NIPV
Nederlands
Instituut
Publieke
Veiligheid

Goed beheersmatig leiderschap bij de brandweer

Onderzoek vanuit verschillende perspectieven



Nederlandse Academie voor
Crisisbeheersing en Brandweerzorg
Postbus 7010
6801 HA Arnhem
Kemperbergerweg 783, Arnhem
www.nipv.nl
info@nipv.nl
026 355 24 00

Colofon

© Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV), 2026

Auteurs	J. Hermans en K. Dangermond
Met medewerking van	R. Weewer, W. van Middelkoop en M. Leene
Contactpersoon	K. Dangermond, karin.dangermond@nipv.nl
Datum	17 september 2026
Coverfoto	Studio 38c

Wij hechten veel belang aan kennisdeling. Delen uit deze publicatie mogen dan ook worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding.

Het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid is bij wet vastgelegd onder de naam Instituut Fysieke Veiligheid.

Voorwoord

In mijn lectorale rede *De rode kroonjuwelen* (2015) stelde ik dat leidinggeven binnen de brandweer, zowel tijdens incidenten als in de beheersmatige context, vereist dat leidinggevenden diepgaande kennis hebben van de cultuur en de drijfveren van brandweermensen. Dat was gebaseerd op mijn jarenlange ervaring in het leidinggeven aan brandweerprofessionals, zowel beroeps als vrijwilligers. Ik heb mij in die tijd regelmatig verwonderd over wat ik zag en meemaakte. Dat maakte mij nieuwsgierig naar wat ik noem het “brandweer-DNA”: waarom dingen zo zijn of zo zijn gegroeid. Een grote wens was om daar ooit eens onderzoek naar te doen en het te begrijpen. Ik heb bijvoorbeeld gemerkt dat sommige manieren om doelen te bereiken werken, en andere niet. Dat het zelfs uitmaakt wat voor taal je gebruikt om onderwerpen ter sprake te brengen.

Ik ben ervan overtuigd dat brandweerleiderschap bestaat en dat goed brandweerleiderschap de brandweer toekomstbestendig kan helpen maken. Je kunt volgens mij met brandweermensen alle kanten op, als je het maar goed aanpakt en kennis hebt van dat brandweer-DNA. In de brandweeropleidingen voor leidinggevenden is daar echter weinig aandacht voor. Mijn ambitie is dat we brandweerleidinggevenden beter voorbereiden op hun taak, vanuit het (willen) begrijpen van het DNA, dat ze snappen wat brandweermensen meemaken in het werk, wat de sociale cohesie betekent en hoe je ermee om moet gaan. Je kunt er op verschillende manieren tegenaan kijken: ofwel de brandweercultuur moet veranderen, omdat ze niet in een managementboek past, ofwel het managementboek moet aangepast worden aan de brandweercultuur. Ik ga voor het laatste.

Samen met andere onderzoeken zoals die naar vrijwilligheid, de invloed van cultuur op ingrijpende gebeurtenissen, de belevingsonderzoeken en de toekomst van brandweerzorg, is ook dit rapport een stukje van de puzzel om te komen tot een visie en een leerlijn brandweerleiderschap (een ‘brandweermanagementboek’), waarvan ik hoop dat die er gaat komen, omdat die kan helpen de kloof tussen leiding en werkvloer te dichten en de brandweer nog effectiever kan laten werken.

Tot slot wil ik graag alle collega’s, brandweerprofessionals en anderen bedanken die aan dit onderzoek hebben meegewerkt!

Ricardo Weewer
Lector Brandweerkunde

Abstract

This study examines what good managerial leadership in the Dutch fire service means and how it takes shape in practice. It aims to develop a shared, context-specific and practice-oriented knowledge base, based on the perspectives of leaders and leadership recipients across organisational levels. The study uses qualitative methods: exploratory interviews, a literature review, an inventory among safety regions, and semi-structured interviews with leaders at different levels in the organisation. It provides an empirical basis for a future-oriented vision on fire service leadership, leadership development, education, selection and reflection within the Dutch fire service.

The theoretical framework understands leadership as a social, relational and context-dependent process involving four interrelated elements: purpose, context, leading and following. The *purpose* of fire service leadership extends beyond the formal legal task. Respondents connect leadership to the creation of public value: contributing to safety, trust, legitimacy, local connectedness and the continuity of fire service provision. The meaning of the work is strongly felt by firefighters, especially through their identification with the local station or crew. Good leadership therefore gives direction to the statutory task, while also recognising the deeper motivation, pride and public commitment of fire service personnel.

Leadership in the fire service is highly *context* sensitive. It is shaped by a strong family culture, local identity, informal group dynamics, hierarchy, professionalism, and the combination of volunteers and career firefighters. These elements create cohesion, loyalty and commitment, but may also lead to insularity, conflict avoidance, resistance to change or difficulties in addressing behaviour. The organisational structure further complicates leadership: leaders often operate in a “sandwich position” between local stations, regional management, administrative demands and operational realities.

Good fire service *leadership* is not defined by one fixed style. It requires situational switching between connecting, coaching, facilitating and setting boundaries. Leaders need a “fire service heart”: affinity with the work, understanding of the culture, credibility, relational sensitivity, courage and the ability to build trust. Operational experience can contribute to authority but is not sufficient in itself.

Following is equally important. Followers are not passive recipients of leadership; they may show ownership, initiative, constructive criticism, resistance or compliance. Informal and shared leadership play a major role, because influence often emerges through expertise, seniority and social position rather than formal hierarchy alone.

Good managerial fire service leadership is a relational, purpose-driven and context-specific process. It consists of connecting and setting boundaries, giving direction and creating space, recognising local identity and safeguarding collective standards. Effective leaders bridge the logic of the station and the logic of the regional organisation, the operational identity and managerial steering, and uniform frameworks and local tailor-made solutions.

Samenvatting

Dit onderzoek gaat over de vraag wat goed beheersmatig brandweerleiderschap is en hoe dit in de praktijk vorm krijgt binnen de Nederlandse brandweer. De aanleiding is het ontbreken van een actuele, empirisch onderbouwde en contextspecifieke visie op leiderschap in de beheersmatige brandweerorganisatie, terwijl de sector voor grote opgaven staat rond toekomstbestendige brandweerzorg en werkgeverschap. Het onderzoek is gebaseerd op verkennende interviews, literatuur, een inventarisatie onder veiligheidsregio's en (groeps-) interviews met vertegenwoordigers uit verschillende lagen in de brandweerorganisatie, en biedt een empirische basis voor een toekomstbestendige visie op brandweerleiderschap en leiderschapsontwikkeling.

Het theoretisch kader beschrijft leiderschap als een sociaal, relationeel en contextafhankelijk proces, waarin vier onderling samenhangende elementen centraal staan: bedoeling, context, leiden en volgen. De *bedoeling* van brandweerleiderschap is breder dan het uitvoeren van de wettelijke taak. Leiderschap moet bijdragen aan publieke waarden: veiligheid, vertrouwen, legitimiteit, lokale verbondenheid en continuïteit van brandweerzorg. Brandweermensen ervaren hun werk als maatschappelijk betekenisvol en identificeren zich vooral met de eigen post of ploeg. Goed leiderschap sluit daarop aan, terwijl het tegelijk richting geeft aan organisatiedoelen, professionele ontwikkeling, sociale en operationele veiligheid en toekomstbestendige brandweerzorg.
De brandweer*context* bepaalt in hoge mate wat als goed leiderschap wordt ervaren. Belangrijke factoren zijn de familiecultuur, loyaliteit, lokale eigenheid, informele verhoudingen, hiërarchie, de mix van vrijwillige en beroepsbrandweermensen en de afstand tussen post en regio. Deze context biedt kracht, bijvoorbeeld door betrokkenheid, eigenaarschap en onderlinge steun, maar kent ook risico's zoals geslotenheid, conflictvermijding, wij-zij-denken en weerstand tegen verandering. Leidinggevenden moeten bovendien vaak schakelen tussen operationele en beheersmatige logica, tussen lokale behoeften en regionale kaders, en tussen uitvoeringspraktijk, management en bestuur.
Goed brandweer*leiderschap* vraagt niet om één vaste leiderschapsstijl, maar om situationeel handelen. Leiders moeten kunnen verbinden, coachen, faciliteren en begrenzen. Belangrijke kenmerken zijn een brandweerhart, geloofwaardigheid, vertrouwen, relationele kwaliteiten, lef, duidelijkheid en het vermogen om mensen mee te nemen in verandering. Repressieve ervaring kan helpen om gezag te krijgen, maar is niet doorslaggevend. Ook *volgerschap* is essentieel: brandweermensen tonen initiatief, eigenaarschap, kritisch meedenken, volgzaamheid of weerstand. Informeel en gedeeld leiderschap spelen een grote rol, omdat invloed binnen de brandweer vaak ook voortkomt uit expertise, anciënniteit, sociale positie en groepsdynamiek.

Goed beheersmatig brandweerleiderschap is relationeel, doelgericht en contextspecifiek. Het draait om het verbinden én begrenzen van mensen: nabij zijn, waarderen en aansluiten bij de lokale identiteit, maar ook duidelijkheid geven, kaders stellen en sociale veiligheid bewaken. Een goede brandweerleider vormt een brug tussen postlogica en regiologica, tussen operationele identiteit en beheersmatige sturing, en tussen uniforme kaders en maatwerk.

Inhoud

	Abstract	**4**
	Samenvatting	**5**
	Inleiding	**8**
1	**Onderzoeksmethode**	**16**
1.1	Verantwoording gekozen onderzoeksmethoden	16
1.2	Dataverzameling	17
1.3	Verloop van het onderzoek	28
1.4	Kwaliteit van het onderzoek	29
2	**Leiderschap: een theoretisch kader**	**31**
2.1	Inleiding op het begrip leiderschap	31
2.2	De bedoeling	33
2.3	De context	34
2.4	Leiden (leidinggevende)	39
2.5	Volgen (leidingontvanger)	46
2.6	Geheel overziend	48
3	**Initiatieven van veiligheidsregio's op het gebied van leiderschap**	**50**
3.1	Aandachtsgebieden leiderschapsontwikkeling brandweerorganisatie	50
3.2	Visie op leiderschap	53
3.3	Leiderschapsprogramma's	56
3.4	Activiteiten	60
3.5	Geheel overziend	62
4	**De bedoeling**	**65**
4.1	Formele opdracht (wettelijke bedoeling)	65
4.2	Publieke waarde	66
4.3	Praktijkgerichte doelen	68
4.4	Geheel overziend	72
5	**De context**	**73**
5.1	Organisatiecultuur	73
5.2	Organisatiestructuur	81
5.3	Taakomgeving	92
5.4	Geheel overziend	95
6	**Leiden (leidinggevende)**	**97**
6.1	Eigenschappen en kenmerken van leiders	97
6.2	Leiderschapsstijl	101
6.3	Richting van leiderschap	105
6.4	Leiderschapsgedrag	108
6.5	Informeel en gedeeld leiderschap	119
6.6	Geheel overziend	120

7	**Volgen (leidingontvanger)**	**123**
7.1	Eigenschappen en kenmerken van volgers	123
7.2	Volgersgedrag	125
7.3	Geheel overziend	128
8	**Conclusie en discussie**	**129**
8.1	Theoretische inzichten	129
8.2	Leiderschapsinitiatieven	130
8.3	Elementen van belang voor het brandweerleiderschap	130
8.4	Een goede brandweerleider	131
8.5	Goed beheersmatig brandweerleiderschap bij de brandweer	131
8.6	Discussie	132
8.7	Suggesties voor vervolgonderzoek	133
	Literatuurlijst	**134**
	Bijlage 1 Inventariserende vragenlijst veiligheidsregio's	**145**
	Bijlage 2 Verklaring deelname onderzoek	**149**
	Bijlage 3 Topiclijsten	**150**

Inleiding

Aanleiding

In dit onderzoek staat leiderschap in de beheersmatige (koude) brandweerorganisatie centraal. Het beschrijft wat ‘goed’ beheersmatig leiderschap binnen de Nederlandse brandweer betekent en hoe dit in de praktijk vorm krijgt. Dergelijk uitgebreid onderzoek heeft niet eerder plaatsgevonden, hoewel er binnen de wetenschappelijke wereld al decennialang veel kennis en inzichten zijn opgedaan over leiderschap. Het is dan ook van belang om voort te borduren op die inzichten. Om die reden start dit document met wat er op methodologisch vlak geleerd kan worden uit eerdere leiderschapsonderzoeken, gevolgd door inzichten die opgedaan zijn op het gebied van leiderschap in vergelijkbare organisaties en tot slot wat de huidige stand van zaken is met betrekking tot leiderschap bij de brandweer in Nederland.

Onderzoek naar leiderschap

Leiderschap is een veelvuldig onderzocht fenomeen in de organisatiewetenschappen (Dinh et al. 2014; Kuipers, 2024; Yukl, 2012). Dat is ook niet vreemd: leiderschap wordt in verband gebracht met bijvoorbeeld de effectiviteit van individuele medewerkers, teams en organisaties (Yukl, 2012). Over de vraag wat ‘goed’ leiderschap is, wordt al millennia nagedacht. Al eeuwen vóór Christus verbonden denkers als Confucius, Plato en Aristoteles goed leiderschap met morele kwaliteiten zoals wijsheid, rechtvaardigheid en deugdzaamheid (Kraut, 2002; Slingerland, 2003; Dyck & Kleysen, 2001; Brown, 2003). Ook vandaag de dag is leiderschap een onderwerp van discussie. Zowel in de praktijk, bijvoorbeeld met het oog op een goed functionerende overheid en de vele uitdagingen die de overheid kent (Kuipers, 2024), als in de wetenschap met een veelheid aan definities en theoretische beschouwingen (Stogdill, 1974; Dinh et al. 2014; Higgs, 2022).

Ondanks deze omvangrijke aandacht is er relatief weinig vooruitgang geboekt in het eenduidig en concreet afbakenen van wat leiderschap precies inhoudt (Kuipers, 2024; Higgs, 2022; Yukl, 2012). Recente kritiek op het leiderschapsonderzoek richt zich daarbij op vier samenhangende punten, die in paragraaf 2.1 nader worden toegelicht:

> Adjectivisme: leiderschap wordt vaak in idealiserende, abstracte termen beschreven zonder praktische concretisering.
> Contextafhankelijkheid: effectief leiderschap verschilt sterk per situatie, maar veel onderzoek houdt hier onvoldoende rekening mee.
> Leidercentrisch perspectief: de nadruk ligt te veel op de leider als individu, terwijl leiderschap eigenlijk een relationeel en interactief proces is tussen leider en volgers.
> Methodologische beperkingen: de dominantie van kwantitatieve methoden doet geen recht aan complexe, moeilijk meetbare factoren zoals interacties, dynamiek en context.

De literatuur laat kortom zien dat ‘goed’ leiderschap lastig eenduidig te definiëren is en sterk afhankelijk is van de context waarin het plaatsvindt. Vier belangrijke uitgangspunten in dit onderzoek naar leiderschap bij de brandweer zijn het belang van het omschrijven van leiderschap in praktische zin, met oog voor de context, vanuit het perspectief van zowel leiders als volgers en met behulp van kwalitatieve onderzoeksmethoden.

Leiderschap binnen Defensie en de Nationale Politie

Naast leren van inzichten op het gebied van leiderschapsonderzoek in het algemeen, heeft het ook meerwaarde om te weten welke inzichten zijn opgedaan op het gebied van (onderzoek naar) leiderschap bij Defensie en de Nationale Politie. In beide organisaties werken, net als bij de brandweer, individuen in teamverband samen in soms risicovolle of gevaarlijke situaties. Daarnaast hebben beide organisaties ruime ervaring met (het doen van onderzoek naar) leiderschap in operationele (repressieve) en beheersmatige situaties.

Defensie

Leiderschap heeft van oudsher veel aandacht binnen de Nederlandse Defensie: het wordt ook wel de 'core business' genoemd (Ministerie van Defensie, 2015; Dalenberg & Vogelaar, 2012). Zo heeft Defensie een Expertisecentrum Leiderschap Defensie aan de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) (Ministerie van Defensie, 2024) en brengt Defensie om de zoveel tijd een geactualiseerde visie op leiderschap uit (Dalenberg & Vogelaar, 2012).

Mede op basis van nieuwe technologische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen, een veranderd dreigingsbeeld en de wens aan te sluiten op de *Rijksbrede visie op publiek leiderschap*[1] van de Algemene Bestuursdienst (ABD) is in 2023 een nieuwe visie op leiderschap ontwikkeld.[2] Waar eerdere visies meer nadruk legden op de leider en zijn of haar leiderschapsgedrag, legt deze nieuwe visie leiderschap uit als "wat in een bepaalde context tussen mensen gebeurt, op het moment dat er één gaat leiden en een ander gaat volgen om tot een gezamenlijk doel te komen" (Heuvel & Scharroo, 2023, p. 7). Volgens deze definitie volgt leiderschap niet altijd vanuit een statische hiërarchische positie, maar vanuit het *doel* van de opdracht of taak. "Met het stellen van doelen geven we richting en legitimeren we de inzet van middelen 'Waarom doen we wat we doen?' en 'Waarom doen we het op deze manier'" (Heuvel & Scharroo, 2023, p. 8). De leider "brengt anderen in beweging, neemt het voortouw, neemt besluiten, verduidelijkt de opdracht en formuleert en verheldert het gemeenschappelijke doel" (Heuvel & Scharroo, 2023, p. 7). Van de volger vergt dit dat deze accepteert "dat iemand gaat leiden om het gezamenlijk doel te bereiken" (Heuvel & Scharroo, 2023, p. 7). Dit is bij voorkeur een bewuste keuze, waarbij een volger ook eigenaarschap neemt over het gezamenlijke doel. Leiderschap vindt altijd plaats in een *context* en die context is altijd uniek. Zo variëren demografische, ecologische, sociale, technologische, economische en politieke (DESTEP) factoren (Heuvel & Scharroo, 2023).

Deze nieuwe visie vergt voor *leidinggevenden* in bepaalde situaties onder andere het loslaten van controle en "het omgaan met het mogelijke gevoel van ongemak wanneer zij volgen en anderen leiden, terwijl ze wel de eindverantwoordelijkheid hebben" (Heuvel & Scharroo, 2023, p. 9). Andersom moeten betrokkenen die niet formeel zijn aangesteld als leidinggevenden "de moed hebben om naar voren te stappen en te leiden wanneer ze het idee hebben dat dit het doel dient" (Heuvel & Scharroo, 2023, p. 9). Vanwege de nadruk op *volgerschap* en het feit dat ook leidinggevenden in sommige situaties kunnen volgen, is er aandacht nodig voor 'niet-technische vaardigheden en soft skills', zoals motiveren, verbinden, coachen en ondersteunen (Heuvel & Scharroo, 2023).

[1] Publiek leiderschap betreft het beïnvloeden en organiseren van samenwerking rond maatschappelijke opgaven, gericht op het creëren van publieke waarde. Het is niet gebonden aan formele hiërarchische posities, maar ontstaat in interacties tussen publieke professionals, bestuurders en maatschappelijke actoren, waarbij voortdurend wordt genavigeerd tussen conflicterende waarden, belangen en verantwoordelijkheden (Kuipers, 2024; Groeneveld et al., 2021).

[2] In deze visie wordt geen (expliciet) onderscheid gemaakt tussen leiderschap in operationele en beheersmatige situaties.

Nationale Politie
Net als bij Defensie krijgt ook bij de Nationale Politie leiderschap aandacht (Van Hoorn et al., 2022). Zo wordt op de Politieacademie het 'vakgebied politieleiderschap' gedefinieerd als "alle zaken die theoretisch of praktisch van belang zijn voor goed leiderschap binnen de politieorganisatie" (Van Hoorn et al., 2022, p.23).

Leiderschap bij de politie, binnen de politieorganisatie ook wel 'politieleiderschap' genoemd, was voorheen vooral gericht op resultaatgericht werken en vakmatige expertise. In de huidige visie over 'politieleiderschap' staat de professional en de mens achter de professional meer centraal, omdat deze randvoorwaardelijk is aan goed politiewerk, dat op zijn beurt weer randvoorwaardelijk is voor de legitimiteit van de politie onder burgers. De kern van deze visie is "echt betrokken aandacht van de leidinggevende voor de medewerker" (Van Hoorn et al., 2022, p. 20). Het doel van deze visie is dat politieprofessionals erop moeten kunnen "vertrouwen dat ze worden gesteund door directe collega's en door leidinggevenden. 'Goede ideeën moeten worden opgepikt, zodat we ervan kunnen leren en ons werk voortdurend beter kunnen maken. Daar is ook sterk leiderschap voor nodig. Gericht op zingeving en waarden, en faciliterend voor de professionals" (Van Hoorn et al., 2022, p.8).

De visie moet bijdragen aan een nieuwe organisatiecultuur, waarin meer ruimte is voor de politieprofessional, de verantwoordingscultuur wordt verminderd en er meer vertrouwen ontstaat. Daarnaast pleit de visie voor minder beheersmatig management, meer operationeel leiderschap en een sterkere verbinding tussen bedrijfsvoering en operatie. Samengevat moet de visie op politieleiderschap bijdragen aan een cultuur waarin professionals meer ruimte en vertrouwen krijgen en waarin minder nadruk ligt op controle en verantwoording. Leidinggevenden worden geacht minder vanuit beheersing en meer vanuit het politievak te sturen. Ook wordt een sterkere verbinding tussen de operatie en de bedrijfsvoering nagestreefd. Volgens de visie draait politieleiderschap om het ondersteunen van professionals bij hun werk en ontwikkeling, terwijl tegelijkertijd verantwoordelijkheid wordt genomen voor resultaten, gemaakte keuzes en de inzet van middelen. Leidinggevenden moeten daarbij voortdurend omgaan met soms tegenstrijdige belangen en eisen. Een managementteam met verschillende perspectieven en kwaliteiten wordt gezien als een belangrijke voorwaarde om die afwegingen goed te kunnen maken (Van Hoorn et al., 2022).

Kortom
Kijkend naar de ontwikkeling van leiderschap binnen Defensie en de Nationale Politie is er een verschuiving waar te nemen van een meer taak- en procesgericht leiderschap naar een leiderschapsbenadering die sterker gericht is op de mens en de context en waarbij aandacht is voor zowel leiden als volgen.

Leiderschap bij de brandweer

Ook binnen de brandweer in Nederland is er al decennia aandacht voor leiderschap. In de verschillende brandweeropleidingen is er aandacht voor (brandweer)leiderschap in diverse werkcontexten (repressief en beheersmatig) en op verschillende niveaus (operationeel, tactisch, strategisch). Zo vinden er lesdagen plaats op het gebied van (persoonlijk) leiderschap, effectief communiceren, mentale weerbaarheid en veerkracht van leiders (NIPV, 2025). Hoewel er door veiligheidsregio's diverse visies op (brandweer)leiderschap

ontwikkeld zijn, is binnen brandweer Nederland de visie op leiderschap sinds 2012 niet meer geactualiseerd (NVBR, 2012).

Onderzoek specifiek naar leiderschap binnen de brandweer richtte zich vooral op commandovoering tijdens incidentbestrijding (Tonnaer, 2017; Hazebroek et al., 2015; Geertsema et al., 2015; Van 't Padje et al., 2014; Groenendaal, 2015).[3] Uit interviews met professionals werkzaam bij de veiligheidsregio's over leiderschapsdynamiek is onder andere gebleken dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden naar meer mensgericht leiderschap (met empathische, adaptieve leiderschapsstijlen) (Heimans, 2024), een ontwikkeling die eerder is beschreven bij Defensie en de Nationale Politie.

Na de regionalisering staat de Nederlandse brandweer in 2026 aan de vooravond van (wederom) grote veranderingen. Er is een strategisch programma geïnitieerd om de brandweerzorg in Nederland toekomstbestendig te maken (Brandweer Nederland, 2025). Het gaat daarbij om een viertal Grote Werken: Informatievoorziening, Vakbekwaamheid, Toekomstbestendige Brandweerzorg en Toekomstbestendig Werkgeverschap. Binnen het Grote Werk Toekomstbestendig Werkgeverschap denkt men onder andere na over wat toekomstbestendig leiderschap is binnen de brandweer. Het idee hiervan is om eerst een visie op leiderschap te ontwikkelen en daarna te bepalen hoe leiderschapsontwikkeling binnen de veiligheidsregio's kan worden vormgegeven. Eerdere NIPV-onderzoeken bieden hiervoor relevante aanknopingspunten:

> Recente toekomstverkenningen van de lectoraten Brandweerkunde en Crisisbeheersing laten zien dat zowel de brandweerzorg als crisisbeheersing voortdurend in ontwikkeling zijn. Factoren zoals maatschappelijke veranderingen, klimaatverandering en de daarmee samenhangende risico's, toenemende geopolitieke spanningen en de veranderende aard en duur van crises dwingen de sector tot verdere aanpassing. Daarnaast is er sprake van een dynamische netwerksamenleving, waarin netwerken, coalities en veiligheidsecosystemen continu wisselen van samenstelling, toegespitst op specifieke doelstellingen (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2019). Samenwerking, zowel tussen de commandanten en directeuren veiligheidsregio als op internationaal niveau, wordt dan ook steeds belangrijker (Menning et al., 2022; Van der Varst et al., 2022).
> Uit zowel het Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel van 2017, 2021 als 2025 (Van Duijneveldt & Herder, 2017; Dangermond et al., 2022a; Plat et al., 2026) blijkt dat de waardering voor de hogere brandweerleiding achterblijft bij de waardering voor directe leidinggevenden.
> Een belangrijke conclusie uit acht onderzoeken uitgevoerd in het kader van het Programma vrijwilligheid is de noodzaak voor een paradigmashift in het leiderschap van de brandweer. Dit vraagt onder andere een modern vrijwilligersmanagement en een cultuurverandering die tegelijkertijd grenzen stelt en ruimte biedt voor verschillen, zonder concessies te doen aan de noodzakelijke uniformiteit (Weewer & Dangermond, 2023). Een andere belangrijke conclusie is de invloed van groepsdynamiek op het werven, behouden en vertrek van brandweermensen. Zo is een negatieve groepsdynamiek op de post of in de ploeg een belangrijke vertrekreden gebleken voor brandweervrijwilligers (Leene et al., 2022). De ploegchef en diens leiderschap speelt hierin een belangrijke rol. Tot slot werd duidelijk dat de ploegchef en andere leidinggevenden binnen de brandweer zich bevinden in een 'sandwichpositie': leidinggevenden geven enerzijds uitvoering aan organisatiedoelen en leggen verantwoording af naar boven, terwijl zij anderzijds het werk

[3] Een belangrijke conclusie uit deze onderzoeken is dat de grenzen van de mens bereikt lijken te zijn als het gaat om het verbeteren van de commandovoering: het komt nu aan op het verbeteren van het systeem.

en de belangen van hun medewerkers vertegenwoordigen en ondersteunen (Dangermond, 2020; Gjerde & Alvesson, 2020).

> Eerder onderzoek heeft inzicht gegeven in de invloed van brandweercultuur op de informele verwerking van ingrijpende incidenten (Dangermond et al., 2022b). Zo spelen (repressief) leidinggevenden een cruciale rol in (de hierboven beschreven) groepsdynamiek, maar eveneens in het herkennen van de impact van ingrijpende gebeurtenissen en het ondersteunen van de verwerking ervan.

> Tot slot blijkt uit onderzoek naar de werkbeleving van brandweerofficieren dat zij zichzelf een actieve rol toeschrijven in het brandweerleiderschap, maar lacunes ervaren in hun opleiding rond relaties bouwen, aanspreken op houding en gedrag en nazorg (Hermans et al., 2025).

Kortom

Binnen de brandweer is er al langere tijd aandacht voor leiderschap, maar een actuele landelijke visie ontbreekt. Tegelijkertijd vragen ontwikkelingen in de brandweerzorg, in werkgeverschap, vrijwilligheid, cultuur, groepsdynamiek en de werkbeleving van brandweerofficieren om een hernieuwde doordenking van wat goed brandweerleiderschap betekent. Eerdere NIPV-onderzoeken laten daarbij zien dat leiderschap niet alleen van belang is voor richting en verandering, maar ook voor waardering, samenwerking, behoud van personeel, groepsdynamiek, nazorg en het omgaan met verschillen binnen de organisatie.

Probleemstelling

Hoewel leiderschap een van de meest onderzochte onderwerpen binnen de organisatiewetenschappen is, ontbreekt een eenduidige, contextspecifieke en praktisch hanteerbare invulling van wat ‘goed’ leiderschap in de beheersmatige (koude) brandweerorganisatie betekent. Bestaand onderzoek richtte zich in Nederland vooral op commandovoering tijdens incidentbestrijding; de dagelijkse, beheersmatige kant van brandweerleiderschap is vooralsnog onderbelicht. Dit terwijl de praktijk laat zien dat de waardering voor de hogere brandweerleiding achterblijft ten opzichte van de directe leidinggevenden, dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen in de groepsdynamiek die weer cruciaal is voor werven, binden en behoud (zeker bij vrijwilligers), evenals in nazorg na ingrijpende incidenten en dat leidinggevenden binnen de brandweer een sandwichpositie innemen tussen kantoororganisatie en brandweerposten én tussen operationeel (‘warm’) en beheersmatig (‘koud’) leiderschap. Daarbij voelen bepaalde repressief leidinggevenden zich onvoldoende toegerust voor relationele kerntaken zoals het bouwen aan werkrelaties, het aanspreken op houding en gedrag en het borgen van nazorg na ingrijpende incidenten. Het is onduidelijk of dit ook geldt voor leidinggevenden in de beheersmatige situatie. Dit alles speelt in een sector die ingrijpend geprofessionaliseerd en geregionaliseerd is en die opnieuw transformeert via de Grote Werken (onder andere Toekomstbestendig Werkgeverschap).

Kortom: er ontbreekt een empirisch onderbouwd beeld van beheersmatig brandweerleiderschap dat richting geeft aan een toekomstbestendige leiderschapsvisie en -ontwikkeling.

Doel van dit onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel om vanuit het perspectief van mensen die bij de brandweer werken een gedeelde, contextspecifieke en praktijkgerichte kennisbasis te ontwikkelen over beheersmatig leiderschap in de Nederlandse brandweer. Concreet beoogt het onderzoek te:

1. beschrijven hoe leiderschap in de beheersmatige organisatie feitelijk ontstaat en wordt vormgegeven op verschillende niveaus (van ploegchef tot directeur veiligheidsregio en commandant brandweer), mét het perspectief van zowel leidinggevenden als leiding-ontvangers en met bijzondere aandacht voor de sandwichpositie van leidinggevenden.
2. duiden wat vanuit alle hiërarchische lagen van de brandweerorganisatie als 'goed' beheersmatig leiderschap wordt ervaren, aan de hand van de context, de organisatie(cultuur) en haar mensen.
3. verhelderen wat specifiek is aan het leiderschap bij de brandweer (brandweerleiderschap) en wat kan worden beschouwd als generiek leiderschap. Kortom: welk leiderschap is uniek voor de brandweer, gegeven haar maatschappelijke taak, bestuurlijke context, mix van vrijwillige en beroepsbrandweermensen en sterke lokale inbedding?

Dit onderzoek biedt een empirische basis voor een toekomstbestendige visie op brandweer-leiderschap en leiderschapsontwikkeling.

Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Wat is goed beheersmatig brandweerleiderschap bij de brandweer en hoe krijgt dit leider-schap in de praktijk vorm vanuit het perspectief van leidinggevenden en leidingontvangers op verschillende niveaus?

Deze hoofdvraag wordt beantwoord door middel van vier deelvragen, die in fase 2, 3 en 4 van dit onderzoek aan bod komen. De fasen staan hieronder beschreven.

Fase 1: Verkennende interviews
Dit onderzoek is gestart met verkennende interviews met verschillende stakeholders binnen en buiten de brandweerorganisatie, met als doel vanuit verschillende perspectieven en ervaringen een beter beeld te krijgen van 'beheersmatig leiderschap' om zo scherpere onderzoeksvragen te kunnen formuleren.

Fase 2: Literatuuronderzoek
Daarna is er een literatuuronderzoek uitgevoerd naar beheersmatig leiderschap in het algemeen en specifiek binnen de brandweer en vergelijkbare organisaties. Binnen deze fase wordt de volgende deelvraag beantwoord:

> Op basis van welke theoretische inzichten kan een passend kader ontwikkeld worden voor het begrijpen en analyseren van brandweerleiderschap?

Fase 3: Inventarisatie in veiligheidsregio's
Vervolgens is er een inventarisatie uitgevoerd naar de verschillende aandachtsgebieden die veiligheidsregio's kennen op het gebied van leiderschap, de visies op leiderschap en de uiteenlopende programma's en initiatieven op het gebied van leiderschap binnen de

veiligheidsregio's. Met behulp van deze inventarisatie wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

> Welke initiatieven lopen er (nu en/of in de nabije toekomst) bij veiligheidsregio's op het gebied van leiderschap binnen de brandweer?

Fase 4: (Groeps)interviews

Om inzicht te krijgen in de manier waarop leiding wordt gegeven en ontvangen op de verschillende niveaus en of dit wel of niet goed functioneert, zijn (groeps)interviews gehouden met leidinggevenden en leidingontvangers. Met behulp van deze interviews worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

> Welke elementen binnen de brandweer zijn volgens leidingontvangers en leidinggevenden van belang voor het brandweerleiderschap en waarom?
> Wat maakt volgens leidingontvangers en leidinggevenden een goede brandweerleider op elk niveau in de organisatie en waarom?

Afbakening

De brandweerorganisatie ontleent haar bestaansrecht aan repressieve taken, die op hun beurt invloed hebben op de organisatiestructuur en cultuur van de brandweer. De scheiding tussen 'koud' beheersmatig leiderschap en 'warm' repressief leiderschap is dan ook niet altijd even duidelijk, zoals ook blijkt uit eerder onderzoek (Van de Pol, 2013; Hermans et al., 2025). In het voorliggende onderzoek wordt leiderschap in de repressieve, 'warme' fase alleen meegenomen wanneer dit invloed heeft op de 'koude' beheersmatige taken.

Beheersmatig leiderschap
Dit onderzoek richt zich op het beheersmatige leiderschap binnen de brandweerorganisatie, door brandweermensen vaak aangeduid als 'koud' leiderschap. Hieronder wordt het leiderschap verstaan dat plaatsvindt buiten de incidentbestrijding en is gericht op het functioneren en ontwikkelen van mensen, teams en de organisatie. Het gaat bijvoorbeeld om het aansturen en begeleiden van medewerkers, het bevorderen van een veilige en productieve groepsdynamiek, het organiseren van werkzaamheden en het creëren van randvoorwaarden voor effectief brandweeroptreden. Het aansturen van een ploeg tijdens een incident valt daarmee buiten de scope van dit onderzoek. Activiteiten zoals het organiseren van een nabespreking, het begeleiden van medewerkers of het aanspreken van een collega op gedrag vallen daarentegen wel binnen de reikwijdte van beheersmatig leiderschap.

Dit onderzoek richt zich uitsluitend op de (mono) brandweerorganisatie; beheersmatig 'koud' leiderschap binnen andere crisisorganisaties maakt geen onderdeel uit van dit onderzoek, tenzij dit van invloed is op het beheersmatig leiderschap binnen de brandweerorganisatie.

De brandweerorganisatie is onderdeel van een veiligheidsregio. Vanwege de focus in dit onderzoek op beheersmatig leiderschap binnen de *brandweer*organisatie, zijn in dit onderzoek respondenten (leidinggevenden en leidingontvangers) met de volgende functies geïnterviewd: manschappen, bevelvoerders, ploegchefs, clustercommandanten en commandanten brandweer en/of directeuren veiligheidsregio. Andere functies binnen de veiligheidsregio, zoals teamleider communicatie, logistiek en planning of paraatheid, zijn buiten beschouwing gelaten.

Leeswijzer

Lezers die geïnteresseerd zijn in de uitvoering van dit onderzoek kunnen het beste starten in hoofdstuk 1. In dit hoofdstuk worden de keuzes met betrekking tot de onderzoeksmethoden beschreven.

Hoofdstuk 2 behandelt relevante theoretische benaderingen en concepten op het gebied van leiderschap en presenteert een theoretisch model dat bijdraagt aan het begrijpen en analyseren van brandweerleiderschap.

Hoofdstuk 3 beschrijft de resultaten van een inventarisatie onder HR-professionals binnen de Nederlandse veiligheidsregio's naar de initiatieven op het gebied van leiderschap binnen de brandweerorganisatie die momenteel worden ontplooid, of in de nabije toekomst worden voorzien.

Met behulp van het theoretisch kader (hoofdstuk 2) worden in de hoofdstukken 4, 5, 6 en 7 de resultaten uit de (groeps)interviews beschreven. Achtereenvolgens worden de vier kernconcepten *bedoeling* (hoofdstuk 4), *context* (hoofdstuk 5), *leiden* (hoofdstuk 6) en *volgen* (hoofdstuk 7) beschreven. De conclusie en discussie volgen in hoofdstuk 8.

1 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes die gemaakt zijn in dit onderzoek toegelicht. Verder wordt stilgestaan bij de manier waarop de dataverzameling, analyse en rapportage hebben plaatsgevonden. Tot slot wordt een reflectie gegeven op de mogelijke beperkingen en kwaliteit van dit onderzoek.

1.1 Verantwoording gekozen onderzoeksmethoden

In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatieve onderzoeksmethoden. Daarvoor zijn twee redenen. Allereerst een methodologische: een meerderheid van de leiderschaps-onderzoeken is kwantitatief van aard en richt zich op vaste, meetbare constructen (Bryman, 2004; Conger, 1998; Kempster & Parry, 2011; Higgs, 2022; Porter & McLaughlin, 2006). Dergelijke benaderingen schieten tekort in het analyseren van complexe en moeilijk kwantificeerbare aspecten van leiderschap, zoals de wisselwerking met de context en de sociale interacties waarin leiderschap vorm krijgt. Kwalitatieve methoden bieden juist mogelijkheden om deze factoren beter te begrijpen (Bryman, 2004; Conger, 1998; Kempster & Parry, 2011; Higgs, 2022; Porter & McLaughlin, 2006). Daarnaast sluit kwalitatief onderzoek het beste aan bij het doel van deze studie: het centraal stellen van het perspectief van brandweermensen, hun opvattingen over goed brandweerleiderschap en welke organisatorische factoren het leiderschap beïnvloeden. Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om (soms impliciete) percepties, waarden, aannames en ervaringen van respondenten te achterhalen en geeft daarmee stem en handelingsvermogen aan de doelgroep (Pike, 1954). Concreet betekent dit dat is gekozen voor de volgende onderzoeksmethoden:

> *Literatuuronderzoek,* om een breed en samenhangend beeld te vormen van de beschikbare (inter)nationale kennis over leiderschap, zowel in algemene zin als binnen hoog risico-organisaties. Dit literatuuronderzoek diende onder meer om een conceptueel kader te creëren om de verdere bevindingen in dit onderzoek te kunnen duiden en om inhoudelijke focus aan te brengen voor de dataverzameling.
> Een *inventariserende vragenlijst* (De Vaus, 2013) is gekozen om systematisch feitelijke informatie te verzamelen over aandachtspunten, visies, beleid en lopende activiteiten van de 25 veiligheidsregio's op het gebied van leiderschap(sontwikkeling). Deze methode biedt respondenten bovendien de gelegenheid om niet direct parate kennis later aan te leveren: zij kunnen informatie opzoeken of navragen binnen hun organisatie.
> Voor *(groeps)interviews* (verkennend en semigestructureerd) is gekozen, omdat ze diepgaande inzichten kunnen bieden in ervaringen en opvattingen van brandweer-mensen. Interviews stellen onderzoekers in staat om percepties te begrijpen in relatie tot de context en dynamiek van het werkveld en bieden de flexibiliteit om door te vragen wanneer uitspraken om nadere duiding vragen (Schein, 1984). Een andere reden betreft de meerwaarde van groepsdynamiek. In een groepsinterview kunnen deelnemers op elkaar reageren, elkaar aanvullen of corrigeren en gezamenlijk betekenis geven aan ervaringen (Wilkinson, 1998). Voor directeuren veiligheidsregio en commandanten brandweer is echter bewust gekozen voor semigestructureerde individuele of

duo-interviews. Deze keuze is, naast agenda-technische overwegingen, onder meer gemaakt, omdat individuele interviews ruimte bieden voor reflectie, diepgang en vertrouwelijkheid bij het bespreken van (soms gevoelige) bestuurlijke perspectieven en casussen met betrekking tot leiderschap.

De verschillende onderzoeksmethoden zijn iteratief en in opeenvolgende fasen uitgevoerd. Deze werkwijze maakt het mogelijk om de inzichten over beheersmatig leiderschap binnen de brandweerorganisatie uit elke fase te benutten voor het verder verfijnen van de onderzoeksopzet en het aanscherpen van de topiclijsten in de daaropvolgende fase.

1.2 Dataverzameling

Per onderdeel wordt hieronder beschreven hoe de dataverzameling is uitgevoerd, hoe de data zijn geanalyseerd, hoe dit proces is verlopen en welke implicaties de uitkomsten van het betreffende onderdeel hebben gehad voor het verloop van het verdere onderzoek.

1.2.1 Verkennende interviews

Om een beter begrip te krijgen van het begrip ‘beheersmatig leiderschap’ binnen de brandweerorganisatie is dit onderzoek gestart met individuele, verkennende interviews met verschillende stakeholders binnen en buiten de organisatie.

(Werving) respondenten

Respondenten zijn geselecteerd uit het professionele netwerk van het lectoraat Brandweerkunde. Hierbij is een selectie gemaakt van individuen op basis van relevante perspectieven en/of ervaring, onder andere:

> Respondenten die werkzaam zijn in het onderwijs voor brandweerpersoneel om zo de informatiebehoefte in het onderwijs met betrekking tot beheersmatig leiderschap op te halen.
> Respondenten die werkzaam zijn in de hogere echelons van het brandweerleiderschap, om hun perspectief op wat beheersmatig leiderschap precies inhoudt, wat goed gaat en wat uitdagingen met betrekking tot dit onderwerp zijn.
> Respondenten uit vergelijkbare organisaties als de brandweer, zoals hoog-risico-organisaties en/of organisaties die met vrijwilligersorganisaties werken, zijn benaderd om hun perspectieven op beheersmatig leiderschap binnen hun organisaties te geven. Betreffende organisaties zijn de Politie, Defensie en de Koninklijke Nederlandse Reddingsmaatschappij (KNRM).
> Respondenten met specifieke expertise op het gebied van (beheersmatig) leiderschap uit het netwerk van de onderzoekers, namelijk een burgemeester, trainers, organisatieadviseurs en/of consultants.

Respondenten zijn per e-mail aangeschreven en gevraagd deel te nemen aan het onderzoek. Alle veertien aangeschreven respondenten stonden open voor deelname.

De achtergronden van de veertien respondenten zijn weergegeven in tabel 1.1.

Tabel 1.1 Achtergrond respondenten verkennende interviews

Achtergrond	Aantal
Onderwijs voor brandweerpersoneel	2
Leidinggevende binnen de brandweerorganisatie	5
Leidinggevende soortgelijke organisatie	4
Expertise leiderschap	3

Uitvoering
De uitvoering van de verkennende interviews was grotendeels gelijk aan de later uitgevoerde groepsinterviews (zie paragraaf 1.2.4 (Groeps)interviews). Het belangrijkste verschil betreft de open aard van deze verkennende interviews. Gezien het doel van deze gesprekken, namelijk het verkennen van het onderzoeksgebied en het bieden van richting aan het verdere onderzoeksontwerp, zijn deze interviews semigestructureerd uitgevoerd.

De voor deze interviews gebruikte topiclijsten zijn samengesteld op basis van een analyse van onder meer de onderzoeken uit het programma Vrijwilligheid bij de brandweer, waarin leiderschap – hoewel geen expliciet onderzoeksonderwerp – regelmatig terugkwam als thema.

Analyse
De analyse was gelijk aan die van de later uitgevoerde (groeps)interviews, zie paragraaf 1.2.9.

Doorwerking van het verkennende interviews in het vervolg van het onderzoek
De interviews met betrokkenen in het brandweeronderwijs hielpen om de onderzoeksdoelen en -vragen zo aan te scherpen, dat dit praktijkgerichte onderzoek van grotere meerwaarde zou kunnen zijn voor het onderwijs. Gesprekken met experts op het gebied van leiderschap in andere organisaties – zoals de KNRM en de politie – gaven een breder begrip van de wijze waarop leiderschap in andere organisaties is vormgegeven.

Naast het verkrijgen van een beter begrip van wat beheersmatig leiderschap precies inhoudt, toonde de analyse van de verkennende interviews het belang van de invloed van (organisatie)cultuur, structuur en taakomgeving op de perceptie van wat goed beheersmatig leiderschap binnen de brandweerorganisatie is. Respondenten wezen daarbij op verschillende aandachtspunten die in het vervolg van het onderzoek zijn meegenomen. Zo benadrukten zij de specifieke implicaties van het leidinggeven aan vrijwilligers voor leiderschap. Daarnaast werd de zogenoemde ‘familiecultuur’ genoemd, in het bijzonder de impact daarvan op het onderling aanspreken op houding en gedrag. Ook de rol van hiërarchie en anciënniteit binnen de brandweerorganisatie en de effecten daarvan op leiderschap kwamen nadrukkelijk naar voren. Deze inzichten leidden ertoe dat in de topiclijsten expliciet aandacht werd besteed aan cultuurelementen die van invloed zijn op leiderschap.

1.2.2 Verkennend literatuuronderzoek

Om een beter begrip te krijgen van leiderschap en wat hierover bekend is in de (wetenschappelijke) literatuur, is een verkennend literatuuronderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek heeft de vorm van een narratieve review, waarbij eerdere studies op een verhalende en interpretatieve manier zijn samengevat (Baumeister & Leary, 1997). Op deze manier is een synthese gemaakt van inzichten uit de wetenschappelijke en grijze (niet-wetenschappelijke) literatuur met betrekking tot leiderschap in het algemeen en leiderschap binnen de brandweerorganisatie en vergelijkbare organisaties, zoals de politie en defensie.

Voor het vinden van relevante literatuur zijn verschillende wetenschappelijke databanken geraadpleegd, te weten ResearchGate, ScienceDirect en Google Scholar. Initiële zoektermen zijn weergegeven in tabel 1.2. Vervolgens is gebruikgemaakt van de sneeuwbalmethode: een zoekstrategie waarbij onderzoekers starten met een klein aantal relevante bronnen en via de referentielijsten van deze bronnen andere potentiële literatuur identificeren (Booth et al., 2021). Hierbij is, zoals vermeld, gekeken naar zowel wetenschappelijke als 'grijze' literatuur, zoals blogs en artikelen van brandweerprofessionals. Deze laatste zijn waardevol, omdat zij inzicht geven in leiderschap in de praktijk (Booth et al., 2021).

Tabel 1.2 Zoektermen literatuur

Leiderschap	Volgers	Bedoeling
Publiek leiderschap	Eigenschappen leiders	Bedoeling en leiderschap
Informeel leiderschap	Organisatiecultuur	Organisatiestructuur
Leiderschapsstijlen	Organisatiecultuur en leiderschap	Organisatiestructuur en leiderschap
Gedeeld leiderschap	Context en leiderschap	Taakomgeving
Kenmerken leiders	Purpose	Taakomgeving en leiderschap

Omdat de beschikbare literatuur over leiderschap zeer omvangrijk is, zijn een aantal kaders gebruikt om het literatuuronderzoek behapbaar te houden. Ten eerste zijn uitsluitend Nederlandstalige en Engelstalige publicaties geïncludeerd. Deze taalafbakening is gehanteerd uit praktische overwegingen en om interpretatie- en vertaalfouten te voorkomen. Daarnaast zijn studies uitgesloten die leiderschap uitsluitend benaderen vanuit een puur commerciële of private context, omdat dit onderzoek zich richt op leiderschap binnen de brandweer als publieke veiligheidsorganisatie.

Met betrekking tot defensie en de politie geldt dat informatie over leiderschapsontwikkeling binnen deze organisaties vaak minder goed vindbaar is. Door de aard van hun taakstelling zijn deze organisaties minder transparant over leiderschapsinitiatieven en beschikken zij over relatief weinig publiek toegankelijke documentatie. Om deze beperking te ondervangen, is aanvullend verkennend onderzoek verricht. Hierbij is onder meer een gerichte internetsearch uitgevoerd en is in de verkennende interviews (zie paragraaf 1.2.1) met relevante functionarissen binnen Defensie en de politie specifiek gevraagd naar beschikbare en deelbare documenten met betrekking tot beheersmatig leiderschap.

Doorwerking van het literatuuronderzoek in het vervolg van het onderzoek
Op basis van de opgedane inzichten is een theoretisch kader opgesteld om de bevindingen uit het kwalitatieve deel van dit onderzoek te analyseren, te duiden en – waar mogelijk – te vergelijken. Het literatuuronderzoek wees daarnaast op het belang van het systematisch uitvragen van verschillende typen leiderschapsgedragingen – te weten taakgericht, relatiegericht, verandergericht en extern gericht (Yukl, 2012) – en (net als de verkennende interviews) op het belang van de context, zoals de organisatiecultuur en taakomgeving.

1.2.3 Inventariserende vragenlijst

Met behulp van een inventariserende vragenlijst onder de 25 veiligheidsregio's is in 2024 op systematische wijze informatie verzameld over het perspectief van professionals op leiderschap en de ontwikkelingen op dit gebied binnen de brandweerorganisatie van de veiligheidsregio's.

Opzet van de vragenlijst
De vragenlijst bevatte de volgende onderwerpen:
> Aandachtsgebieden op het gebied van leiderschapsontwikkeling binnen de veiligheidsregio's.
> Visie op leiderschap binnen de veiligheidsregio's en de leidende principes en leiderschapsstijlen die daarin worden beschreven.
> Programma's voor leiderschapsontwikkeling binnen de veiligheidsregio's.
> Initiatieven op het gebied van leiderschap binnen de veiligheidsregio's.

Zie voor een totaal overzicht van de behandelde onderwerpen in de vragenlijst Bijlage 1. De vragenlijst bevat gesloten meerkeuzevragen, gevolgd door open vragen voor toelichting. De gesloten antwoorden waren bedoeld om een overzicht te maken van het aantal keer dat bepaalde ontwikkelingen op het gebied van leiderschap voorkwamen, niet om statistische analyses uit te voeren.

Respondenten en respons
Aan elke veiligheidsregio is gevraagd om de vragenlijst één keer in te vullen. Het was daarbij de bedoeling dat dit werd gedaan door het hoofd HR of een andere functionaris die binnen de betreffende regio de portefeuille leiderschap beheert. De vragenlijst is verspreid via het netwerk Hoofden HR, waarin alle 25 veiligheidsregio's zijn vertegenwoordigd.

Uiteindelijk hebben alle 25 veiligheidsregio's de vragenlijst ingevuld. Veiligheidsregio Flevoland en Gooi & Vechtstreek hebben dit gezamenlijk gedaan. De functies van de respondenten variëren per regio en zijn weergegeven in tabel 1.3.

Tabel 1.3 Functies respondenten

Functie	Hoeveelheid
Teamleider HRM / Hoofd HR / Hoofd P&O	8
Manager / hoofd brandweerzorg	5
Programmamanager leiderschapsontwikkeling	3
Beleidsadviseur	3
HR-adviseur	5

Analyse
De gesloten vragen zijn in Excel verwerkt, waarbij is gekeken naar frequenties van de gegeven antwoorden. De antwoorden op de open vragen waarin veiligheidsregio's hun toelichting hebben gegeven en hun verschillende perspectieven op leiderschap binnen de brandweer beschrijven, zijn beschouwd als kwalitatieve data. Deze data zijn – net als de resultaten van de groepsinterviews – open en thematisch gecodeerd. Voor een nadere toelichting op de gehanteerde analysemethode, zie paragraaf 1.2.9.

Doorwerking resultaten inventariserende vragenlijst in het vervolg van het onderzoek
De resultaten van de analyse van de antwoorden op de inventariserende vragenlijst zijn verwerkt in een separaat document, de *Terugkoppeling inventarisatie veiligheidsregio's: leiderschap bij de brandweer*, waarin een samenvatting is gegeven van de verschillende aandachtsgebieden, visies op leiderschap en de uiteenlopende programma's en initiatieven op het gebied van leiderschap.[4] Daarnaast zijn de uitkomsten gebruikt als input voor het vormgeven van de topiclijsten voor de (groeps)interviews. Naar aanleiding van de inventarisatie zijn onder meer de volgende thema's toegevoegd aan de topiclijst: werving en selectie van leidinggevenden, hiërarchie in de brandweerorganisatie, het aansturen van projecten binnen de brandweer, de aanspreekcultuur binnen de brandweer en het belang van het meenemen van brandweermensen in verandering op een goede manier.

1.2.4 (Groeps)interviews (algemeen)
Om inzicht te krijgen in de wijze waarop de verschillende niveaus leiding wordt gegeven en ontvangen en hoe dit binnen de 'sandwich' wel of niet goed functioneert, zijn (groeps)interviews gehouden met respondenten uit alle hiërarchische lagen van de brandweerorganisatie. In deze paragraaf wordt per groep beschreven hoe de respondenten zijn geworven, wie er zijn geïnterviewd (respondentkenmerken) en wat de doorwerking was van de resultaten van deze groepsinterviews op het vervolg van het onderzoek.

Geldend voor alle respondenten:
> Aan het begin van elk (groeps)interview werd aan respondenten gevraagd akkoord te gaan met de Verklaring deelname onderzoek (zie Bijlage 2).
> De geplande duur van ieder (groeps)interview was 1,5 uur. In enkele gevallen is hiervan afgeweken wanneer bleek dat respondenten na afloop van deze 1,5 uur nog niet alle relevante onderwerpen hadden kunnen bespreken.
> Elk (groeps)interview werd minimaal begeleid door twee onderzoekers: één onderzoeker trad op als gespreksleider, terwijl de andere waar nodig doorvroeg. De interviews met directeuren veiligheidsregio en commandanten brandweer werden doorgaans uitgevoerd met drie onderzoekers: de lector Brandweerkunde en twee onderzoekers van de vakgroep Brandweerzorg.
> Digitale interviews werden opgenomen via de opnamefunctionaliteit van MS Teams; fysieke interviews werden vastgelegd met opnameapparatuur.

Met uitzondering van enkele (groeps)interviews met ploegchefs en de meeste interviews met directeuren van veiligheidsregio's en commandanten brandweer, vonden alle groepsinterviews digitaal plaats via MS Teams. Het voordeel van digitale interviews is dat reistijd vervalt, waardoor deelname voor respondenten laagdrempeliger is. Bovendien vergroot het ontbreken van reistijd de kans dat respondenten uit verschillende delen van het land gezamenlijk kunnen deelnemen aan een groepsinterview.

[4] De inventarisatie is op de website van het NIPV gepubliceerd.

Omdat niet alle brandweermensen dagelijks achter een computer werken, zijn verspreid door het land drie fysieke groepsinterviews met ploegchefs georganiseerd. Hiermee werd voorkomen dat de digitale setting een drempel zou vormen voor deelname. Voor de individuele interviews gold dat de kleinere setting aanleiding was om deze grotendeels fysiek uit te voeren, omdat dit het leggen van persoonlijke verbinding met de geïnterviewde vergemakkelijkt. Enkele interviews die planningstechnisch niet fysiek konden plaatsvinden, zijn alsnog digitaal uitgevoerd.

Alle (groeps)interviews zijn semigestructureerd uitgevoerd op basis van een topiclijst. De thema's op deze topiclijsten stonden vast, maar de vragen waren flexibel, zodat onderzoekers en respondenten de ruimte hadden om relevante onderwerpen te verkennen en verder uit te diepen. De thema's op de topiclijst waren steeds gebaseerd op de analyse van de verkennende interviews, het literatuuronderzoek en de antwoorden van veiligheidsregio's op de inventariserende vragenlijst. Omdat de (groeps)interviews volgordelijk zijn afgenomen met verschillende hiërarchische lagen binnen de brandweerorganisatie, zijn de thema's op de topiclijsten telkens aangepast op basis van de analyse van eerdere interviews en de nieuwe inzichten die daaruit voortkwamen. Hierdoor bestaan er verschillen tussen de topiclijsten van de verschillende doelgroepen (zie Bijlage 3). Daarnaast was in elke topiclijst ruimte opgenomen voor onderwerpen en casuïstiek die deelnemers zelf inbrachten. Bij het opstellen en gebruiken van de topiclijsten is gebruikgemaakt van de socratische methode (Becker & Verweij, 2004; Kessels, 1997). Dit betekende dat deelnemers tijdens de groepsinterviews op basis van hun eigen praktijkvoorbeelden bespraken welke elementen binnen de brandweer het beheersmatig leiderschap beïnvloeden en wat volgens hen goed leiderschap is. Deze methode biedt meerwaarde, omdat zij inzicht geeft in de diversiteit aan meningen, percepties en onderliggende waarden over beheersmatig leiderschap onder de deelnemers (Kessels, 1997; Becker & Verweij, 2004).

Gedurende de verschillende interviewreeksen werd gestreefd naar verzadiging: er werd doorgegaan met het verkennen van thema's totdat er geen nieuwe inzichten meer naar voren kwamen. Wanneer verzadiging optrad, werd de topiclijst op een of meerdere thema's aangepast. De processen van dataverzameling en analyse wisselden elkaar daarbij af, zodat verzadiging tijdig kon worden herkend en nieuwe inzichten steeds konden worden meegenomen in de topiclijst voor het volgende interview.

Ten behoeve van de data-analyse zijn alle fysiek uitgevoerde (groeps)interviews opgenomen met opnameapparatuur; digitale interviews zijn opgenomen met de opnamefunctie van MS Teams. Vervolgens zijn de audio-opnames van alle (groeps)interviews verbatim getranscribeerd. Daarbij is de inhoud volledig behouden, terwijl stopwoorden, haperingen en inhoudelijk irrelevante herhalingen zijn verwijderd om de leesbaarheid te vergroten.

Tijdens de eerste interviewreeksen – bestaande uit de verkennende interviews en de groepsinterviews met ploegchefs, manschappen en bevelvoerders – zijn de opnames handmatig getranscribeerd door de onderzoekers. Voor de overige (groeps)interviews is gebruikgemaakt van spraak-naar-tekstsoftware (Amberscript), waarmee de audio-opnames automatisch zijn omgezet in tekst. Deze automatisch gegenereerde transcripties zijn vervolgens systematisch gecontroleerd aan de hand van de oorspronkelijke opnames en waar nodig gecorrigeerd, teneinde de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van het datamateriaal te waarborgen.

1.2.5 Groepsinterviews met manschappen en bevelvoerders

Om inzicht te krijgen in het perspectief van manschappen en bevelvoerders zijn zes (groeps)interviews georganiseerd.

Werving (groeps)interviews

Manschappen en bevelvoerders zijn geworven via een oproep verspreid op LinkedIn en via de nieuwsbrief van Brandweer Nederland. Aanmelden kon via een link naar een datumprikker in vragenlijstsoftware Qualtrix of – om de drempel zo laag mogelijk te houden – door middel van het sturen van een mail naar de onderzoekers, waarna samen naar een geschikt moment werd gezocht. Deelnemers ontvingen vooraf een bevestiging met daarin een korte toelichting op het onderzoek en het doel van het interview, wat van hen werd verwacht en een agendaverzoek met een link naar de Teams-omgeving.

De respons op deze oproep bleef beperkt. Daarom is als vervolgstap aan de leden van de Vakraad Incidentbestrijding en het Netwerk Vrijwilligheid verzocht de oproep binnen hun achterban te verspreiden. Dit leverde nog enkele extra respondenten op.

Respondenten

In totaal hebben dertien manschappen en bevelvoerders deelgenomen aan de (groeps-) interviews. Twee van de zes interviews waren individuele interviews vanwege het beperkte aantal beschikbare respondenten. Het gevolg hiervan was dat in deze twee gesprekken de groepsdynamiek – waarin respondenten elkaar aanvullen of corrigeren – ontbrak. Anderzijds bood dit de mogelijkheid om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen.

Zoals in tabel 1.4 is weergegeven, vervulden van de dertien respondenten zes de functie van bevelvoerder en zeven de functie van manschap. Twee van hen hadden zowel een beroeps- als een vrijwillige aanstelling. In totaal waren zes van de 24 veiligheidsregio's vertegenwoordigd.

Tabel 1.4 Respondentkenmerken (n=13)

Functie	Dienstjaren bij de brandweer	Veiligheidsregio's
Manschap: 6 Bevelvoerder: 7	Gemiddeld: 10 Maximaal: 24 Minimaal: 1 Mediaan: 3	VRU, VRLN, VRHM, VRGZ, VRZL, VRH.

Doorwerking van de resultaten op het vervolg van het onderzoek

Hoewel het aantal deelnemers aan de groepsinterviews met manschappen en bevelvoerders beperkt was, bevestigden deze gesprekken wel een aantal thema's die belangrijk bleken voor het vervolg van het onderzoek. Zo onderstreepten respondenten het belang van "het kunnen snappen en inleven van brandweerleiders in brandweermensen" – door sommigen ook omschreven als het hebben van een brandweerhart. Daarnaast wezen zij op het belang van passie en betrokkenheid, de wijze waarop het leiderschap op de post is georganiseerd (bijvoorbeeld wel of geen aanwezige kaderfunctie), en verschillende praktische aspecten van leiderschap, zoals communicatie en het op een goede manier meenemen van mensen in veranderingen.

Deze inzichten zijn vervolgens verwerkt in het vervolg van het onderzoek: ze zijn opgenomen in de topiclijsten voor de latere (groeps)interviews en er is expliciet aandacht aan besteed in de analyse van de resultaten.

1.2.6 Groepsinterviews met ploegchefs

Om inzicht te krijgen in het perspectief van ploegchefs zijn elf groepsinterviews georganiseerd.

Benaming ploegchef
In Nederland worden verschillende benamingen gebruikt voor de functie van ploegchef. Afhankelijk van de veiligheidsregio kan deze leidinggevende worden aangeduid als groepschef, ploegleider, kazernecoördinator, postcommandant of coördinerend bevelvoerder. In dit onderzoek wordt de term ploegchef gebruikt als verzamelnaam voor de leidinggevende van een vrijwillige post of van een beroepsploeg.

Werving groepsinterviews
Ploegchefs zijn geworven via een oproep die is verspreid via LinkedIn en de nieuwsbrief van Brandweer Nederland. Zij konden zich aanmelden via een link naar een datumprikker in Qualtrics. Vervolgens ontvingen deelnemers een bevestiging met een korte toelichting op het onderzoek, het doel van het interview, de verwachtingen ten aanzien van hun bijdrage en een agendaverzoek met een link naar de Teams-omgeving.

Respondenten
In totaal hebben zich 78 ploegchefs aangemeld voor de groepsinterviews, van wie er 52 daadwerkelijk hebben deelgenomen. Twaalf waren ingedeeld voor een groepsinterview, maar waren – al dan niet met afmelding – verhinderd. Met veertien ploegchefs is het uiteindelijk niet gelukt om een geschikte datum te vinden.

De geïnterviewde ploegchefs waren gemiddeld zeven jaar in functie (zie tabel 1.5). Op één ploegchef na hadden alle geïnterviewde ploegchefs een repressieve achtergrond. De ploegchefs vertegenwoordigden 20 veiligheidsregio's en de gezamenlijke brandweer.

Tabel 1.5 Respondentkenmerken (n=52)

Functie	Aanstelling	Dienstjaren bij de brandweer	Veiligheidsregio's
Ploegchefs	Beroeps: 18 Vrijwillig: 34	Gemiddeld: 7 Minimaal: 1 Maximaal: 21 Mediaan: 5	VRT, VRF, VRAA, VRGV, VRZHZ, VRHM, VRMWB, VRGZ, VRBZO, VRR, VRU, VRK, VRZ, VRBN, VGGM, VRD, VRIJ, VRNHN.

Doorwerking van de resultaten in het vervolg van het onderzoek
De groepsinterviews met ploegchefs zijn in belangrijke mate richtinggevend geweest voor het samenstellen van de topiclijsten voor de interviews met clustercommandanten en directeuren veiligheidsregio en commandanten brandweer. In deze interviews zijn verschillende organisatorische, culturele en omgevingsfactoren binnen de brandweerorganisatie geïdentificeerd die invloed hebben op brandweerleiderschap. Deze onderwerpen zijn vervolgens expliciet meegenomen en verder uitgediept in de interviews met (cluster)commandanten en directeuren veiligheidsregio. Het ging onder meer om thema's als de

familiecultuur binnen de brandweer, passie en betrokkenheid, de omgang met verandering, de verbinding tussen het management van de veiligheidsregio en de posten, opereren in de sandwich en maatwerk.

1.2.7 Groepsinterviews met clustercommandanten

Om inzicht te krijgen in het perspectief van clustercommandanten zijn vijf groepsinterviews georganiseerd.

Benaming clustercommandant
In Nederland worden verschillende benamingen gebruikt voor de functie van clustercommandant. Afhankelijk van de veiligheidsregio wordt deze leidinggevende functie ook aangeduid als gebiedsmanager, teamleider, coördinator of clustermanager. In dit onderzoek wordt de term clustercommandant gebruikt als verzamelnaam voor leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor meerdere vrijwillige posten en/of beroepsploegen.

Werving groepsinterviews
Clustercommandanten zijn gelijktijdig geworven met de directeuren veiligheidsregio en commandanten brandweer (zie de volgende paragraaf). In de uitnodiging met het verzoek om deel te nemen is aan directeuren en commandanten gevraagd om twee clustercommandanten aan te dragen en hun contactgegevens aan te leveren. De onderzoekers hebben deze clustercommandanten vervolgens gericht per e-mail benaderd met een toelichting op het onderzoek en het verzoek om deel te nemen aan een van de groepsinterviews. De aanmeldprocedure verliep verder gelijk aan die van manschappen, bevelvoerders en ploegchefs.

Respondenten
In totaal hebben 38 clustercommandanten deelgenomen aan de groepsinterviews, afkomstig uit 20 veiligheidsregio's. Twee respondenten gaven aan geen clustercommandant meer te zijn, maar deze functie tot voor kort wel enkele jaren te hebben vervuld.

Van de 38 deelnemers hadden 34 een repressieve achtergrond voordat zij hun huidige functie gingen bekleden, hetzij als vrijwillig manschap of bevelvoerder, hetzij als beroepskracht of officier van dienst. Twee respondenten hebben de opleiding tot manschap en bevelvoerder pas gevolgd nadat zij hun huidige functie hadden aanvaard; een van hen is ook daadwerkelijk repressief actief. De overige twee respondenten hebben geen repressieve achtergrond. Gemiddeld hadden de respondenten negen brandweerposten en/of ploegen onder hun hoede. Zie tabel 1.6.

Tabel 1.6 Respondentkenmerken (n=38)

Functie	Aantal posten	Aanstelling	Dienstjaren bij de brandweer	Repressieve achtergrond	Deelnemende VR
Cluster-commandant	Gemiddeld: 9 Maximaal: 26 Minimaal: 3 Mediaan: 8	Vrijwillig: 15 Beroeps: 3 Combinatie: 14	Gemiddeld: 5 Maximaal: 11 Minimaal: 1	Wel: 34 Niet: 4	VRLN, VRBZO VRMWB, VRBN VRGZ, VRHM VRZHZ, VRRR VRAA, VNOG VGGM, VRD VRT, VRH VRF, VRG VRU, VRK VRIJ, VRZW

Doorwerking van de resultaten in het vervolg van het onderzoek

Hoewel de groepsinterviews met clustercommandanten geen nieuwe thema's opleverden voor de daaropvolgende interviews met commandanten, kreeg een aantal eerder geïdentificeerde onderwerpen in deze fase wél een andere invulling. Clustercommandanten benadrukten dezelfde thema's als de ploegchefs en manschappen en bevelvoerders – zoals organisatiecultuur, betrokkenheid, omgang met verandering en de verhouding tussen beheersmatige en operationele verantwoordelijkheden – maar plaatsten deze vaker in een bredere, meer strategische context. Hierdoor verschoof het perspectief van individuele ervaringen en casuïstiek naar een organisatiebreed en beleidsmatig niveau. Bij het beschrijven van de resultaten is daarom bewust gekozen om rekening te houden met de perspectieven van verschillende lagen van hiërarchisch leidinggeven binnen de brandweer, en deze uiteenlopende invalshoeken afzonderlijk ruimte te geven in het rapport.

1.2.8 Interviews directeuren veiligheidsregio en commandanten brandweer

Om inzicht te krijgen in het perspectief van directeuren veiligheidsregio en commandanten brandweer zijn 24 interviews gehouden.

Directeur veiligheidsregio en commandant brandweer

Binnen de 25 veiligheidsregio's bestaan verschillen in de manier waarop de leiding is ingericht. In veel regio's bestaat de directie uit zowel een directeur veiligheidsregio als een commandant brandweer, samen verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de organisatie, maar wel met ieder een eigen focus. Sommige regio's hebben één directeur die wordt ondersteund door een commandant brandweer als lid van het managementteam – soms aangeduid als manager brandweer of manager incidentbestrijding. In andere regio's vervult één functionaris zowel de rol van directeur veiligheidsregio als van commandant brandweer.

Werving respondenten

De werving verliep door het direct aanschrijven van de directeuren veiligheidsregio. In sommige gevallen betekende dit automatisch ook een uitnodiging aan de commandant brandweer, aangezien deze functie in enkele regio's door dezelfde persoon wordt vervuld. De uitnodiging bestond uit een persoonlijke e-mail van de lector Brandweerkunde, Ricardo

Weewer, waarin het doel en het belang van het onderzoek werden toegelicht en de betreffende directeur werd verzocht – al dan niet samen met de commandant brandweer – deel te nemen aan een interview op locatie in de eigen veiligheidsregio. Alle 24 directeuren waren bereid om mee te werken aan het onderzoek.

Respondenten
Zoals weergegeven in tabel 1.7 zijn in totaal 37 personen geïnterviewd in 24 interviews; Veiligheidsregio Flevoland en Gooi en Vechtstreek hebben een gezamenlijke directievoering en zijn daarom samen in één interview vertegenwoordigd. Van deze respondenten hadden achttien de functie van directeur veiligheidsregio, van wie zes deze functie combineerden met de rol van commandant brandweer, terwijl zeventien respondenten uitsluitend de functie van commandant brandweer vervulden. Daarnaast vervulden twee respondenten een andere leidinggevende rol binnen de brandweerorganisatie, namelijk sectorhoofd incidentbestrijding. Van de 24 interviews vonden elf gesprekken plaats als individuele interviews, waarvan vier met alleen de commandant brandweer, een met alleen de directeur veiligheidsregio en zes met een directeur die tevens de rol van commandant brandweer vervulde. De overige veertien interviews werden als duo-interviews afgenomen, waarbij in twaalf gevallen zowel de directeur veiligheidsregio als de commandant brandweer samen deelnamen en in twee gevallen de commandant brandweer met een andere leidinggevende.

De invulling van het directeur- en commandantschap varieert tussen veiligheidsregio's. Het doel van dit onderzoek is echter niet om deze variaties te vergelijken. Daarom worden directeuren en commandanten in de analyse beschouwd als één onderzoeksgroep, tenzij expliciet anders aangegeven.

Tabel 1.7 Respondentkenmerken (n=37)

Functies	Achtergronden
Directeur veiligheidsregio: 18 Commandant brandweer: 17 Combifunctie: 6 Overige leidinggevende functies: 2	Directeuren veiligheidsregio: > Repressief brandweer: 7 > Repressief anders (politie, defensie): 2 > Gemeentesecretaris: 6 > Overig: 3 Achtergronden commandanten brandweer: > Repressief brandweer: 9 > Repressief (politie, defensie): 4 > Overig: 4

1.2.9 Data-analyse van (groeps)interviews
Ten behoeve van de analyse zijn de definitieve transcripties van de (groeps)interviews geïmporteerd in de analysetool Atlas.ti.

De data uit de (groeps)interviews zijn geanalyseerd middels een thematische analyse (Braun & Clarke, 2006). Doel van deze analyse is het identificeren, analyseren en rapporteren van (1) de factoren binnen de brandweerorganisatie die van invloed zijn op het brandweer-leiderschap (onderzoeksvraag 3) en (2) wat door leidingontvangers en leidinggevenden wordt ervaren als 'goed' leiderschap op de verschillende organisatieniveaus (onderzoeks-vraag 4).

In de eerste fase zijn de transcripties open gecodeerd. Open coderen houdt in dat relevante tekstfragmenten systematisch zijn geïdentificeerd, geselecteerd en voorzien van inhoudelijk beschrijvende codes (labels), die zo veel mogelijk zijn geformuleerd in de bewoordingen van de respondenten zelf (Braun & Clarke, 2006). Voorbeelden van codes met betrekking tot elementen die het brandweerleiderschap beïnvloeden, zijn onder meer intrinsieke motivatie van brandweermensen, brandweermensen zijn doeners, warme omgangsvormen, naar binnen gekeerd, weerstand tegen verandering en het belang van gezag. Voorbeelden van codes die betrekking hebben op wat goed brandweerleiderschap kenmerkt zijn onder andere aanspreken op houding en gedrag, het goede gesprek voeren en oprechte interesse.

In een vervolgstap zijn de open codes thematisch gecodeerd. Thematisch coderen betreft het groeperen van open codes op basis van inhoudelijke samenhang en onderlinge relaties. Dit resulteerde in een aantal overkoepelende thema's, die tevens de titels vormen van de paragrafen in de empirische hoofdstukken. Ten aanzien van de elementen die het leiderschap beïnvloeden, zijn onder meer de thema's familiecultuur, hiërarchie, passie en betrokkenheid onderscheiden. Op het gebied van leiderschap zijn onder andere de thema's het ontwikkelen van een brandweerhart, brandweermensen meenemen in verandering, begrenzen en verbinding maken met brandweermensen geïdentificeerd.

1.2.10 Gebruik van artificiële intelligentie (AI)

Voor het rapporteren van de onderzoeksresultaten is gebruikgemaakt van artificiële intelligentie (AI), namelijk CoPilot. AI is uitsluitend ingezet ter ondersteuning van het schrijfproces, met als doel eerder opgestelde teksten te herstructureren, taalkundig te redigeren en de leesbaarheid te verbeteren. De inhoudelijke analyse, interpretatie van de bevindingen en formulering van de conclusies zijn door de onderzoekers zelf gedaan.

1.3 Verloop van het onderzoek

Door de wens om de verschillende hiërarchische lagen in de brandweerorganisatie – manschappen en bevelvoerders, ploegchefs, clustercommandanten en directeuren en commandanten – afzonderlijk te bevragen op hun perspectief op goed leiderschap en tussendoor te kunnen reflecteren op de resultaten, kende dit onderzoek een verloop van ongeveer twee jaar. Dit lange verloop, in combinatie met een veranderende context en de inzichten die in de verschillende fasen van het onderzoek werden opgehaald, maakte dat de oorspronkelijke doelstellingen en onderzoeksvragen gaandeweg het onderzoek zijn aangepast.

De respondenten van de verkennende interviews waarmee dit onderzoek startte, kwamen allen uit het netwerk van de onderzoekers. In vergelijking met respondenten werkzaam bij de brandweer, was het was het identificeren van relevante respondenten voor Defensie en de politie ingewikkelder, omdat persoonsgegevens en functies doorgaans zijn afgeschermd. Respondenten binnen deze organisaties zijn daarom benaderd via initiële contactpersonen. Dit maakte dat de periode waarin de verkennende interviews werden afgenomen, langer dan gewenst duurde. Een gevolg hiervan was dat de onderzoekers pas in een later stadium van het literatuuronderzoek konden beschikken over enkele beleidsdocumenten die tijdens de interviews met Defensie en politie werden aangereikt. Op basis van deze aanvullende informatie zijn nog enkele aanpassingen in het literatuuronderzoek doorgevoerd.

Met betrekking tot de inventariserende vragenlijst onder de veiligheidsregio's moet vermeld worden dat het in eerste instantie niet gemakkelijk was om binnen de regio's de juiste respondenten te vinden, mede gezien de breedheid van het onderwerp leiderschap én de veelheid aan medewerkers die in hun dagelijkse werk op verschillende manieren met leiderschap te maken hebben. Uiteindelijk zijn de hoofden HR van de veiligheidsregio's bereid gevonden zelf de vragenlijst in te vullen, dan wel de juiste portefeuillehouder aan te dragen. De reikwijdte van het begrip leiderschap en onduidelijkheid over wat hier precies onder valt, leidden in sommige gevallen tot de vraag welke functionaris de vragenlijst moest invullen. Dit is opgelost door in de startfase de hoofden HR actief te adviseren in het toewijzen van de vragenlijst. Ook leidde de reikwijdte tot verschillen in de mate van gedetailleerdheid van de ingevulde antwoorden van respondenten. Dit is opgelost door respondenten waar nodig per mail enkele verduidelijkingsvragen te stellen.

De breedte van het onderwerp leiderschap en de veelheid aan (wetenschappelijke) literatuur over dit thema maakten het aanbrengen van focus in het literatuuronderzoek uitdagend. Dit is door de onderzoekers opgelost door het literatuuronderzoek te beperken tot de in paragraaf 1.2.2 beschreven kaders. Daarbij is tevens besloten om, met betrekking tot algemene leiderschapsliteratuur, gebruik te maken van de bronnen uit de literatuurstudie Publiek Management (Groeneveld et al., 2021). Het in een vroeg stadium ontwikkelen van een kader om de beschikbare literatuur te duiden en te ordenen, hielp vervolgens om gericht keuzes te maken in het vervolg van dit onderzoek, zoals het formuleren van de topiclijsten.

Voor de groepsinterviews met ploegchefs was de animo groot. Binnen een week waren alle beschikbare plekken voor zowel de digitale als enkele fysieke interviews vergeven. Wel bleek dat bij aanvang van de interviews het aantal no-shows hoog was; bij elk interview ontbraken een of meerdere aangemelde respondenten. Om dit te ondervangen is besloten om een week voor aanvang van elk interview een extra bevestigingsmail te sturen naar respondenten. Dit voorkwam niet alle no-shows, maar zorgde er wel voor dat deelnemers zich vaker tijdig afmeldden. De verhouding tussen beroeps- en vrijwillige ploegchefs aan de groepsinterviews kwam min of meer overeen met de werkelijke verhoudingen binnen de organisatie. Doordat beroeps- en vrijwillige ploegchefs gemixt deelnamen aan de groepsinterviews, vormden de beroepsploegchefs in elk groepsinterview echter een minderheid. Een mogelijke consequentie is dat het perspectief van beroepsploegchefs minder uitgebreid besproken is dan het perspectief van vrijwillig ploegchefs.

Het animo voor de groepsinterviews met manschappen en bevelvoerders was aanzienlijk lager. Maatregelen zoals het aanboren van nieuwe contacten en het benaderen van de verschillende vakraden, hebben weinig geholpen. Het gevolg is dat het perspectief van deze groep in dit onderzoek minder sterk is vertegenwoordigd.

1.4 Kwaliteit van het onderzoek

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen, zijn gedurende het onderzoeksproces verschillende maatregelen genomen. Deze maatregelen hebben betrekking op de geloof-waardigheid (interne validiteit), overdraagbaarheid (externe validiteit), betrouwbaarheid en objectiviteit van de onderzoeksresultaten. In deze paragraaf worden deze maatregelen toegelicht en wordt gereflecteerd op de beperkingen van het onderzoek.

1.4.1 Geloofwaardigheid en interne validiteit

Om de geloofwaardigheid en interne validiteit van het onderzoek te borgen, is de dataverzameling en -analyse op een gestructureerde en nauwkeurige wijze uitgevoerd. Alle (groeps)interviews zijn afgenomen met behulp van opnameapparatuur, volledig getranscribeerd en vervolgens systematisch geanalyseerd. Daarnaast is gebruikgemaakt van een inventariserende vragenlijst die is uitgezet onder alle 25 veiligheidsregio's. Deze vragenlijst bood de mogelijkheid om op een consistente en gestructureerde manier informatie te verzamelen over visies, programma's en activiteiten op het gebied van leiderschap binnen de brandweerorganisatie. Hierdoor is het mogelijk geweest om uitspraken van respondenten zorgvuldig te interpreteren.

1.4.2 Overdraagbaarheid en generaliseerbaarheid

De overdraagbaarheid van dit onderzoek is versterkt door het zorgvuldig vastleggen van de gevolgde methodologische stappen. Om de generaliseerbaarheid te vergroten, zijn respondenten geworven uit verschillende hiërarchische lagen van de Nederlandse brandweer én uit zoveel mogelijk verschillende veiligheidsregio's. Op deze manier is gepoogd om een zo breed mogelijk spectrum aan perspectieven – zowel wat betreft positie in de organisatie als regionale context – mee te nemen in het onderzoek. Ondanks deze inspanningen is het niet volledig gelukt om manschappen en bevelvoerders in voldoende mate te betrekken om een representatief beeld te vormen, waardoor hun perspectief relatief minder sterk vertegenwoordigd is in de dataset. Ook is het niet gelukt om in alle veiligheidsregio's manschappen, bevelvoerders en ploegchefs te includeren in de groepsinterviews. Hierdoor zijn niet alle regionale en hiërarchische perspectieven evenredig vertegenwoordigd, wat de generaliseerbaarheid van de bevindingen in zekere mate beperkt.

Daarnaast kan niet worden uitgesloten dat de gehanteerde wervingsstrategie – onder andere via een oproep op LinkedIn – heeft geleid tot enige mate van zelfselectie. Mogelijk hebben vooral respondenten die actief zijn op LinkedIn en openstaan voor deelname aan onderzoek gereageerd. Deze mogelijke vertekening is deels ondervangen door ook via andere kanalen respondenten te werven, zoals via het Netwerk Vrijwilligheid, maar zelfselectie kan desondanks niet volledig worden uitgesloten. Dit betekent dat de resultaten mogelijk sterker de perspectieven weerspiegelen van respondenten die zich betrokken voelen bij het thema leiderschap.

1.4.3 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten is versterkt door het zorgvuldig in kaart brengen en vastleggen van de context waarin brandweerleiderschap plaatsvindt. In lijn met het principe van 'thick description' (Geertz, 2008) is gepoogd om de context waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd zo volledig mogelijk te beschrijven. Dit stelt de lezer in staat om de bevindingen te plaatsen en inzicht te krijgen in de manier waarop contextuele factoren van invloed zijn op de uitspraken van respondenten en de interpretatie van de data. Hiertoe zijn voorafgaand aan de empirische dataverzameling verkennende interviews gehouden met verschillende stakeholders die bekend zijn met de brandweercontext en met vergelijkbare leiderschapscontexten. Dit heeft bijgedragen aan een scherpere afbakening van het onderzoek en aan een gerichtere dataverzameling en analyse, passend bij de praktijk van de brandweerorganisatie. Daarnaast is in elke topiclijst voor de (groeps-) interviews expliciet aandacht besteed aan het onderzoeken van leiderschap in de context waarin dit plaatsvindt. Deze context is vervolgens systematisch meegenomen en beschreven in een apart hoofdstuk.

2 Leiderschap: een theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke inzichten uit de literatuur het theoretisch kader voor het begrijpen en analyseren van brandweerleiderschap is gebaseerd. Paragraaf 2.1 bevat een beknopte introductie van het begrip leiderschap zoals dit in de wetenschappelijke literatuur wordt benaderd. Vervolgens wordt op de in paragraaf 2.1 geïntroduceerde kernconcepten ingezoomd, namelijk de bedoeling van het leiderschap (paragraaf 2.2), de context waarbinnen het leiderschap plaatsvindt (paragraaf 2.3), het leiderschap zelf (paragraaf 2.4), en het volgen van de leider door volgers (paragraaf 2.5). Tot slot zijn in paragraaf 2.6 de belangrijkste bevindingen uit de literatuur samengevat, inclusief de implicaties hiervan voor het vervolg van dit onderzoek.

2.1 Inleiding op het begrip leiderschap

Zoals beschreven in de inleiding van dit rapport is leiderschap een centraal en omvangrijk thema in de organisatiewetenschappen (o.a. Kuipers, 2024; Higgs, 2022; Yukl, 2012). Deze onderzoeksaandacht hangt samen met de brede wetenschappelijke consensus over het verband tussen leiderschap en de effectiviteit van individuele medewerkers, teams en organisaties (Bass, 1985; Yukl, 2012). Ook binnen de literatuur over crisisbeheersing, vrijwilligersorganisaties en de brandweer is veel aandacht besteed aan het effect van leiderschap. Zo kan een gebrek aan effectief leiderschap in crisissituaties de crisisrespons negatief beïnvloeden en daarmee de gevolgen van crises vergroten (Murphy & Dunn, 2012). In vrijwilligersorganisaties wordt leiderschap onder meer in verband gebracht met trots op het vrijwilligerswerk, identificatie met de organisatie en tevredenheid (Boezeman & Ellemers, 2014). Hoewel wetenschappelijk onderzoek naar beheersmatig leiderschap bij de brandweer beperkt is (o.a. Wheeler, 2022; Mayr, 2017; Hsieh & Tai, 2020) zijn er online vele blogs, opinies en columns geschreven door veelal professionals met jarenlange (repressieve) ervaring binnen de brandweer. Binnen de (inter)nationale literatuur wordt leiderschap binnen de brandweer onder andere geassocieerd met het functioneren van brandweermensen en teamwork en het behalen van organisatiedoelen (Wheeler, 2022), het behoud van (vrijwillige) brandweermensen, het aantrekken van nieuwe vrijwilligers en de tevredenheid van (vrijwillige) brandweermensen (Dangermond, 2020; Mayr, 2017).

Recente kritiek op het leiderschapsonderzoek richt zich op vier samenhangende punten: (1) het gevaar van adjectivisme; (2) het belang van context; (3) een te leider-centrische blik; en (4) een methodologische bias richting kwantitatief onderzoek. Hieronder wordt daar dieper op ingegaan.

1. Stogdill (1974, p. 7) stelde in een veel aangehaalde uitspraak dat “er bijna evenveel definities van leiderschap zijn als er mensen zijn die het concept proberen te beschrijven.” Hoewel onderzoek heeft bewezen dat leiderschap gevolgen heeft voor de prestaties en het welzijn van mensen en organisaties, is er relatief weinig voortgang geboekt in het eenduidig en concreet definiëren van wat leiderschap precies inhoudt

(Yukl, 2012; Dinh et al., 2014; Higgs, 2022). Anderen geven aan dat er misschien wel te gemakkelijk over leiderschap wordt nagedacht. Zo waarschuwt de hoogleraar Publiek Leiderschap Kuipers (2024) in zijn oratie voor adjectivisme: de neiging om leiderschap te omhullen met abstracte bijvoeglijke naamwoorden die een ideaalbeeld schetsen, zonder concreet te worden.

2. “Leiderschap vindt niet plaats in een vacuüm” (Porter & McLaughlin, 2006, p.559) Leiderschap binnen organisaties is afhankelijk van de context en (sociale) dynamiek waarin dit plaatsvindt (Porter & McLaughlin, 2006; Oc, 2018; Fiedler, 1978). Wat in de ene context wordt beschouwd als ‘goed’ leiderschap, kan elders juist ineffectief zijn. Verschillende auteurs stellen dat leiderschapsonderzoek dergelijke contextfactoren onvoldoende systematisch meeneemt (Porter & McLaughlin, 2006; Oc, 2018), onder meer vanwege de overwegend kwantitatieve aard van het merendeel van leiderschaps-onderzoek. Zie ook punt 4.
3. Andere kritiek op bestaand leiderschapsonderzoek is dat veel van deze studies een zogenoemd leidercentrisch perspectief hanteren. Dergelijke studies beschouwen de leider als bepalende factor voor het succes en falen van organisaties, terwijl volgers vaak als passieve ontvangers van leiderschap worden gezien (Kelley, 1988; Meindl, 1995; Oc & Bashshur, 2013; Uhl-Bien et al., 2013). Dit leidercentrische perspectief vergeet dat leiderschap ook kan worden begrepen als een interactief en relationeel proces, dat ontstaat en betekenis krijgt in de sociale dynamiek tussen mensen (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012).
4. Tot slot richt kritiek zich ook op de methodologie van veel leiderschapsstudies. Leiderschapsonderzoek is lange tijd sterk beïnvloed door kwantitatieve, vaak vragenlijstgerichte onderzoeksbenaderingen, terwijl dergelijke benaderingen slechts beperkt zicht geven op leiderschap als contextgebonden, relationeel en procesmatig fenomeen (Bryman, 2004; Conger, 1998; Kempster & Parry, 2011; Porter & McLaughlin, 2006). Meer kwalitatief, procesgericht en contextgevoelig onderzoek kan daarom bijdragen aan een beter begrip van wat leiderschap in concrete praktijken betekent en hoe het ontstaat (Conger, 1998; Bryman, 2004; Higgs, 2022).

Tegelijkertijd is een werkbare en expliciete definitie van leiderschap noodzakelijk om de resultaten van dit onderzoek te kunnen duiden en te positioneren. Om die reden sluit dit onderzoek aan bij de definitie van leiderschap zoals gehanteerd in de literatuurstudie *Publiek Leiderschap*, uitgevoerd in opdracht van de Algemene Bestuursdienst (Groeneveld et al., 2021), en in de inaugurele rede van Kuipers (2024). Beide auteurs baseren zich op het werk van Gary Yukl, een veel geciteerd wetenschapper op het gebied van leiderschap, onder meer bekend van het standaardwerk *Leadership in Organizations* (Yukl, 2012). Yukl definieert leiderschap als:

> Het proces van invloed uitoefenen op anderen om te begrijpen en overeen te stemmen wat gedaan moet worden en hoe iets gedaan moet worden, alsmede het faciliteren van individuele en collectieve inzet om gemeenschappelijke doelen te behalen (Yukl, 2012, p. 8).

Groeneveld et al. (2021) en Kuipers (2024) kiezen voor deze definitie, omdat Yukl leiderschap expliciet conceptualiseert als een sociaal proces, en niet als een eigenschap die uitsluitend bij individuele leiders is belegd. Deze benadering sluit aan bij hedendaagse inzichten waarin leiderschap niet per definitie persoonsgebonden is, niet uitsluitend

voortkomt uit formele posities en ook gedeeld kan worden met en uitgevoerd kan worden door volgers. Zie ook paragraaf 2.5.

Het doel van dit onderzoek is het ontwikkelen van een gedeelde, contextspecifieke en praktijkgerichte kennisbasis over beheersmatig leiderschap binnen de Nederlandse brandweer. Omdat de definitie van Yukl (2012) aansluit bij hedendaagse visies op leiderschap binnen het publieke domein en expliciet ruimte laat voor contextafhankelijkheid (Kuipers, 2024; Heuvel & Scharroo, 2023; Groeneveld et al., 2021), wordt in dit onderzoek naar leiderschap binnen de brandweer – als publieke organisatie – eveneens van deze definitie uitgegaan. Deze definitie stelt de onderzoekers in staat leiderschap te benaderen als een sociaal en contextgebonden proces, waarin leidinggevenden en volgers gezamenlijk vorm geven aan leiderschap, en niet vanuit een uitsluitend leidercentrisch perspectief (o.a. Kuipers, 2024; Heuvel & Scharroo, 2023; Groeneveld et al., 2021; Uhl-Bien et al., 2013; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Daarmee sluit dit onderzoek aan op de meest recente visie-(ontwikkeling) binnen Defensie en Nationale Politie (zoals in de inleiding van dit rapport reeds is beschreven).

Uit bovenstaande definitie kan worden afgeleid dat leiderschap bestaat uit een sociaal proces waarin mensen elkaar beïnvloeden door middel van *leiden* en *volgen*, gericht op het realiseren van een gezamenlijke *bedoeling* en altijd ingebed in een bepaalde *context*. Deze vier elementen vormen de centrale bouwstenen van het theoretisch kader van dit onderzoek. Hoewel zij analytisch van elkaar kunnen worden onderscheiden, hangen zij in de praktijk nauw met elkaar samen en geven zij gezamenlijk vorm aan leiderschap.

In de volgende paragrafen worden deze vier kernconcepten afzonderlijk uitgewerkt aan de hand van relevante literatuur. In de afsluitende paragraaf van dit hoofdstuk worden de concepten vervolgens in hun onderlinge samenhang beschouwd. Deze samenhang vormt het theoretische houvast voor het beschrijven en duiden van de empirische bevindingen in het vervolg van dit rapport.

2.2 De bedoeling

Deze paragraaf richt zich op het eerste kernconcept van het leiderschapsproces: de bedoeling. Zoals beschreven in paragraaf 2.1 wordt leiderschap beschouwd als een middel om gezamenlijke doelen te realiseren (Yukl, 2012).

Waar in de leiderschaps- en managementliteratuur doelen vaak worden benaderd als concrete doelstellingen waarvoor de leider verantwoordelijk wordt gehouden en ook voor wordt gewaardeerd, wordt binnen publiek leiderschap het concept van ‘bedoeling’ (purpose) steeds vaker benadrukt (Kempster et al., 2011). Dit concept gaat verder dan het formuleren van specifieke doelen en richt zich op het bredere bestaansrecht van de organisatie (By, 2021; Kuipers, 2024). In het licht van publiek leiderschap moet ‘de bedoeling’ dus worden gezien als het bestaansrecht van de organisatie. Deze bedoeling geeft richting aan zowel de mensen binnen de organisatie als de activiteiten die zij ondernemen. Ze bepaalt niet alleen wat een organisatie doet, maar ook waarom en hoe ze dit doet, en fungeert daarmee als een leidraad voor besluitvorming, strategie en dagelijks handelen (By, 2021; Kuipers, 2024).

Volgens verschillende auteurs moet de bedoeling van een organisatie ook worden begrepen als onderdeel van de groepsidentiteit en als een belangrijk resultaat van leiderschap (Haslam et al, 2020). Deze gedachte sluit aan bij de sociale-identiteitstheorie van Tajfel en Turner (1979) waarin wordt gesteld dat individuen hun zelfbeeld deels ontlenen aan het lidmaatschap van sociale groepen. Binnen deze theorie wordt verondersteld dat individuen die zich met een groep identificeren de bijbehorende normen, waarden en doelen internaliseren (de 'wij'-identiteit) als onderdeel van hun eigen identiteit. De bedoeling van de organisatie kan in dit proces worden gezien als richtinggevend: zij geeft betekenis aan deze gedeelde identiteit door te uit te spreken waar de organisatie voor staat en waaraan zij wil bijdragen. Wanneer individuen zich met de organisatie identificeren, wordt deze bedoeling daarmee onderdeel van hun sociale identiteit en gaat richting geven aan hun denken en handelen (Haslam et al, 2020). Een goed geformuleerde bedoeling waarmee de leden van het team of organisatie zich kunnen identificeren, leidt volgens onderzoek dan ook tot effectievere onderlinge communicatie, meer motivatie, meer onderlinge sociale steun en minder ervaren stress (By, 2021; Haslam et al, 2020). Vanuit dit perspectief is leiderschap niet slechts het sturen van gedrag, maar het actief vormgeven van een gedeelde 'wij-identiteit'. Effectieve leiders weten volgens Haslam et al. (2020) een gemeenschappelijk gevoel van 'wie wij zijn' te creëren, te representeren en te versterken.

De bedoeling en verbondenheid met de brandweer
Er zijn verschillende aanwijzingen dat identificatie met het werk en de organisatie binnen de context van de Nederlandse brandweer een belangrijke rol speelt. Uit het belevingsonderzoek onder brandweerpersoneel blijkt dat veel brandweerprofessionals hun werk maatschappelijk betekenisvol vinden: 87 procent van de vrijwilligers en 71 procent van de beroepskrachten geeft aan bij de brandweer te werken, omdat zij dit maatschappelijk belangrijk vinden (Plat et al., 2026).

Daarnaast blijkt dat de identificatie van brandweerprofessionals vooral gericht is op de eigen post of kazerne. Zo voelt 85 procent van de vrijwilligers en 60 procent van de beroepskrachten zich verbonden met de eigen post, terwijl slechts een klein deel zich verbonden voelt met de veiligheidsregio als geheel (Dangermond et al., 2022a). Dit lijkt erop te wijzen dat de identificatie met het werk, de directe werkomgeving en lokale groep een belangrijke rol spelen in de manier waarop brandweerprofessionals betekenis en verbondenheid ervaren.

2.3 De context

Deze paragraaf richt zich op het tweede kernconcept van dit theoretisch kader: de context waarbinnen het leiderschapsproces plaatsvindt. Leiderschap vindt niet plaats in een vacuüm; wat in de ene context werkt, hoeft niet per se ook in een andere context effectief te zijn (Van Wart, 2014; Vroom & Jago, 2007). "Change the context and leadership changes" (Osborn et al., 2002, p. 797) is dan ook een bekende uitspraak. Leiden, volgen en het doel zijn afhankelijk van de omstandigheden.

Omdat het begrip context breed is, wordt in deze paragraaf ingezoomd op drie aspecten die gezamenlijk de omgeving vormen waarbinnen leiderschap plaatsvindt. Daarbij gaat het om de organisatiecultuur, die betrekking heeft op gedeelde normen en waarden binnen de organisatie; organisatorische kenmerken, die samenhangen met de inrichting van de organisatie; en de taakomgeving, die betrekking heeft op externe omstandigheden en eisen waarmee de organisatie te maken heeft. Deze aspecten beïnvloeden ieder op hun eigen manier hoe leiderschap binnen organisaties vorm krijgt.

2.3.1 Organisatiecultuur

De cultuur binnen organisaties, ook wel organisatiecultuur genoemd, is een breed beschreven onderwerp in de organisatieliteratuur (Chatman & O'Reilly, 2016; Hartnell et al., 2011). Organisatiecultuur wordt veelal opgevat als een patroon van gedeelde aannames, waarden en normen dat richting geeft aan de wijze waarop mensen binnen een organisatie waarnemen, denken, voelen en handelen (Schein, 2010; Chatman & O'Reilly, 2016). Cultuur wordt tevens zichtbaar in alledaagse manifestaties, zoals de inrichting van de kantoren, het uitstallen van persoonlijke spullen, verhalen, grappen, rituelen, omgangsvormen en onderlinge relaties (Martin, 2001; Schein, 2010).

Daarnaast draagt cultuur bij aan een gezamenlijke identiteit, evenals onderlinge betrokkenheid en verbondenheid: sociale normen en verwachtingen maken duidelijk wie wel en niet bij de groep hoort (Schein, 2010). Het geeft de leden van de groep dan ook duidelijkheid over de manier waarop zij zich moeten gedragen (Schein, 2010; Chatman & O'Reilly, 2016). Nieuwkomers krijgen deze normen en verwachtingen bijgebracht via een proces van organisatorische socialisatie (Van Maanen & Schein, 1979; Wanberg, 2012; Landman & Sollie, 2026). Van Maanen en Schein (1979, p. 21) definiëren dit als "… het proces waarbij een individu de sociale kennis en vaardigheden verwerft die nodig zijn om een organisatorische rol op zich te nemen". In dat proces worden nieuwkomers gaandeweg 'insiders' (Landman & Sollie, 2026). Tot slot helpen gedeelde overtuigingen, waarden en gedragingen leden van de groep om te gaan met de complexiteit van hun omgeving, doordat zij richting geven aan de wijze waarop zij kunnen reageren in onzekere situaties (Schein, 2010). Organisatiecultuur wordt onder meer in verband gebracht met onder andere motivatie en prestaties (Hartnell et al, 2011), evenals met het aantrekken en behouden van medewerkers (Schein, 2010; Chatman & O'Reilly, 2016).

Organisatiecultuur en leiderschap hangen met elkaar samen (Hartnell et al., 2019; Ogbonna & Harris, 2000; Schein, 2010). Zo bepalen organisatiecultuur en de daarin gedeelde normen en verwachtingen mede welk leiderschap door leden van de organisatie als legitiem en effectief wordt ervaren (Hogg, 2001; Schein, 2010; Steffens et al., 2021). Naarmate groepsidentificatie sterker is, wordt belangrijker in hoeverre een leider door medewerkers als 'een van ons' wordt gezien, omdat dit diens invloed, status en effectiviteit vergroot (Hogg, 2001; Steffens et al., 2021). Leiders die op die manier als representatief voor de groep worden gezien, worden door volgers bovendien doorgaans gunstiger beoordeeld en effectiever geacht (Steffens et al., 2021). Steffens et al. (2021) laten daarnaast zien dat leiders die in de ogen van groepsleden aantoonbaar in het belang van de groep handelen, minder afhankelijk zijn van deze representativiteit om positieve beoordelingen te krijgen.

Andersom kunnen leiders volgens de literatuur de organisatiecultuur ook actief vormgeven (Ogbonna & Harris, 2000; Schein, 1984). Zo kunnen zij bijdragen aan het ontwikkelen en veranderen van heersende normen en verwachtingen, onder meer door voorbeeldgedrag en door gedrag van anderen zichtbaar te waarderen (Schein, 1984) – bijvoorbeeld om een veiligere cultuur te creëren (Nembhard & Edmondson, 2006). Leiders kunnen cultuur bovendien mede vormgeven door organisatorische processen, structuren en praktijken in lijn te brengen met gewenste waarden (Schein, 2010). Door gewenste waarden consequent te benadrukken in hun communicatie en gedrag, kunnen zij bijdragen aan het geleidelijk versterken en verankeren van deze waarden binnen de organisatie (Schein, 2010).

De organisatiecultuur bij de brandweer en de invloed op leiderschap
De Nederlandse brandweer kent een specifieke werkcultuur die samenhangt met de aard van het werk, zoals het bestrijden van branden en het redden van mens en dier (Johnson et al., 2020). Hoewel dé brandweercultuur niet uniform is en kan verschillen per regio, post of ploeg en tussen vrijwilligers en beroepsbrandweermensen (Afzal, 2022; Dangermond, 2023), komen in de literatuur wel enkele terugkerende kenmerken naar voren. Zo wordt de cultuur vaak omschreven als een sterke familiecultuur, gekenmerkt door onderlinge cohesie, vertrouwen en loyaliteit (Varvel et al., 2007; Stinchcomb & Ordaz, 2007; Johnson et al., 2020). De gezamenlijke missie, gedeelde ervaringen en afhankelijkheid van elkaar tijdens incidenten versterken deze groepsbinding. Er wordt dan ook gesteld dat de cultuur op een brandweerpost "zichtbaar anders is dan die van een kantooromgeving" (Afzal, 2022, p. 26).

Binnen deze cultuur spelen groepsnormen een belangrijke rol. Brandweermensen ervaren hun werk sterk als een collectieve verantwoordelijkheid, waarbij loyaliteit, acceptatie binnen de groepbelangrijk zijn (Jeannette & Scoboria, 2008; Afzal, 2022).

Leiderschap speelt een belangrijke rol in het vormgeven en bewaken van deze cultuur. Onderzoek laat zien dat ploegchefs grote invloed hebben op de sfeer, groepsdynamiek en het gevoel van sociale veiligheid binnen teams. Tegelijkertijd blijkt dat cultuur sterk kan verschillen tussen ploegen en leidinggevenden, waardoor de directe werkomgeving bepalend is voor de wijze waarop brandweermensen hun werk ervaren (Afzal, 2022).

2.3.2 Organisatiestructuur

Naast organisatiecultuur wordt in de wetenschappelijke literatuur ook organisatiestructuur in verband gebracht met leiderschap (Mintzberg, 1980; Huettermann et al., 2024). Volgens Mintzberg (1980) kan organisatiestructuur worden opgevat als de wijze waarop een organisatie werk verdeelt, coördineert en besluitvorming ordent. Daarbij geldt dat er geen universele manier is waarop organisaties effectief kunnen worden gestructureerd; welke structuur passend is, hangt af van de omstandigheden waarin organisaties functioneren (Mintzberg, 1980). In recente literatuur wordt structuur bovendien niet alleen opgevat als de formele inrichting van de organisatie, zoals het organogram en de hiërarchische lijnen, maar ook als het bredere geheel van formele en informele ontwerpkenmerken – waaronder structuren, processen en systemen – die mede bepalen hoe afstemming, informatie-uitwisseling en samenwerking in de praktijk verlopen (Joseph & Sengul, 2025).

Uit de literatuur blijkt dat organisatiestructuur het leiderschap binnen organisaties op verschillende manieren beïnvloedt (Huettermann et al., 2024; Mintzberg, 1980). Zo bepaalt de structuur op welk niveau beslissingen worden genomen en hoeveel ruimte lagere niveaus hebben voor eigen oordeelsvorming, oftewel de mate van centralisatie. Wanneer beslissingsbevoegdheden lager in de organisatie zijn belegd, is sprake van een meer decentraal karakter, waardoor lagere leidinggevenden meer ruimte hebben om richting te geven aan hun eigen handelen (Mintzberg, 1980). Mintzberg (1980) onderscheidt hierin verschillende organisatievormen, waaronder de professionele bureaucratie en de machinebureaucratie.

Een professionele bureaucratie wordt gekenmerkt door relatief autonome professionals die beschikken over specialistische kennis en expertise. Coördinatie vindt vooral plaats via standaardisatie van vaardigheden, terwijl besluitvorming in belangrijke mate is gedecentraliseerd. De kennis, ervaring en het professionele oordeel van medewerkers vormen binnen dit type organisatie een belangrijke basis voor besluitvorming.

De machinebureaucratie wordt daarentegen gekenmerkt door sterk geformaliseerde en gestandaardiseerde processen, een duidelijke hiërarchie en meer gecentraliseerde besluitvorming. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn scherp afgebakend en worden via formele structuren aangestuurd. Binnen dit organisatietype spelen procedures, regels en hiërarchische verhoudingen een belangrijke rol bij de coördinatie van werkzaamheden.

Organisatiestructuur beïnvloedt niet alleen de vorm van leiderschap, maar ook de mate waarin leiderschap effectief kan zijn (Dust et al., 2014; Eva et al., 2021). Zo kan een hoge mate van centralisatie de effecten van leiderschap afzwakken door de handelingsruimte van leiders te verkleinen of onder bepaalde omstandigheden neutraliseren (Eva et al., 2021; Walter & Bruch, 2010). In organisaties waarin verantwoordelijkheden lager in de organisatie zijn belegd en professionals relatief veel handelingsruimte hebben, wordt gezag sterker gelegitimeerd door vakbekwaamheid, opleiding en expertise dan door formele hiërarchische positie alleen (Mintzberg, 1980). Onderzoek laat bovendien zien dat decentralisatie ook de ruimte vergroot voor medewerkers om zelf initiatief en leiderschap te tonen, bijvoorbeeld in de vorm van informeel leiderschap (Huettermann et al., 2024), zie ook paragraaf 2.4.5.

De organisatiestructuur bij de brandweer en de invloed op leiderschap
De Nederlandse brandweer bestaat grotendeels uit brandweervrijwilligers. Van de 22.383 brandweerprofessionals in Nederland hebben 17.927 een vrijwillige aanstelling, tegenover 3.187 beroepskrachten en 1.269 medewerkers met een gecombineerde aanstelling (NIPV, 2025). Hoewel beroeps- en vrijwillige brandweerprofessionals in principe dezelfde opleiding volgen en dezelfde taken uitvoeren, verschilt hun organisatorische context aanzienlijk.

Beroepsbrandweermensen zorgen zeven dagen per week en 24 uur per etmaal voor paraatheid om (nood)hulp te kunnen bieden. Dit organisatieonderdeel kent van oorsprong een standaardvorm. Beroepsmedewerkers zijn een etmaal lang (24 uur) op een kazerne ingeroosterd en treden volgens een vaststaand stramien op, met duidelijke ploegen, functies en bezetting van een basisbrandweereenheid. Deze ‘klassieke’ wijze van organiseren van het repressieve brandweerwerk in een 24-uursroosterdienst wordt in toenemende mate ter discussie gesteld, zowel door brandweerorganisaties zelf, als door bestuurders van veiligheidsregio’s en gemeenten (Eikenaar & Berkhout, 2019).

Vrijwillige brandweerprofessionals combineren het brandweerwerk met een andere hoofdbaan en worden opgeroepen wanneer zich een incident voordoet. Daardoor wisselt de samenstelling van teams regelmatig en zijn vrijwilligers minder frequent aanwezig op de post. Beroepsbrandweerprofessionals brengen daarentegen veel tijd gezamenlijk door op de kazerne (Dangermond et al., 2023a). Deze verschillen beïnvloeden de onderlinge samenwerking, zichtbaarheid van medewerkers en de wijze waarop leidinggevenden contact onderhouden met hun team.

Leiderschap speelt binnen deze context een belangrijke rol. Eerder onderzoek laat zien dat leiderschap binnen vrijwilligersorganisaties samenhangt met werktevredenheid, motivatie, binding met de organisatie en het behoud van vrijwilligers (Boezeman & Ellemers, 2014). Ook binnen de brandweer blijkt leiderschap van invloed op onder meer betrokkenheid, identificatie met het korps en het behoud van vrijwilligers (Mayr, 2017; Wheeler, 2022). Tegelijkertijd laten studies zien dat leidinggeven aan vrijwilligers specifieke uitdagingen met zich meebrengt. Zo ervaren leidinggevenden vrijwilligers vaak als minder zichtbaar doordat zij minder aanwezig zijn, waardoor het lastiger kan zijn om signalen van bijvoorbeeld stress of problemen tijdig op te merken (Dangermond et al., 2023a).

Tot slot: 5 procent van de brandweermensen heeft een combinatie-aanstelling; zij zijn zowel brandweervrijwilliger (in hun vrije tijd) als beroepsbrandweerman of -vrouw (in loondienst voor de repressieve brandweer). Een andere mogelijke combinatie is dat brandweervrijwilligers hun hoofdbaan hebben bij de veiligheidsregio (al dan niet bij de brandweer).

2.3.3 De taakomgeving

Om de context waarbinnen leiderschap binnen organisaties plaatsvindt te begrijpen, is aandacht voor de omgeving van de organisatie van belang (Volberda, 2004; Dess & Beard, 1984). De taakomgeving verwijst naar dat deel van de externe omgeving dat relevant is voor het functioneren van organisaties en daarmee invloed heeft op wat organisaties kunnen doen en bereiken (Dess & Beard, 1984). De taakomgeving verschaft enerzijds middelen en mogelijkheden voor een organisatie om te opereren, maar kan anderzijds ook complex zijn en zorgen voor dynamiek, instabiliteit en daarmee onzekerheid (Dess & Beard, 1984; Volberda, 2004; Taskan et al., 2022). In hedendaagse literatuur wordt een dergelijke omgeving ook wel aangeduid als een 'VUCA-omgeving': volatile, uncertain, complex and ambiguous (Taskan et al., 2022).

De taakomgeving heeft op verschillende manieren gevolgen voor leiderschap. Zo is het succes van een organisatie deels afhankelijk van de wijze waarop zij in staat is de middelen en kansen in haar omgeving in te zetten om haar doelen te bereiken (Dess & Beard, 1984; Volberda, 2004). Tegelijkertijd laat onderzoek zien dat ervaren onzekerheid op het werk samenhangt met meer negatief affect, zoals angst of frustratie, en dat ervaren effectief leiderschap deze relatie kan afzwakken (Junça-Silva & Caetano, 2024). Organisaties en hun leiders staan daarmee voor de opgave om in een veranderlijke en onzekere omgeving een balans te vinden tussen stabiliteit en aanpassingsvermogen. Volberda beschrijft organisatorische flexibiliteit als een paradox waarin verandering en behoud met elkaar moeten worden verbonden. Deze opgave vraagt enerzijds om beheersbaarheid, efficiëntie en continuïteit in bestaande processen, en anderzijds om voldoende flexibiliteit en responsiviteit om op nieuwe ontwikkelingen te kunnen inspelen (Volberda, 2004).

De taakomgeving van de brandweer en de invloed op leiderschap
De taakomgeving van de Nederlandse brandweer verandert voortdurend onder invloed van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Nieuwe typen crises, veranderende risico's en technologische innovaties vragen om andere manieren van optreden en samenwerken. Tegelijkertijd zijn de maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van het optreden van de brandweer tijdens incidenten hoog (Menning et al., 2022).

Om met deze veranderende omgeving om te gaan, moet de brandweer steeds meer samenwerken, zowel lokaal als nationaal. Kennis, informatie en menskracht overstijgen regelmatig de mogelijkheden van individuele korpsen, waardoor samenwerking binnen en buiten de organisatie noodzakelijk wordt. Deze ontwikkeling heeft ook gevolgen voor leiderschap binnen de brandweer. Vraagstukken rondom samenwerking, netwerkvorming en leidinggeven in multidisciplinaire verbanden worden steeds belangrijker, bijvoorbeeld rondom de vraag wie leiding heeft binnen samenwerkingsverbanden en hoe wordt omgegaan met leiders van buiten de eigen organisatie.

Verschillende onderzoeken stellen daarom dat traditionele vormen van leidinggeven, die sterk gericht zijn op vakmanschap en operationele aansturing, in toenemende mate aangevuld moeten worden met andere leiderschapskwaliteiten, zoals persoonlijk, dienend en collectief leiderschap (Menning et al., 2022). Deze leiderschapsvormen sluiten beter aan bij de toenemende complexiteit en samenwerking binnen de hedendaagse taakomgeving van de brandweer.

2.4 Leiden (leidinggevende)

Deze paragraaf richt zich op het derde in dit theoretisch kader beschreven kernconcept van het leiderschapsproces, namelijk leiden: het proces van leidinggeven vanuit het perspectief van degene die in een specifieke situatie de leidende rol op zich neemt.

Leiden gaat over het beïnvloeden van anderen, het bereiken van overeenstemming over wat moet gebeuren en het stimuleren van zowel individuele als collectieve inzet om gezamenlijke doelen te behalen (Yukl, 2012). In de literatuur wordt leiderschap vanuit verschillende, elkaar aanvullende invalshoeken benaderd. Yukl (2012) onderscheidt in dit verband onder meer aandacht voor de persoon van de leider, het gedrag dat leiders vertonen en de wijze waarop dit gedrag vorm krijgt en effect heeft in organisaties. Deze paragraaf sluit hierop aan en verkent achtereenvolgens de volgende aspecten van leiden:

> eigenschappen en kenmerken van leiders (paragraaf 2.4.1)
> leiderschapsgedrag (paragraaf 2.4.2)
> de verschillende leiderschapsstijlen die leiders kunnen vertonen (paragraaf 2.4.3).

In onderzoek naar publiek leiderschap wordt benadrukt dat leiderschap zich in verschillende richtingen kan manifesteren. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen leiderschap naar binnen (gericht op de eigen organisatie), naar boven (gericht op de politiek-bestuurlijke omgeving) en naar buiten (gericht op maatschappelijke en netwerkpartners) (Groeneveld et al, 2021). Om deze contextspecifieke dimensie van leiderschap te duiden, wordt in paragraaf 2.4.4 expliciet aandacht besteed aan de richting van leiderschapsgedrag.

Tot slot laat literatuur zien dat leiderschap niet uitsluitend is voorbehouden aan formeel aangewezen leidinggevenden. Ook actoren zonder formele positie kunnen in specifieke situaties invloed uitoefenen en daarmee leiding nemen (Uhl-Bien et al., 2013). In dit onderzoek wordt leiden daarom opgevat als een proces dat zowel formeel als informeel kan plaatsvinden. De rol die dit ‘informele’ en ‘gedeeld’ leiderschap in het leiderschapsproces speelt, wordt beschreven in paragraaf 2.4.5.

2.4.1 Eigenschappen en kenmerken van leiders

Zoals eerder gesteld, is leiderschap in verband gebracht met het functioneren en welzijn van medewerkers, evenals met de prestaties van teams en organisaties (o.a. Judge & Piccolo, 2004; Nohria et al., 2003; Hogan & Kaiser, 2005; Yukl, 2012). Mede hierom is binnen de arbeids- en organisatiepsychologie steeds meer aandacht ontstaan voor talentmanagement van leiders en het herkennen en beoordelen van leiderschapspotentieel van individuen, bijvoorbeeld door middel van assessments (Bouland-van Dam et al., 2021; Church & Conger, 2018; Church & Rotolo, 2013; 2016).

Tegelijkertijd laat de wetenschappelijke literatuur zien dat er geen eenduidige consensus bestaat over de individuele kenmerken of eigenschappen die leiderschapspotentieel en toekomstig leiderschapssucces het best meten en voorspellen (Church & Silzer, 2014; Bouland-van Dam et al., 2021; Rotolo et al., 2018). Deze bevinding hangt samen met een bredere verschuiving in het leiderschapsdenken in de afgelopen decennia. Waar eerdere theorieën leiderschap vooral benaderden als een eigenschap van uitzonderlijke individuen – het zogenoemde ‘Great Man-denken’ – wordt leiderschap in recentere literatuur steeds nadrukkelijker opgevat als een sociaal proces dat ontstaat in interactie tussen mensen binnen een bepaalde context (Stogdill, 1948; Uhl-Bien, 2006; Oc & Bashshur, 2013; Yukl,

2012). Leiderschap wordt daarmee meer gezien als gedrag dat zichtbaar wordt in de relatie en samenwerking tussen mensen – en daarmee ook niet gebonden is aan de 'formele leider' (Kuipers et al., 2025). Zie voor dit laatste ook paragraaf 6.5 over informeel en gedeeld leiderschap.

Hoewel leiderschap in de hedendaagse literatuur veelal wordt beschouwd als een relationeel en contextafhankelijk proces, betekent dit niet dat individuele kenmerken van leiders irrelevant zijn. Hogan en Kaiser (2005) betogen juist dat bepaalde persoonlijke kwaliteiten bijdragen aan de effectiviteit van leiders binnen die relationele en organisatorische context. In de kern moet de persoonlijkheid van een leider hem of haar in staat stellen een groep of team op te bouwen, in stand te houden en te laten presteren. Op basis van de literatuur onderscheiden zij een aantal eigenschappen die zij onderbrengen in vier thema's: integriteit, besluitvaardigheid, competentie en visie. *Integriteit* heeft volgens Hogan en Kaiser (2005) betrekking op het houden van woord, het nakomen van beloften en het vermijden van vriendjespolitiek en machtsmisbruik; kortom: "kunnen wij je vertrouwen dat je [als leider] jouw privilege en autoriteit niet misbruikt" (p. 173). Dergelijke persoonlijke eigenschappen vormen volgens de literatuur de basis voor vertrouwen en gezag en leggen daarmee het fundament voor effectief leiderschap, wat zich bijvoorbeeld uit in hogere betrokkenheid, prestaties en welzijn van medewerkers en teams (Hogan & Kaiser, 2005; Dirks & Ferrin, 2002). *Besluitvaardigheid* verwijst in de literatuur naar het vermogen om besluiten te nemen, met name in situaties van onzekerheid of crisis (Hogan & Kaiser, 2005; Yukl, 2012; Vroom & Jago, 1988). *Competentie* wordt breed gedefinieerd en heeft met name betrekking op het leveren van een – in de ogen van volgers – positieve bijdrage aan de groep. Ook dit draagt bij aan het eerder genoemde vertrouwen en gezag dat nodig is voor effectief leiderschap (Hogan & Kaiser, 2005). *Visie* sluit aan bij de in paragraaf 2.2 besproken 'bedoeling': een leider moet in staat zijn om deze bedoeling (of 'purpose') over te brengen op zijn of haar volgers (Hogan & Kaiser, 2005).

2.4.2 Leiderschapsgedrag

Yukl (2012) maakt in zijn indeling onderscheid tussen vier typen leiderschapsgedrag: taakgericht, relatiegericht, verandergericht en extern gericht gedrag. Tabel 2.1 biedt een overzicht van deze indeling, inclusief de bijbehorende gedragingen.

Tabel 2.1 Indeling leiderschapsgedrag (Yukl, 2012)

Indeling gedrag	Leiderschapsgedrag dat hierbij hoort
Taakgericht	Verhelderen van de opdracht Plannen Monitoren Oplossen van problemen
Relatiegericht	Ondersteunen van volgers Ontwikkelen van volgers Erkennen en waarderen van volgers Inspelen op talenten van volgers
Verandergericht	Ondersteunen van noodzakelijke veranderingen Aanmoedigen van innovatie Faciliteren van collectief leergedrag

Indeling gedrag	Leiderschapsgedrag dat hierbij hoort
Extern gericht	Netwerken Extern monitoren Representeren

Taakgericht gedrag
Een leider zet eigenschappen en vaardigheden in om ervoor te zorgen dat de taken die gedaan moeten worden ook daadwerkelijk gedaan worden (Van Wart, 2014; Yukl, 2012). Dit wordt door Yukl (2012) ook wel *taakgericht* gedrag genoemd. Onder taakgericht gedrag valt volgens Yukl (2012) 1) het *verhelderen van de opdracht*. Zo moeten volgers begrijpen wat en hoe ze het moeten doen en wat de verwachtingen en verantwoordelijkheden zijn. Ook het maken van 2) een *planning* valt hieronder. Zo moeten er in de beperkte tijd en middelen prioriteiten worden gesteld en taken worden toegewezen. Daarnaast vallen 3) het *monitoren* of volgers de taak zoals gepland en binnen de gestelde kaders en kwaliteitseisen uitvoeren en 4) *oplossen van problemen* wanneer zaken anders lopen dan normaal ook onder taakgericht gedrag.

Relatiegericht gedrag
Yukl (2012) stelt dat het opbouwen van relaties met volgers en tussen volgers onderling een belangrijk onderdeel van leiderschapsgedrag vormt, ook wel *relatiegericht* gedrag genoemd. Onder relatiegericht gedrag vallen volgens Yukl (2012): 1) het *ondersteunen* van volgers, bijvoorbeeld het tonen van positieve waardering, aandacht hebben voor de behoeften en gevoelens van teamleden en het opbouwen van werkrelaties; 2) het *ontwikkelen* van volgers, bijvoorbeeld het vergroten van de vaardigheden en het zelfvertrouwen van teamleden, coachen en kansen creëren om nieuwe vaardigheden op het werk toe te passen; 3) *erkenning en waardering* tonen aan volgers, bijvoorbeeld voor het geleverde werk, een bijdrage aan het team of organisatie of bijzondere presentaties; en 4) *inspelen op de talenten van volgers*, bijvoorbeeld door medewerkers autonomie en invloed te geven, mee te nemen in beslissingen of taken te delegeren.

Verandergericht gedrag
Een ander type leiderschapsgedrag is het stimuleren van het (collectieve) lerend en innovatief vermogen van teams om zo het vermogen te veranderen door externe omstandigheden te vergroten en innovatie te stimuleren. Dit leiderschapsgedrag wordt door Yukl ook wel *verandergericht* gedrag genoemd. Onder dit gedrag vallen volgens Yukl (2012): 1) het *ondersteunen van noodzakelijke verandering,* bijvoorbeeld door aan volgers uit te leggen waarom de verandering nodig is, transparant te zijn over kansen en bedreigingen van de verandering en door strategieën te ontwikkelen om met de verandering om te gaan. Kortom: het zorgen voor acceptatie en betrokkenheid onder volgers bij veranderingen; 2) het *aanmoedigen van innovatie,* bijvoorbeeld door het aanmoedigen van creatieve ideeën en innovatie in een team of organisatie, en 3) het *faciliteren van collectief leergedrag,* bijvoorbeeld door het verbeteren van huidige werkmethoden of het ontwikkelen van nieuwe werkmethoden door middel van onderzoeksprojecten of experimenten.

Extern gericht gedrag
Tenslotte bestaat leiderschapsgedrag ook uit *extern* gericht gedrag. Onder extern gericht gedrag verstaat Yukl (2012): 1) *netwerken,* bijvoorbeeld het ontwikkelen en onderhouden van goede relaties met belangrijke interne en externe stakeholders of het stimuleren dat

volgers dit doen; 2) *extern monitoren,* bijvoorbeeld door het verzamelen van informatie om de opdracht helder krijgen, of trends en ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het werk van het team, en 3) *representeren* van het team, bijvoorbeeld ter promotie van het werk, het verkrijgen van meer middelen of het vergroten van de reputatie van het team. Het doel van extern gericht gedrag is onder andere het scheppen van de juiste randvoorwaarden en legitimiteit van het werk (Groeneveld et al., 2021), het verkrijgen van relevante informatie, middelen en/of externe steun en zorgdragen voor de reputatie van het team (Yukl, 2012).

2.4.3 Leiderschapsstijlen

De manier waarop een leider leidinggeeft, wordt in de literatuur aangeduid als leiderschaps-stijl. Leiders kunnen verschillende stijlen hanteren, afhankelijk van de context, de situatie en de kenmerken van de organisatie (Van Wart, 2014). Onderzoek toont aan dat de effectiviteit van een leiderschapsstijl – bijvoorbeeld in relatie tot team- en organisatieprestaties – niet alleen afhangt van hoe de leider deze stijl in eigen ogen toepast, maar vooral van de manier waarop volgers de stijl waarnemen en ervaren (Jacobsen & Andersen, 2013). Binnen de wetenschappelijke literatuur over leiderschapsstijlen zijn met name de transformationele en transactionele stijlen uitgebreid onderzocht (Bass & Avolio, 1994). In de eerdergenoemde literatuurstudie naar publiek leiderschap wordt daarnaast ook inclusief leiderschap als relevante aspect voor het publieke domein benoemd (Groeneveld et al., 2021). Hieronder worden deze drie leiderschapsstijlen op hoofdlijnen beschreven.

Transformatief leiderschap

Binnen transformatief leiderschap inspireert en motiveert een leider individuen om persoonlijke overtuigingen, waarden en gedrag in lijn te brengen met de doelen van de organisatie (Bass & Riggio, 2006; Wright & Pandey, 2010; Jensen et al. 2019). Dit kan bijdragen aan betere teamprestaties doordat individuen een gemeenschappelijk doel en identiteit ontwikkelen, wat motivatie, inzet en creativiteit kan versterken (Wright & Pandey, 2010; Jensen et al., 2019). In de literatuurstudie *Publiek Leiderschap* zetten Groeneveld et al. (2021) een aantal veelgebruikte dimensies van transformatief leiderschap op een rijtje. Zo is een transformationeel leider in staat individuen te ‘transformeren’: uit te dagen om kritisch te denken en nieuwe perspectieven en manieren om met vraagstukken om te gaan in te zien, ook wel *intellectual stimulation* genoemd (Bass & Riggio, 2006; Jensen et al. 2019). Vervolgens zal een leider ook individuen in staat stellen deze nieuwe perspectieven na te leven door hen hierin te ondersteunen en te coachen, ook wel *individualized consideration* genoemd (Bass & Riggio, 2006; Jensen et al. 2019). Daartoe zal een transformationeel leider een bepaald charisma inzetten: functioneren als rolmodel zorgt ervoor dat medewerkers zich met hen identificeren, ook wel *idealized influence* genoemd (Van Knippenberg & Sitkin 2013; Bass & Riggio, 2006; Jensen et al. 2019). Ook dient een leider *visionair leiderschap* te tonen: hij of zij moet in staat zijn om een visie te ontwikkelen, te communiceren en in stand te houden die medewerkers inspireert zich in te zetten voor de doelen van de organisatie (Jacobsen & Andersen, 2013; Jensen et al., 2019).

Transformatief leiderschap binnen de brandweer

Binnen de context van de brandweer wordt transformatief leiderschap regelmatig genoemd als een relevante leiderschapsstijl. Zo stelt brandweerleider en lector Jason Caughey (2020) dat het afnemende aantal vrijwilligers binnen de brandweer mede samenhangt met een gebrek aan leiderschap. Volgens hem lag de nadruk de afgelopen decennia te veel op management en te weinig op leiderschap gericht op de behoeften, motivatie en betrokkenheid van brandweermensen. Daarbij zou onvoldoende rekening zijn gehouden met de familiecultuur, onderlinge verbondenheid en

gedeelde passie binnen brandweerorganisaties. Caughey pleit daarom voor een meer transformationele leiderschapsstijl, waarbij leiders werken aan een gezamenlijke visie, teamleden verantwoordelijkheid geven en betrokkenheid en eigenaarschap stimuleren.

Deze inzichten worden ondersteund door wetenschappelijk onderzoek. Zo laat Mayr (2017) zien dat transformationeel leiderschap door brandweerofficieren samenhangt met een grotere betrokkenheid van vrijwilligers bij de organisatie en een sterker gevoel van eigenwaarde. Door vrijwilligers verantwoordelijkheid te geven, hen te betrekken bij besluitvorming en betekenis en waardering te bieden, nemen hun motivatie, trots en verbondenheid met de organisatie toe.

Transactioneel leiderschap

In transactioneel leiderschap staat uitwisseling tussen het eigenbelang van het individu en het belang van de organisatie centraal. De leider motiveert volgers door middel van ruilhandel: beloning voor goede prestaties en corrigerend optreden wanneer de gewenste resultaten niet worden gehaald (Bass, 1985; Jacobsen & Andersen 2013; Tummers & Knies, 2013). Hierbij is het belangrijk dat de leider duidelijke doelstellingen en verwachtingen creëert, duidelijk gedefinieerde taken toewijst aan de juiste mensen, de voortgang bijhoudt en de prestaties evalueert (Bass, 1985; Northouse, 2025). Hoewel transformatief en transactioneel leiderschap vaak afzonderlijk worden beschreven, waarbij transformatief leiderschap vaak als ‘effectiever’ wordt bestempeld dan transactioneel leiderschap, blijkt uit onderzoek dat beide stijlen elkaar goed kunnen aanvullen (Bass, 1990).

Inclusief leiderschap

Binnen publieke organisaties is in de loop der tijd meer nadruk komen te liggen op de diversiteit van het eigen werknemersbestand (Groeneveld & Verbeek, 2012; Ashikali et al., 2021; Andrews et al., 2005). Achterliggende redenen zijn onder meer dat de werknemersbestanden van publieke organisaties diverser zijn geworden als gevolg van demografische veranderingen in de samenleving en van een toenemende wens om vanuit het rechtvaardigheidsprincipe als organisatie een afspiegeling van de samenleving te zijn (Van Knippenberg & Schippers, 2007; Biemann & Kearney, 2010; Ashikali et al., 2021). Een divers werknemersbestand helpt ook om de steeds sterker uiteenlopende behoeften in de samenleving beter te adresseren (Ashikali et al., 2021; Bishu & Kennedy, 2019; Feeney & Camarena, 2019). Een divers personeelsbestand alleen is hiervoor echter niet voldoende; het is ook van belang dat organisaties openstaan voor diversiteit, oftewel inclusiviteit (Shore et al., 2018). Inclusiviteit gaat over ‘verbondenheid’ en ‘eigenheid’: over de mate waarin medewerkers zich thuis voelen in het team en de organisatie waar zij werken, zichzelf kunnen zijn en hun eigen perspectief ook daadwerkelijk kunnen inbrengen (Ashikali et al., 2021; Shore et al., 2011; Nishii, 2013). Dit gaat niet vanzelf. Verschillende onderzoeken laten zien dat diverse teams niet automatisch ook inclusieve teams zijn (Ashikali et al., 2021). Juist daarin is een belangrijke rol weggelegd voor leiderschap (Guillaume et al., 2017; Ashikali et al., 2021). Een inclusieve leiderschapsstijl draagt eraan bij dat verschillen binnen een divers werknemersbestand worden gewaardeerd en benut. Inclusieve leiders creëren een veilige omgeving waarin teamleden zichzelf kunnen zijn, openheid voor verschillen de norm is en uitwisseling en leren worden gestimuleerd (Randel et al., 2018; Ashikali et al., 2021). Een ‘inclusieve leiderschapsstijl’ verschilt daarmee van andere stijlen zoals transformationeel leiderschap: naast verbondenheid met het eigen team en de organisatie, staat namelijk ook het gewaardeerd worden om de eigenheid centraal (Randel et al., 2018).

Diversiteit en leiderschap
In het *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel* geeft bijna de helft van de respondenten aan het belangrijk te vinden dat de organisatie een afspiegeling van de maatschappij vormt (Plat et al., 2026). Met betrekking tot diversiteit en inclusie kent de brandweer qua opleidingsniveau, opleidingsachtergrond, hoofdbaan en leeftijd een diverse groep mensen. Daarentegen is ze weinig divers als het gaat over verschillende etnische achtergronden en gender. Zo is slechts zes procent van repressieve brandweervrijwilligers en vijf procent van de beroepsbrandweermensen vrouw (Dangermond et al., 2023b).

2.4.4 Richting van het leiderschap

Leiderschap in de publieke sector omvat meer dan het aansturen van medewerkers alleen. In de literatuurstudie naar publiek leiderschap onderscheiden Groeneveld et al. (2021) drie richtingen waarin leiderschap binnen publieke organisaties zich manifesteert: naar boven, naar binnen en naar buiten gericht leiderschap.

Leiderschap naar boven richt zich op de politiek-bestuurlijke omgeving van de organisatie (Groeneveld et al., 2021). Het gaat daarbij om het opbouwen en onderhouden van relaties met bestuurders en andere relevante stakeholders, zodat zij vertrouwen hebben in de organisatie en haar ondersteunen. Dit sluit aan bij Moore (1995), die stelt dat publieke organisaties legitimiteit, ruimte en steun vanuit hun omgeving nodig hebben om hun maatschappelijke doelen te kunnen realiseren. Leiderschap naar binnen heeft betrekking op het functioneren van de eigen organisatie, waaronder het organiseren van werkzaamheden, het ontwikkelen van medewerkers en het realiseren van doelen (Groeneveld et al., 2021). Dit komt overeen met Moores (1995) concept van operationele capaciteit, dat verwijst naar het vermogen van organisaties om middelen, competenties en processen effectief te mobiliseren. Leiderschap naar buiten richt zich op samenwerking met externe partijen, zoals andere overheden, maatschappelijke organisaties en burgers (Groeneveld et al., 2021). In de literatuur wordt benadrukt dat publieke leiders steeds meer opereren in netwerken waarin samenwerking essentieel is. Deze drie richtingen hangen nauw samen. Effectief publiek leiderschap vraagt om het vermogen om tussen deze perspectieven te schakelen en ze in samenhang te ontwikkelen (Groeneveld et al., 2021).

2.4.5 De rol van informeel en gedeeld leiderschap

In de wetenschappelijke literatuur over leiderschap is steeds meer aandacht voor wat men ‘post-heroïsche’ modellen van leiderschap noemt (Crosby & Bryson, 2018). In deze modellen wordt leiderschap breder opgevat dan een formele hiërarchische positie binnen een organisatie. Leiderschap wordt gezien als een collectieve prestatie die ontstaat in het groepsproces en in de relaties en interacties tussen de leden van een team (Crosby & Bryson, 2018; Ospina & Foldy, 2009). Door leiderschap op deze manier te benaderen, ontstaat ruimte voor het idee dat ook iemand met een formeel ondergeschikte rol in bepaalde contexten kan leiden, terwijl de formeel leidinggevende in diezelfde situatie kan volgen. Dit sluit aan bij een recente visie op leiderschap van Defensie, waarin wordt gesteld dat leiderschap niet altijd voortkomt uit een statische hiërarchische positie, maar vanuit het doel van de opdracht of taak. Dit perspectief biedt ruimte voor niet-hiërarchisch gepositio-neerde actoren om een leidende rol op zich te nemen (Heuvel & Scharroo, 2023). Voorbeelden van dergelijke vormen van leiderschap die in de wetenschappelijke literatuur worden beschreven, zijn informeel leiderschap (Shaughnessy et al., 2017) en gedeeld leiderschap (Pearce & Conger, 2003)

Informeel leiderschap

Naast de formele structuur van een organisatie bestaat er volgens verschillende bronnen vrijwel altijd een informele structuur. Selznick beschreef in 1948 al dat de informele structuur concreet vorm krijgt door onderlinge relaties, zoals vriendschapsbanden en loyaliteiten onder medewerkers. Binnen deze informele structuur ontstaat informeel leiderschap (Shaughnessy et al., 2017). Met informeel leiderschap wordt bedoeld het uitoefenen van invloed door een individueel teamlid zonder formele of hiërarchische positie ten opzichte van andere teamleden (Lord et al., 2013; Neubert & Taggar, 2004; Shaughnessy et al., 2017). Van Lonkhuyzen (2022) typeert informele leiders in zijn boek als “mensen die spontaan de leiding nemen, zonder die formeel te hebben” (p. 11). Net als bij formeel leiderschap bestaat informeel leiderschap bij de gratie van het accepteren van de informele leider door anderen in het team (Phillips & Lord, 1981; Lord & Maher, 1991; Shaughnessy et al., 2017). Informeel leiderschap kan onder meer ontstaan doordat een medewerker met zijn of haar politieke vaardigheden informele invloed weet te vergaren (Shaughnessy et al., 2017), maar ook wanneer andere collega’s het gevoel hebben dat de informele leider op dat moment over de juiste vaardigheden of expertise beschikt om met bepaalde situaties om te gaan (Shaughnessy et al., 2017; Lord et al., 2013). Dit maakt dat het feit of iemand door medevolgers als informeel leider wordt aangemerkt, afhankelijk is van de context: bijvoorbeeld de heersende groepsdynamiek en de benodigde kennis en expertise voor de taak van dat moment (Yammarino et al. 2012).

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende effecten benoemd van informeel leiderschap. Lord et al. (2013) vonden dat medewerkers informeel leiderschap onder meer beschreven als het element in de organisatie dat alles soepel laat verlopen, dat zorgt dat de zaken die gedaan moeten worden gedaan worden en dat andere werknemers motiveert. Niet voor niets duiden respondenten in dit onderzoek informeel leiderschap als “het sterke leiderschap” (p. 12). Daarnaast draagt informeel leiderschap bij aan groepsprocessen doordat informele leiders gebeurtenissen en situaties duiden, onzekerheid over wat er aan de hand is of wat er moet gebeuren verminderen, en daarmee richting geven aan het handelen van het team (Pescosolido, 2001). Daarnaast kunnen informele leiders leren, samenwerken en vernieuwing stimuleren door het delen van informatie onder medevolgers of binnen het team (Shaughnessy et al., 2017). Tegelijkertijd kunnen zij processen ook negatief beïnvloeden, bijvoorbeeld omdat zij hun invloed op medevolgers inzetten om processen te frustreren of zelfs te saboteren (Balkundi & Kilduff, 2006).

Gedeeld leiderschap

In tegenstelling tot informeel leiderschap, waarbij invloed spontaan buiten de formele hiërarchie ontstaat, betreft gedeeld leiderschap een bewust georganiseerde vorm van leiderschap waarin de verdeling van invloed expliciet wordt vormgegeven binnen het team (Shaughnessy et al., 2017; Pearce & Conger, 2003; Lee & Edmondson, 2017). Invloed is niet geconcentreerd bij één formele leider, maar wordt verdeeld over meerdere teamleden (Carson et al., 2007; Pearce & Conger, 2003; Tillmann et al., 2022; Lee & Edmondson, 2017). Binnen deze benadering wordt leiderschap gezien als een dynamisch en interactief proces waarin groepsleden elkaar wederzijds beïnvloeden om gezamenlijke doelen te realiseren (Pearce & Conger, 2003). Teamleden kunnen daarbij zowel leidende als volgende rollen innemen, waarbij het leiderschap in teams wordt verdeeld op basis van relevante expertise (Tillmann et al., 2022; Pearce & Conger, 2003). Gedeeld leiderschap wordt volgens de literatuur geregeld toegepast in organisaties waarin teamleden beschikken over een grote mate van expertise om complexe problemen op te lossen en creatieve

oplossingen te ontwikkelen (Mathieu et al., 2017; Van Knippenberg & Schippers, 2007). De gedachte hierachter is dat het decentraliseren van leiderschap door middel van gedeeld leiderschap teams en organisaties flexibeler en innovatiever maakt, en daarmee adaptiever ten opzichte van veranderingen in de omgeving of behoeften van klanten of doelgroepen (Lee & Edmondson, 2017). Onder deze omstandigheden wordt gedeeld leiderschap geassocieerd met hogere teamprestaties, meer innovatie en constructief gedrag van teamleden (Tillmann et al., 2022; Nicolaides et al., 2014).

Wel moet volgens de literatuur aan een aantal voorwaarden worden voldaan om gedeeld leiderschap te laten slagen. Zo moeten teamleden in staat zijn om zowel de rol van leider als die van volger op zich te nemen (Chrobot-Mason et al., 2016; Tillmann et al., 2022). Ook moet formeel leiderschap teamleden daadwerkelijk de ruimte geven om een gedeelde leiderschapsrol op zich te nemen wanneer zich daarvoor een gelegenheid voordoet (Sharma & Kirkman, 2015). Tot slot blijkt uit de literatuur dat gedeeld leiderschap vooral geschikt is voor teams die kennisintensief werk doen en/of bezig zijn met het oplossen van complexe problemen of het vinden van creatieve oplossingen. In dergelijke situaties is het moeilijk voor één persoon om over alle kennis, vaardigheden en capaciteiten te beschikken die nodig zijn voor alle aspecten van het kenniswerk (Pearce & Manz, 2005; Tillmann et al., 2022).

De hierboven beschreven kenmerken van gedeeld leiderschap sluiten nauw aan bij de recente visie op leiderschap van Defensie, waarin wordt erkend dat complexe situaties en de behoefte aan specialistische expertise vragen om ruimte voor niet-hiërarchisch gepositioneerde actoren om, afhankelijk van de situatie, een leidende rol te vervullen (Heuvel & Scharroo, 2023).

2.5 Volgen (leidingontvanger)

Het vierde kernconcept gaat over volgen. Hoewel er al langer aandacht bestaat voor volgerschap, is leiderschapsonderzoek traditioneel sterk gericht geweest op de rol van de leider. Onderzoek naar leiderschap beschouwt de leider vaak als de bepalende factor voor het succes of falen van organisaties, terwijl volgers vooral worden gezien als passieve ontvangers van leiderschap (Kelley, 1988; Oc & Bashshur, 2013; Uhl-Bien et al., 2013). Een dergelijk perspectief doet echter onvoldoende recht aan het inzicht dat leiderschap, zoals eerder in dit hoofdstuk is beschreven, geen eenzijdig proces is, maar ontstaat in de sociale en relationele interactie tussen mensen (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012).

Deze paragraaf richt zich daarom op het perspectief van degene die volgt in het leiderschapsproces, hier aangeduid als de leidingontvanger. Eerst wordt ingegaan op kenmerken van volgers, waarna hun gedrag wordt besproken. Daarbij is het van belang te benadrukken dat een leidingontvanger, zoals reeds beschreven in paragraaf 2.4 en in het bijzonder in paragraaf 2.4.5, niet noodzakelijk een hiërarchisch ondergeschikte is. Ook een formeel leidinggevende kan in bepaalde situaties volgen en daarmee het leiderschap toekennen aan een ander, ongeacht of diegene al dan niet een formele leidinggevende positie bekleedt.

2.5.1 Eigenschappen of kenmerken van volgers

Kenmerken en eigenschappen van volgers spelen een belangrijke, maar contextafhankelijke rol in het leiderschapsproces en in de wijze waarop leiderschap doorwerkt in uiteenlopende uitkomsten (Uhl-Bien et al., 2013; Matthews et al., 2021). Deze kenmerken betreffen onder

meer persoonlijkheid, cognitie, culturele achtergrond, demografische factoren en werkervaring (Oc et al., 2023; Stoker, 2008). Tegelijkertijd biedt de literatuur geen eenduidige, universele set van volgereigenschappen die effectief volgen in alle situaties betrouwbaar voorspelt. Net als bij leiders (zie paragraaf 2.4.1) is de betekenis van volgerkenmerken afhankelijk van verschillende factoren, waaronder het gedrag van de leider, de kwaliteit van de leider-volgerrelatie en de context waarin de interactie plaatsvindt (Uhl-Bien et al., 2013; Matthews et al., 2021). Volgerkenmerken functioneren daarbij vooral als moderatoren: persoonlijkheid, culturele waarden en behoeften van volgers bepalen mede in welke mate en op welke wijze leiderschap doorwerkt in uitkomsten als prestaties, tevredenheid en betrokkenheid.

2.5.2 Volgersgedrag

Met 'volgen' doelt men in de literatuur op het vertonen van gedrag van mensen waarbij zij zich laten beïnvloeden door het gedrag van een leider om gezamenlijke doelen te behalen (DeRue & Ashford, 2010; Yukl, 2012; Uhl-Bien & Pillai, 2007). Volgergedrag is daarmee een onmisbaar onderdeel van het eerder in deze studie beschreven leiderschapsproces: zonder mensen die leiders volgen (volgers), is er immers geen leiderschap (Uhl-Bien et al., 2013).

Uhl-Bien et al. (2013) onderscheiden in de literatuur verschillende gedragingen die bij de volgerrol horen. Ten eerste gehoorzaamheid en ondergeschiktheid, zoals het opvolgen van aanwijzingen en handelen volgens de lijn van de leider. Ten tweede gaat het om verzet: niet alle volgers volgen vanzelfsprekend. Dit varieert van constructief verzet, gericht op dialoog en verbetering, tot disfunctioneel verzet, zoals passief-agressief gedrag (Tepper, 2001). Ten derde betreft het proactief gedrag, waarbij volgers anticiperen en initiatief nemen om hun werk of omgeving te beïnvloeden, bijvoorbeeld door feedback te zoeken, ideeën te uiten of regels bewust te doorbreken in het belang van het grotere geheel (Grant & Ashford, 2008). Tot slot gebruiken volgers beïnvloedingstactieken om het gedrag en de besluiten van leiders te sturen, variërend van rationele overtuiging tot minder rationele tactieken zoals blokkeren of vleien (Higgins et al., 2003).

Gehoorzaamheid en ondergeschiktheid

Gehoorzaamheid en ondergeschiktheid verwijzen naar een klassieke invulling van de volgersrol, waarin de volger vooral wordt gezien als iemand die opdrachten uitvoert, zich voegt naar de leider en diens manier van werken volgt. Deze opvatting hangt samen met een hiërarchisch beeld van organisaties, waarin leiders als autoriteitsfiguren worden beschouwd en volgers geacht worden beslissingen niet ter discussie te stellen (Barnard, 1968; Taylor, 1911; Weber, 1978; Heckscher, 1994). Volgers laten dit zien door de leider verantwoordelijk te achten voor besluiten, probleemoplossing, informatieverzameling en doelstelling, en hun eigen rol te omschrijven als het uitvoeren van orders of de werkzaamheden uitvoeren 'zoals de baas het wil' (Carsten et al., 2010; De Cremer & Van Dijk, 2005; De Vries & Van Gelder, 2005). Voor leiderschap betekent dit dat de leider veel ruimte krijgt om richting te geven, maar ook dat er weinig tegenspraak of correctie ontstaat. Dat kan leiderschap efficiënt maken, maar vergroot tegelijk het risico dat leiders niet worden gecorrigeerd wanneer zij verkeerde of onethische keuzes maken (Burger, 2009; Hinrichs, 2007).

Weerstand

Het tweede type gedragingen betreft *verzet*. "Niet alle 'volgers', volgen" (Uhl-Bien et al, 2013, p. 92). Uit onderzoek naar gedrag van volgers in het geval van machtsmisbruik van hun leiders identificeert Tepper (2001) twee vormen van verzet door volgers: *constructief*

verzet – volgers die goed bedoeld de dialoog aangaan met leiders om de zaak te verduidelijken of te onderhandelen – en *dysfunctioneel verzet* – dit gaat bijvoorbeeld om passief agressief gedrag, zoals een volger die doet alsof deze te druk is om een opdracht uit te voeren of zegt deze vergeten te zijn.

Proactief gedrag

Het derde type gedragingen betreft *proactief gedrag.* Samengevat kan dit gedrag gedefinieerd worden als “anticiperend handelen dat werknemers ondernemen om zichzelf en/of hun omgeving te beïnvloeden” (Grant & Ashford, 2008, p. 8) en dat wordt gekarakteriseerd als een proces “dat kan worden toegepast op elke set van acties door vooruit te denken, te plannen en te streven naar impact” (Grant & Ashford, 2008, p. 9). Concrete gedragingen die hierbij horen zijn onder andere het *zoeken naar feedback* (Ashford & Cummings, 1983), *initiatiefrijk gedrag* (Morrison & Phelps, 1999), *het bewust negeren of overtreden van regels op een manier die gunstig is voor anderen of het grotere goed* (Morrison, 2006), *het uiten van zorgen, ideeën en feedback* (Morrison & Milliken, 2000; Van Dyne & LePine, 1998) *en het beïnvloeden van werkstructuren* (Parker et al., 1997).

Beïnvloedingstactieken

Het vierde type gedragingen betreft zogenoemde *beïnvloedingstactieken.* Uit onderzoek blijkt dat volgers het gedrag van hun leider beïnvloeden door het strategisch inzetten van deze tactieken, om zo leiders te beïnvloeden beslissingen te maken en uitkomsten te produceren die door de volger gewenst worden (Higgins et al., 2003). Een deel van dergelijke gedragingen valt onder de noemer rationele gedragingen, zoals het proberen te overtuiging van de leiders. Een ander deel valt onder zogenoemde niet-rationele gedragingen, zoals het blokkeren van voorstellen, het passeren van de eigen leidinggevende door zaken rechtstreeks bij een hoger hiërarchisch niveau neer te leggen, en vleierij. Deze gedragingen worden vaak ingezet om persoonlijke voordelen na te streven of frustraties te uiten (Ansari & Kapoor, 1987).

2.6 Geheel overziend

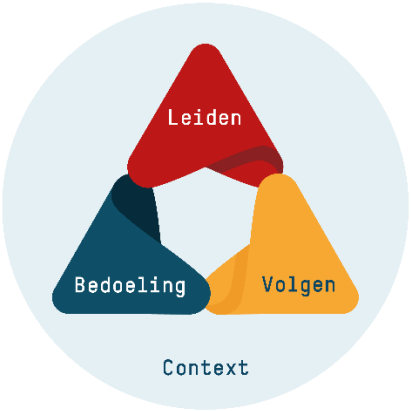
In dit hoofdstuk is beschreven welke theoretische inzichten bijdragen aan de ontwikkeling van een kader voor het begrijpen en analyseren van brandweerleiderschap. Gezien het publieke karakter van de brandweerzorg in Nederland sluit dit onderzoek aan bij de stroming publiek leiderschap (Groeneveld et al., 2021; Kuipers, 2024). Als analytisch vertrekpunt is daarbij gekozen voor de definitie van leiderschap van Yukl (2012). De definitie van Yukl beschouwt leiderschap als een proces van beïnvloeding gericht op overeenstemming over wat gedaan moet worden en hoe dit gebeurt en op het faciliteren van individuele en collectieve inspanningen om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Deze definitie biedt expliciet ruimte om leiderschap te benaderen als een dynamisch sociaal proces, ook wel aangeduid als het leiderschapsproces (Uhl-Bien & Ospina, 2012). Binnen dit proces staat niet uitsluitend het gedrag of de effectiviteit van een individuele leider centraal, maar ontstaat leiderschap in de interactie tussen individuen die – afhankelijk van de situatie – leiden of volgen, met een bepaalde bedoeling en binnen een specifieke context (Lord & Brown, 2001; Uhl-Bien & Ospina, 2012; Uhl-Bien et al., 2013).

Het leiderschapsproces impliceert dat leiderschap altijd relationeel is. Er is in elk geval een individu nodig dat een leiderschapsrol of -identiteit krijgt toegekend en deze ook accepteert

en daarmee ‘leidt’ (DeRue & Ashford, 2010). Daarnaast veronderstelt het leiderschaps-proces het bestaan van volgers: zonder volgers kan er geen sprake zijn van leiderschap. Leiderschap is daarmee per definitie een wederzijds en interactief proces. Verder impliceert deze benadering dat leiderschap altijd gericht is op een doel. Leiders en volgers werken – expliciet of impliciet – gezamenlijk toe naar het realiseren van bepaalde uitkomsten of waarden die binnen de context als betekenisvol worden beschouwd (Kuipers, 2024; By, 2021). Tot slot vindt leiderschap altijd plaats binnen een specifieke context. Deze context wordt onder meer gevormd door de organisatiecultuur, de organisatiestructuur en de taakomgeving waarin gewerkt wordt.

Op basis van de definitie van Yukl (2012) en inzichten uit de literatuur onderscheidt dit onderzoek vier kernconcepten van leiderschap (zie ook figuur 2.1):
> bedoeling
> context
> leiden
> volgen.

Deze vier kernconcepten moeten worden gezien als samenhangende en elkaar beïnvloedende elementen van het leiderschapsproces. Figuur 2.1 geeft een schematische weergave van deze kernconcepten en hun onderlinge samenhang. Deze vier concepten vormen in de hierop volgende hoofdstukken houvast om de empirische data te beschrijven.



Figuur 2.1 Vier kernconcepten van leiderschap

3 Initiatieven van veiligheidsregio's op het gebied van leiderschap

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van een inventarisatie onder HR-professionals binnen de Nederlandse veiligheidsregio's naar de initiatieven die momenteel worden ontplooid, of in de nabije toekomst worden voorzien, op het gebied van leiderschap binnen de brandweerorganisatie. De inventarisatie is in 2024 uitgevoerd aan de hand van een inventariserende vragenlijst (zie voor meer informatie paragraaf 1.2.3).

Allereerst worden de belangrijkste aandachtspunten beschreven die HR-professionals binnen veiligheidsregio's signaleren met betrekking tot leiderschapsontwikkeling binnen de brandweerorganisatie. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende visies die veiligheidsregio's hanteren ten aanzien van leiderschap binnen de brandweer. Daarna wordt beschreven welke activiteiten, programma's en initiatieven veiligheidsregio's ontwikkelen of uitvoeren op dit terrein. Tot slot worden de bevindingen uit deze inventarisatie beschouwd in het licht van de vier kernconcepten van het theoretisch kader – leiden, volgen, doel en context – om te verkennen in hoeverre de huidige praktijk van leiderschapsontwikkeling binnen de brandweer aansluit bij, of juist afwijkt van, de theoretische inzichten die in dit onderzoek zijn uitgewerkt.

3.1 Aandachtsgebieden leiderschapsontwikkeling brandweerorganisatie

Deze paragraaf gaat in op de verschillende aandachtsgebieden en thema's die HR-professionals binnen veiligheidsregio's en de brandweerorganisatie signaleren met betrekking tot leiderschapsontwikkeling. Aandachtsgebieden die HR-professionals benoemen zijn:

> Werving en selectie van leidinggevenden binnen de brandweerorganisatie
> Leiderschapsstijl binnen de veiligheidsregio en de brandweerorganisatie
> Aansturen van projecten binnen de veiligheidsregio en de brandweerorganisatie
> Afbakenen van taken van medewerkers
> Medewerkers meenemen in verandering
> Versterken van sociale veiligheid en elkaar aanspreken.

Deze aandachtsgebieden worden hieronder besproken.

3.1.1 De werving en selectie van leidinggevenden

Een aandachtspunt dat volgens verschillende HR-professionals met name voor de brandweer geldt, is dat leidinggevenden vaak uit de groep zelf worden gekozen. Over het algemeen zijn dit personen met relatief veel repressieve (leidinggevende) ervaring, of

simpelweg medewerkers die bereid zijn deze functie op zich te nemen. Deze manier van werven en selecteren van leiders, door sommigen ook wel het ‘doorgroeimodel’ genoemd, heeft volgens HR-professionals enkele belangrijke voor- en nadelen. De voordelen zijn de grote kennis van de brandweerpraktijk en het draagvlak binnen de groep. Een nadeel is dat deze leidinggevenden vaak nog niet beschikken over de benodigde vaardigheden en competenties om effectief leiding te geven in de beheersmatige praktijk. Daarnaast kan het lastig zijn voor leidinggevenden die uit de eigen groep komen om hun oude teamleden aan te spreken op bijvoorbeeld houding en gedrag.

Over de vraag hoe leiderschapsontwikkeling kan bijdragen aan het oplossen van deze uitdagingen zijn HR-professionals verdeeld. Sommige zien het actief bijscholen van zittende en nieuwe leidinggevenden als een mogelijke oplossing. Andere HR-professionals vragen zich af of leidinggevenden altijd uit de groep moeten komen. Een leidinggevende aannemen die niet over de juiste competenties beschikt of niet goed kan omgaan met zijn of haar nieuwe positie in de groep, kan soms leiden tot pijnlijke situaties voor alle betrokkenen. Weer anderen geven aan dat het niet uitmaakt of leiders wel of niet uit de groep komen, zolang er maar wordt geselecteerd op de juiste competenties en vaardigheden, eventueel getoetst door middel van een assessment.

3.1.2 Leiderschapsstijl binnen de veiligheidsregio

Een aandachtspunt dat volgens HR-professionals met name binnen de brandweerorganisatie, maar ook regiobreed speelt, is de stijl van leidinggeven – ook wel de leiderschapsstijl genoemd (zie paragraaf 2.4.3 van het theoretisch kader over leiderschapsstijlen). Hoewel deze de afgelopen jaren volgens HR-professionals is verbeterd, wordt op sommige plekken in de organisatie nog hiërarchisch en/of autoritair leidinggegeven. Dit wordt omschreven als “op je strepen staan”, “dwingende bevelen geven” en bij het elkaar aanspreken “vergeten dat er geen robots tegenover je zitten”. Het laatste restje van dit door HR-professionals ook wel “oude leiderschap” genoemd, zit niet alleen bij de posten of ploegen, maar in alle lagen van de veiligheidsregio.

Idealiter zou het leiderschap volgens HR-professionals moeten evolueren naar een meer dienend of coachend leiderschap, waarbij verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd. Op deze manier worden autonomie en eigenaarschap gestimuleerd. Tegelijkertijd stellen sommige HR-professionals dat dienend leiderschap gezien de huidige inrichting van de organisatie nog een (te) grote stap is. Een goede eerste stap zou het implementeren van meer situationeel leiderschap zijn, waarbij leidinggevenden hun leiderschap afstemmen op de behoeften en competenties van de medewerkers in hun team.

3.1.3 Het aansturen van projecten in de veiligheidsregio

Verschillende HR-professionals noemen het aansturen van projecten binnen de veiligheidsregio als aandachtspunt voor leiderschap. Er worden veel projecten opgestart, die niet altijd worden afgemaakt. Redenen hiervoor zijn volgens HR-professionals de vele (nieuwe) regelgeving en de verwachtingen vanuit de samenleving waaraan de brandweer moet voldoen, maar deels ook een gebrek aan focus en het toe-eigenen van projecten uit enthousiasme en betrokkenheid. Een respondent typeert dit treffend: “Het enthousiasme en de oplossingsgerichtheid van sommige leidinggevenden leidt voor je het weet tot een enorme bloemkool aan onderwerpen en tot een gebrek aan focus.” Ook de aansturing van projecten door leidinggevenden laat soms te wensen over. Zo worden er deadlines gesteld zonder duidelijke verwachtingen, tussentijdse bijsturing of begeleiding. Tot slot is er volgens

HR-professionals soms een gebrek aan lerend vermogen in de organisatie. Dit uit zich bijvoorbeeld wanneer deadlines niet gehaald worden of wanneer het resultaat tegenvalt. Dan “is iedereen erg teleurgesteld, maar wordt het de volgende keer precies weer zo aangepakt.”

Leidinggevenden zouden zich bij nieuwe projecten vaker kritisch af moeten vragen of een dergelijk project wel echt prioriteit heeft. Een HR-professional typeert dit als de vraag: “Zijn wij er als veiligheidsregio of brandweer wel van?” Daarnaast zouden het toepassen van de principes van projectmatig werken, met duidelijke doelen, gezamenlijke verwachtingen en ijkmomenten kunnen helpen. Tot slot zou meer oog hebben voor de behoeften van individuen en teams, en het beter begeleiden van projectmedewerkers in het doen van hun werk waarschijnlijk tot betere resultaten leiden.

3.1.4 Het afbakenen van taken van medewerkers

In het verlengde van de aandachtspunten in het aansturen van projecten signaleren HR-professionals ook dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie van de veiligheidsregio niet altijd duidelijk zijn afgebakend binnen de organisatie van de veiligheidsregio. Taken en rollen zijn in de loop van de tijd toebedeeld aan of toegeëigend door medewerkers. Hierbij is er niet altijd vooraf goed over nagedacht over of deze taak of rol wel bij het functieprofiel, de competenties en vaardigheden van de betreffende medewerker past. Dit gebeurt volgens HR-professionals onder andere ‘in de waan van de dag’, uit enthousiasme of uit een gevoel van verantwoordelijkheid. Dit kan op termijn tot gevolg hebben dat medewerkers zich niet (meer) erkend en gewaardeerd voelen voor de extra taken die zij op zich hebben genomen of taken aan het doen zijn die niet passen bij hun competentieniveau.

Volgens verschillende HR-professionals is het dan ook belangrijk om goed in kaart te brengen wie welke formele verantwoordelijkheden heeft en de taken van medewerkers hierop af te stemmen. Hier ligt een belangrijke rol voor de direct leidinggevende, die deze grenzen moet bewaken en het gesprek met medewerkers moet aangaan over de vraag welke taken wel en niet bij hun functieprofiel en/of competenties passen.

3.1.5 Medewerkers meenemen in verandering

Een aantal HR-professionals stelt dat er binnen de organisatie soms sprake is van een ‘behoudende cultuur’ en/of een lage veranderbereidheid. Men wijt dit onder andere aan het feit dat niet iedere medewerker zich comfortabel genoeg voelt om zich direct uit te spreken, wat er soms voor zorgt dat men onderling, in het informele circuit, afstemming met elkaar gaat zoeken. Dit maakt – samen met de sterke ons-kent-ons-cultuur en korte lijntjes binnen de veiligheidsregio – kleine veranderingen soms groter dan ze in werkelijkheid zijn. Dit leidt dan weer tot ‘wij versus zij’ of andere ruis. Op lokaal niveau wordt de grote mate van eigenheid van met name de lokale brandweerposten en de sterke verwevenheid van deze posten in de lokale cultuur door HR-professionals als aandachtspunt genoemd (zie ook paragraaf 5.1.1). Hierdoor kunnen ogenschijnlijk simpele veranderingen, bedacht door het management van de veiligheidsregio, onverwacht tot grote weerstand leiden op de betreffende posten, vooral wanneer deze botsen met de lokale eigenheid of cultuur. In de groepsinterviews worden deze eigenheid en lokale cultuur ook in verband gebracht met weerstand tegen verandering (zie daarvoor paragraaf 5.1.1) en met passie en betrokkenheid (zie paragraaf 5.1.3).

Hier ligt een belangrijke rol voor de organisatie en haar leidinggevenden weggelegd: zij moeten beschikken over de benodigde competenties om medewerkers uit te dagen, hen te begeleiden in veranderingen of hen te ondersteunen bij het aanpassen van gedrag en werkmethoden, terwijl ze tegelijkertijd rekening houden met de lokale gebruiken, dynamiek en cultuur. Ook moeten de verschillende organisatieonderdelen, zoals bedrijfsvoering, zicht houden op wat er lokaal speelt en wat belangrijk is, zodat zij hier in hun beleid rekening mee kunnen houden. Zie onder meer paragrafen 6.1 (Eigenschappen en kenmerken van leiders), 6.4.3 (Verandergericht gedrag) over wat respondenten in de groepsinterviews belangrijk achten aan brandweerleiders in relatie tot het omgaan met weerstand tegen verandering.

3.1.6 Het versteken van de sociale veiligheid en aanspreekcultuur

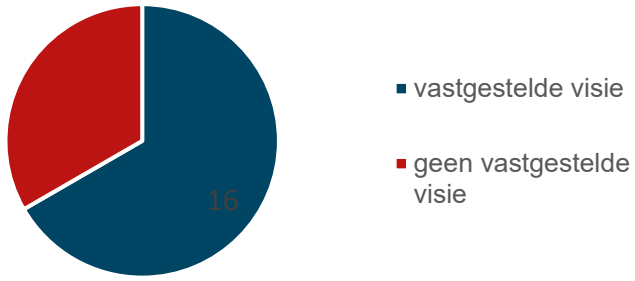
Tot slot worden sociale veiligheid en het aanspreken van elkaar op de werkvloer genoemd als thema waarin leiderschapsontwikkeling een rol kan spelen (zie paragraaf 4.3.3). De hiërarchie (paragraaf 5.2.4), het sterke collectief en de ons-kent-ons cultuur (paragraaf 5.1.1 en 5.1.2) maken het elkaar aanspreken soms lastig. Dit geldt zowel voor leidinggevenden als leidingontvangers. Voor leidinggevenden, zeker op de vrijwillige posten of in ploegen, is het soms lastig dat zij een collega met wie zij al lang samenwerken, een vriend of zelfs familielid moeten aanspreken. Andersom ervaren medewerkers die leiding ontvangen soms schroom om “iemand met veel meer strepen” aan te spreken, bijvoorbeeld uit ontzag of angst om daar later last van te krijgen. Op afdelingen met minder ervaren medewerkers geldt soms dat een veilige sfeer en het elkaar aanspreken op gespannen voet met elkaar staan. Zij hebben vragen als “Hoe ben ik duidelijk tegen iemand zonder hem of haar een onveilig gevoel te geven?”. Op sommige plekken in de organisatie vraagt sociale veiligheid dan ook extra aandacht.

3.2 Visie op leiderschap

Deze paragraaf gaat in op de vraag of veiligheidsregio’s een visie op leiderschap hebben en zo ja: wat deze visies inhouden.

3.2.1 Wel of geen visie op leiderschap

Een visie op leiderschap helpt volgens HR-professionals om duidelijke kaders en verwachtingen te scheppen. De visie geeft richting aan wat binnen de organisatie wordt gezien als goed leiderschap. Van de 24 veiligheidsregio’s geven zestien regio’s aan een door het bestuur vastgestelde visie voor het leiderschap te hebben in hun organisatie. De overige acht hebben dit niet (zie figuur 3.1). Toch betekent het ontbreken van een vastgestelde visie niet dat deze regio’s geen aandacht besteden aan leiderschapsontwikkeling; alle 24 veiligheidsregio’s ontplooien initiatieven op het gebied van leiderschapsontwikkeling – zie paragraaf 3.3.



Figuur 3.1 Aantal veiligheidsregio's met of zonder vastgestelde visie op leiderschap

3.2.2 Inhoud van de visie op leiderschap

Veiligheidsregio's formuleren hun visie op leiderschap volgens HR-professionals over het algemeen bewust abstract om leidinggevenden de ruimte te geven om hun leiderschap – binnen de gestelde kaders – af te stemmen op de situatie en de behoeften van het team of de individuele medewerker. Een HR-professional typeerde dit als volgt: "Ons leiderschaps-programma helpt leidinggevenden om, binnen de kaders van wat wij als organisatie van leidinggevenden verwachten, zelf een antwoord te formuleren op de vraag: wat is goed leiderschap?"

De visie op leiderschap kan uit verschillende elementen bestaan. Soms ligt de nadruk op een of meerdere gewenste leiderschapsstijlen binnen de veiligheidsregio. Andere visies zijn opgebouwd rond kernwaarden of leidende principes waaraan men binnen de organisatie geacht wordt te voldoen. In sommige gevallen omvat de visie al de zojuist benoemde elementen. In dergelijke visies geeft een leiderschapsstijl bijvoorbeeld handvatten voor de abstracter geformuleerde kernwaarden of leidende principes. De verschillende elementen van de visie op leiderschap geven volgens HR-professionals richting aan de verschillende initiatieven op het gebied van leiderschapsontwikkeling binnen de veiligheidsregio (zie hoofdstuk 4 en 5).

Tabel 3.2 geeft een overzicht van de meest voorkomende elementen in de verschillende visies op leiderschap van veiligheidsregio's zoals HR-professionals binnen veiligheidsregio's deze zelf omschrijven.

Tabel 3.2 Meest voorkomende elementen in leiderschapsvisies van veiligheidsregio's

	Naam	Beschrijving
LEIDERSCHAPSSTIJLEN	Persoonlijk leiderschap	Persoonlijk leiderschap gaat over wie iemand is, wat hij of zij meeneemt en hoe hij of zij daarmee omgaat. Het draait om het nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling en het sturen van het eigen gedrag. Hiervoor is het belangrijk dat zowel leidinggevenden als medewerkers de verantwoordelijkheid nemen op zichzelf te reflecteren, zichzelf te ontwikkelen en te weten hoe zij moeten omgaan met hun talenten en valkuilen.

	Dienend leiderschap	Dienend leiderschap richt zich op het ondersteunen van medewerkers door in te spelen op hun behoeften en hen te voorzien van de middelen om te groeien. Het legt verantwoordelijkheden laag in de organisatie, zodat teams eigenaarschap ervaren. Tegelijk stimuleert het autonomie, waardoor medewerkers ruimte krijgen om zelfstandig beslissingen te nemen binnen een veilige omgeving.
	Situationeel leiderschap	Situationeel leiderschap betekent dat leidinggevenden hun stijl van leidinggeven aanpassen aan de behoeften en competenties van hun medewerkers, de taak en context. Afhankelijk hiervan bieden zij meer of minder sturing of ondersteuning.
	Authentiek leiderschap	Leiden mag geen aangeleerd trucje worden en vraagt om authentiek handelen (het verschil tussen 'managen' en 'leiden'). Authentiek leiderschap gaat ervan uit dat leiderschap deels te leren is, maar niet alles kan worden aangeleerd; bepaalde eigenschappen, bijvoorbeeld oprechte interesse en passie voor het vak, moeten van nature aanwezig zijn.

	Naam	Beschrijving
KERNWAARDEN	Verbinding, samenwerking, inleven, luisteren, integraliteit	Deze kernwaarden gaan over verbinding, het vermogen om samen te werken en integraal optreden tussen de verschillende bloedgroepen binnen de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan crisisbeheersing en brandweerzorg, vrijwilligers en beroeps, en operatie en bedrijfsvoering. Dit vereist het nodige inlevingsvermogen, oprecht luisteren en met elkaar in gesprek gaan.
	Lef, initiatief, besluitvaardig, doelmatig	Deze kernwaarden gaan over het durven nemen van besluiten, achter deze besluiten durven staan en bij deze koers blijven. Dit betekent ook dat men soms de confrontatie aan moet gaan en moet kunnen omgaan met tegengestelde belangen. Verder gaat het over het lef om zich te verdiepen in andere perspectieven en om elkaar aan te spreken.
	Vakmanschap, professioneel, leren	Deze kernwaarden gaan over het leveren van de kwaliteit die nodig is. Dit geldt voor alle lagen van de organisatie, van operatie tot ondersteuning. Concreet betreft dit het bijhouden van vakkennis, het openstaan voor feedback (verbeteren) en voor vernieuwing (innoveren).

	Naam	Beschrijving
LEIDENDE PRINCIPES	Wendbare organisatie	Deze leidende principes gaan over het kunnen inspelen op veranderingen in de 'buitenwereld', over het open staan voor verandering en vernieuwing (denk aan innoveren). Het gaat ook over het zorgen voor een diversiteit aan perspectieven, bijvoorbeeld verschillende generaties.
	Vitale organisatie	Deze principes gaan over het 'vitaal houden' van medewerkers (en daarmee ook de organisatie). Medewerkers moeten gestimuleerd worden om na te denken over wat hen vitaal houdt en leidinggevenden moeten medewerkers hierin zoveel mogelijk faciliteren.

3.3 Leiderschapsprogramma's

Deze paragraaf gaat in op de verschillende leiderschapsprogramma's die veiligheidsregio's ontplooien.

Alle veiligheidsregio's besteden aandacht aan leiderschapsontwikkeling. Dit geldt ook voor regio's zonder een formeel door het bestuur vastgestelde visie op leiderschap. De meeste veiligheidsregio's hebben leiderschapsprogramma's of -trajecten opgezet om hun visie op leiderschap te realiseren. Deze programma's vormen een kapstok voor diverse initiatieven op het gebied van leiderschapsontwikkeling. De belangrijkste doelen van deze programma's zijn volgens HR-professionals onder andere:

> In co-creatie met de organisatie de visie op leiderschap ontwikkelen.
> De visie op leiderschap vertalen naar en implementeren in de organisatie.
> Ruimte creëren voor dialoog over 'wat goed leiderschap is' en leren van elkaar.
> Leidinggevenden en leidingontvangenden binnen de gestelde kaders of visie handvatten bieden om het leiderschap samen vorm te geven.
> Strategische doelstellingen ondersteunen door leiderschapsontwikkeling te stroomlijnen.

Deze paragraaf zal achtereenvolgens ingaan op de invulling van deze leiderschaps-programma's, de doelgroepen van de programma's, eventuele begeleiding van deze programma's door externe bureaus en uitdagingen bij het ontplooien van dergelijke programma's. Zie voor een concreet overzicht van activiteiten en initiatieven waarmee veiligheidsregio's invulling geven aan hun leiderschapsprogramma's paragraaf 3.4.

3.3.1 Vormgeving van leiderschapsprogramma's

Het verschilt hoe veiligheidsregio's hun leiderschapsprogramma's vormgeven. Programma's kunnen bestaan uit een enkele activiteit die in de hele organisatie wordt uitgerold, zoals een cursus, of uit omvangrijke meerjarenplannen met verschillende activiteiten, al dan niet gekoppeld aan strategische doelen. Omvangrijke programma's bestaan vaak uit meerdere momenten per jaar, zoals leiderschapsdagen of -avonden, gewijd aan verschillende thema's en/of doelgroepen.

3.3.2 Doelgroepen van leiderschapsprogramma's

Veiligheidsregio's maken in hun leiderschapsprogramma's vaak onderscheid tussen verschillende doelgroepen in hun organisatie, ook wel modules of sporen genoemd. In deze paragraaf volgt een beknopte beschrijving van de mogelijke sporen en de achterliggende redenen om voor deze doelgroepen te kiezen.

Kolommen van de veiligheidsregio

Een deel van de veiligheidsregio's maakt in vanuit de gedachte dat zij verschillen in culturele aspecten en leiderschapsbehoeften hun leiderschapsprogramma's onderscheid tussen de verschillende kolommen binnen de organisatie, zoals brandweerzorg, ambulancezorg en crisisbeheersing. Andere veiligheidsregio's doen dit niet, omdat zij menen dat het leiderschap in de gehele organisatie op dezelfde kaders gestoeld moet zijn.

Operationeel, tactisch en strategisch leidinggevenden

Ook maakt een deel van de veiligheidsregio's onderscheid tussen operationeel en tactisch leidinggevenden enerzijds, en strategisch leidinggevenden anderzijds. Programma's voor operationeel leidinggevenden, zoals ploegchefs of teammanagers, richten zich vaak op

praktische leiderschapsvaardigheden, zoals het voeren van gesprekken, het organiseren en aansturen van projecten, personeelsmanagement en omgaan met diversiteit. Programma's voor strategisch leidinggevenden richten zich doorgaans meer op visieontwikkeling, strategisch leiderschap en leiderschap in samenwerkingsverbanden.

Vrijwillige en beroepsorganisatie
Daarnaast wordt regelmatig onderscheid gemaakt tussen leidinggevenden met een vrijwillige en beroepsaanstelling. Een belangrijk argument hiervoor is dat leidinggevenden in vaste dienst van de veiligheidsregio, zoals ploegchefs bij de beroepsbrandweer, gemakkelijker tijdens reguliere werktijden beschikbaar zijn voor deelname aan leiderschapsdagen, trainingen of andere activiteiten. Voor vrijwillige leidinggevenden zoals postcommandanten is dit lastiger, omdat zij hiervoor vaak vrij moeten nemen van hun hoofdbaan.

Veiligheidsregio's bieden maatwerk op verschillende manieren. Zo plannen sommige regio's leiderschapsavonden voor hun vrijwillige postcommandanten, terwijl voor andere leidinggevenden leiderschapsdagen worden georganiseerd. Daarnaast verschillen veiligheidsregio's in de intensiteit van de initiatieven. Bij leidinggevenden in vaste dienst wordt bijvoorbeeld het maken van een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) verplicht gesteld, terwijl van vrijwilligers niet wordt verwacht dat zij dit doen. Tot slot kopen sommige regio's bepaalde trainingen in voor leidinggevenden in vaste dienst, terwijl dit voor vrijwillige leidinggevenden alleen gebeurt wanneer er specifieke behoefte aan is. Hierbij wordt van vrijwilligers die hieraan willen deelnemen wel een zekere mate van commitment verwacht.

Nieuwe leidinggevenden
Veiligheidsregio's geven aan dat het een uitdaging kan zijn om nieuwe of aankomende leidinggevenden, die niet dezelfde ervaringen hebben als zittende leidinggevenden, effectief mee te nemen in het leiderschapsontwikkelingstraject. Om deze kloof te overbruggen, plannen zij periodiek aparte trainingen of leiderschapsintroductiedagen voor nieuwe leidinggevenden.

3.3.3 Externe bureaus
Verschillende veiligheidsregio's laten zich met betrekking tot leiderschapsontwikkeling begeleiden door een extern bureau. Dit heeft volgens HR-professionals verschillende voor- en nadelen.

De begeleiding van een leiderschapsprogramma is intensief en kost veel capaciteit van de eigen organisatie. Het inhuren van een extern bureau vermindert de belasting van de eigen organisatie. Daarnaast beschikken externe bureaus over specialistische kennis en expertise op het gebied van leiderschapsontwikkeling die de veiligheidsregio zelf niet heeft, zoals het ontwikkelen van de visie, het faciliteren van gesprekken over leiderschap en het aanbieden van trainingen en assessments. Veel externe bureaus hebben bovendien ervaring met andere veiligheidsregio's en/of vergelijkbare organisaties zoals Defensie of de politie. Deze ervaring helpt de organisatie reflecteren, zoals een HR-professional het noemt: "een spiegel voorhouden". Tot slot kan het inhuren van een extern bureau ervoor zorgen dat de aandacht voor leiderschap gewaarborgd blijft. Zoals een HR-professional stelt: "Andermans ogen dwingen om voortgang te maken."

Een nadeel van externe bureaus is dat zij soms een gebrek aan specifieke kennis hebben over de context, cultuur en behoeften van de veiligheidsregio en de brandweer. Dit kan ertoe

leiden dat trainingen niet altijd aansluiten bij de beleving en de behoeften van de doelgroep. Aandachtspunten bij het inhuren van externe bureaus zijn dan ook: heeft het bureau ervaring met de brandweer of vergelijkbare organisaties? En is de opdracht groot genoeg (bijvoorbeeld de hele brandweerorganisatie) om het bureau de kans te geven zich goed in de context van de brandweer te verdiepen?

3.3.4 Uitdagingen

HR-professionals geven aan verschillende uitdagingen te ervaren op het gebied van leiderschapsontwikkeling binnen de brandweerorganisatie en de veiligheidsregio als geheel. Deze uitdagingen worden in deze paragraaf beknopt uiteengezet.

Bereiken van alle leidinggevenden

Sommige HR-professionals geven aan dat de 'usual suspects', gemotiveerde leidinggevenden die zich willen ontwikkelen op het gebied van leiderschap, vaak deelnemen aan de initiatieven die men organiseert. Een deel van de leidinggevenden neemt daarentegen niet of nauwelijks deel aan initiatieven zoals trainingen. Sommige HR-professionals vermoeden dat een deel van deze leidinggevenden niet inziet dat zij zich verder kunnen ontwikkelen op het gebied van leiderschapscompetenties en -vaardigheden. Zij hebben een blinde vlek of zijn 'onbewust onbekwaam', en nemen daardoor niet deel aan de activiteiten. De vraag is hoe ook deze groep gemotiveerd kan worden om deel te nemen aan de verschillende programma's.

Intrinsieke motivatie versus verplichting

HR-professionals willen over het algemeen graag dat leidinggevenden intrinsiek gemotiveerd en vanuit behoefte deelnemen aan de verschillende initiatieven gericht op leiderschapsontwikkeling, vandaar het vrijwillige karakter. Tegelijkertijd hebben veiligheidsregio's ook bepaalde verwachtingen van wat 'goed leiderschap' inhoudt en hoe leidinggevenden zich hiertoe moeten verhouden. Steeds vaker overweegt men dan ook om de initiatieven een meer verplichtend karakter te geven.

Puzzelen met de planning

Het organiseren van leiderschapsontwikkeling brengt het nodige puzzelen en plannen met roosters met zich mee voor zowel HR als de leidinggevende. Initiatieven voor vrijwillige leidinggevenden kunnen een grote belasting zijn, zeker als deze overdag plaatsvinden en/of hele dag(del)en in beslag nemen. Daarnaast geldt dat ook beroeps-leidinggevenden moeten worden vrij geroosterd, wat met het oog op krappe bezettingen niet altijd makkelijk is.

Omgaan met weerstand

Sommige HR-professionals ervaren weerstand onder hun leidinggevenden bij het ontplooien van leiderschapsinitiatieven. Dit is zeker het geval wanneer er al een tijd geen aandacht is geweest voor de ontwikkeling van leidinggevenden. Ook komt het, onder andere bij (vrijwillige) ploegchefs, soms voor dat zij een kloof ervaren tussen henzelf en het management. Tot slot kunnen leidinggevenden het gevoel hebben dat er al zoveel op hen afkomt en dat dit weer iets extra's is wat erbij komt.

Creëren van een veilige omgeving

Om leiderschapsontwikkeling succesvol te laten zijn, is het belangrijk dat er sprake is van een veilige omgeving waarbinnen reflectie mogelijk is. Dit kan volgens de HR-professionals een uitdaging zijn, omdat binnen de brandweerorganisatie mensen elkaar al lang kennen en

omdat nieuws soms snel rondgaat binnen de ons-kent-ons-cultuur. Dit maakt dat mensen zich niet altijd veilig voelen om zich kwetsbaar op te stellen.

Continuïteit en verloop
De initiatieven op het gebied van leiderschap krijgen volgens HR-professionals niet altijd de prioriteit die ze volgens hen nodig hebben in de organisaties. Een HR-professional stelt dat “de initiatieven op het gebied van leiderschap soms ondergesneeuwd raken door de dagelijkse werkzaamheden”. Zo kunnen prioriteiten verschuiven, bijvoorbeeld door wisselingen in het management of bestuur of bij grote gebeurtenissen zoals COVID-19. Daarnaast wordt het als belangrijk beschouwd om nieuwe leidinggevenden, die het begin van het leiderschapstraject hebben gemist, voldoende in het proces op te nemen en hen de benodigde vaardigheden bij te brengen.

3.3.5 Best practices
Naast uitdagingen, benoemen HR-professionals ook verschillende ‘best practices’: zaken die leiderschapsontwikkelingen soepeler doen verlopen. Ook deze ‘best practices’ worden hieronder besproken:

Een proces van luisteren, communiceren en duidelijk zijn
Het is belangrijk om duidelijk te hebben waar de behoefte op het gebied van leiderschaps-ontwikkeling ligt en daarop aan te sluiten. Een manier om dit te doen, is om als (hogere) leidinggevende in gesprek te gaan met alle lagen van de organisatie (hoewel dit een grote tijdsinvestering vergt). Deze gesprekken zijn tweerichtingsverkeer. In eerste instantie is het belangrijk om te luisteren, om als (hogere) leidinggevende goed te begrijpen wat er speelt op de verschillende niveaus en hierop in de nieuwe koers, met bijbehorende verwachtingen en kaders, aan te sluiten. Daarna is het belangrijk om de kaders en verwachtingen die samenhangen met de nieuwe koers duidelijk te maken en hierin ook aan te geven welke punten wel of niet van betrokkenen zijn meegenomen. Wanneer een nieuwe richting ten aanzien van leiderschap wordt ingeslagen, is het van belang te onderzoeken welke ontwikkelbehoefte leidinggevenden hebben om deze richting te kunnen volgen: “Welke belemmeringen ziet men en hoe kunnen wij daar in ons programma in voorzien?”

Aansluiten bij ontwikkelbehoefte
Het is belangrijk om “niet zomaar iets aan te bieden”, maar in het aanbod aan leiderschaps-activiteiten aan te sluiten bij de ontwikkelbehoefte van leidinggevenden. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan, gezien de blinde vlekken die iedereen heeft. In dit geval kunnen ontwikkelassessments uitkomst bieden. Ook kan het helpen om leidinggevenden POP’s te laten maken, en als HR-professional hieruit de ontwikkelbehoeften te destilleren.

Maatwerk bieden
Belangrijk is om in het organiseren van leiderschapsinitiatieven maatwerk te bieden. Zo moet in de gaten worden gehouden of vrijwillige leidinggevenden niet worden overvraagd, door bijvoorbeeld veel initiatieven onder werktijd van de hoofdbaan te plannen. Tegelijkertijd moet ook worden voorkomen dat er hierdoor verschillen ontstaan in ontwikkeling tussen vrijwillige leidinggevenden en leidinggevenden in vaste dienst. Bovendien kan het soms zijn dat vrijwillige leidinggevenden juist wel bereid zijn aan omvangrijkere leiderschapstrainingen (overdag) deel te nemen, bijvoorbeeld omdat deze goed aansluiten bij hun ontwikkel-behoefte. Tot slot moet goed gekeken worden naar ervaring in leiderschap: een vrijwillige

leidinggevende met veel leidinggevende ervaring in de hoofdbaan heeft mogelijk andere behoeften dan een startende vrijwillige leidinggevende.

Zo laag mogelijk beleggen van verantwoordelijkheden
Het werkt om op strategisch niveau de koers te bepalen, de kaders en verwachtingen te stellen, maar de verantwoordelijkheid voor de uitvoering (het 'hoe') zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. Zo kun de directie of het MT aan leidinggevenden de vraag stellen wat zij nodig hebben om de (nieuwe) koers te varen, bijvoorbeeld in de vorm van trainingen of intervisiebijeenkomsten. Dit zorgt voor een gevoel van verantwoordelijkheid en eigenaarschap bij de betreffende leidinggevenden en creëert daarmee intrinsieke motivatie.

Het houden van verbinding en aandacht
Verantwoordelijkheden laag in de organisatie beleggen, betekent geen 'laisser-faire' (passief) leiderschap. Een hogere leidinggevende zal regelmatig 'de thermometer' in alle lagen van de organisatie moeten steken om te zien hoe het ervoor staat. Het doel is te achterhalen wat nodig is voor gewenst gedrag, ervoor te zorgen dat mensen zich gezien voelen en te beoordelen of iedereen op de juiste plek zit. Zo niet, dan moeten eerlijke gesprekken plaatsvinden om hen te helpen een geschikte rol te vinden of afscheid te nemen.

3.4 Activiteiten

Deze paragraaf gaat in op de concrete activiteiten en initiatieven die veiligheidsregio's ontplooien op het gebied van leiderschap. Deze variëren van trainingen tot onderzoek. Tabel 3.3 geeft een overzicht van de meest voorkomende initiatieven, de bijbehorende doelgroep(en) en een aantal veiligheidsregio's die dergelijke initiatieven ondernemen.

Tabel 3.3 Initiatieven en activiteiten van veiligheidsregio's op het gebied van leiderschapsontwikkeling (S = Strategisch; T = Tactisch; O = Operationeel)

Initiatief	Beschrijving	Doelgroep* S	T	O	Onder andere in:
Onderzoek ontwikkelbehoeften leiderschap	Onderzoek naar de ontwikkelbehoeften die verschillende niveaus van leidinggevenden hebben binnen de organisatie op het gebied van leiderschap.	X	X	X	VRZ, VRZL
Onderzoek (goed) leiderschap	Onderzoek naar welk type leiderschap het beste past bij welke doelgroep nu en in de toekomst, 'wat is 'goed leiderschap?', groepsdynamica.	X	X	X	VNOG, VRG, VRR, VRZ, VRZL
Leiderschaps-vaardigheden	Leidinggeven aan individuen en groepen, sociale veiligheid en omgaan met groepsdynamica.		X	X	VRG, VRHM

Initiatief	Beschrijving	Doelgroep* S	T	O	Onder andere in:
Gespreksvaardigheden	Het voeren van 'het goede gesprek', communicatiestijlen, het voeren van lastige en/of confronterende gesprekken, feedback geven/nemen, het aanspreken van mensen op houding en gedrag, empathie, bij de eigen waarden blijven in het gesprek etc.	X	X	X	VRG, VRK, VRZL
Leergang persoonlijk leiderschap	Organisatiebrede leergang persoonlijk leiderschap als onderdeel van het dagelijks werk, omgang met verandering en persoonlijke ontwikkeling.	X	X	X	VRAA, VGGM, VRK
Leiderschapsidentiteit	Leiderschapsontwikkeling gericht op 'wie ben ik als leider' of soortgelijk. Onderwerpen zoals zelfreflectie, grenzen bewaken, leidinggeven terwijl je ook onderdeel van de groep(sdynamiek) bent en omgaan met conflicten.	X	X	X	VRK
Mandaten lager beleggen	Het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid, ruimte geven aan en het beter gebruikmaken van talenten, kennis en ervaring door mandaten en/of verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen.	X	X	X	VRK, VRU
Ethisch leiderschap, integriteit etc.	Scholing op het gebied van ethisch leiderschap en integriteit.	X	X	X	VRK
Persoonlijk ontwikkelplan (POP)	Leidinggevenden een POP laten maken en op basis daarvan de inhoud van de verschillende activiteiten op het gebied van leiderschapsontwikkeling vormgeven.		X	X	VRU
Persoonlijkheids-assessments	Uitvoeren van verschillende soorten persoonlijkheidsassessments (bijvoorbeeld DISK, management drives, etc.) voor leidinggevenden om bijvoorbeeld inzicht te krijgen in hun gedrag, drijfveren, talenten en valkuilen en als organisatie om inzicht te krijgen in de diversiteit van het team. Al dan niet in combinatie met coaching.	X	X	X	VRG, VRK, VRR, VRU

Initiatief	Beschrijving	Doelgroep* S	T	O	Onder andere in:
Praktische vaardigheden	Training in praktische (organisatie-specifieke) vaardigheden die nodig zijn om goed leiding te geven, zoals timemanagement, het maken van planningen, het omgaan met urenregistratie etc.		X	X	VRHM
Talentontwikkeling en -coaching	Leiderschapsontwikkeling en coaching gericht op de talenten, competenties en vaardigheden die nodig zijn om leiding te geven.	X	X	X	VRG, VRR
Teamontwikkelings-trajecten	Ontwikkeltrajecten waarin teams worden begeleid in leiderschap, samenwerken en eigenaarschap.		X	X	
Toolbox leiderschap	Toolbox op intranet met informatie over verschillende handige gespreks-technieken, methoden, werkvormen, hand-outs.		X	X	VRU
In gesprek met de hele organisatie	Periodieke gesprekstafels waarin de directie (of andere managementlagen) laagdrempelig in gesprek gaat met alle lagen van de organisatie om op te halen wat er leeft en speelt en tegelijkertijd met de organisatie in gesprek gaat over noodzakelijke veranderingen.	X	X	X	VRZL
Intervisie leiderschap	Het faciliteren van laagdrempelige ontmoetingen tussen leidinggevenden, om ervaringen uit te wisselen en om van elkaar te leren op het gebied van leiderschap.	X	X	X	VRAA, VRG, VRR, VRU

3.5 Geheel overziend

Uit deze inventarisatie blijkt dat alle veiligheidsregio's actief zijn op het gebied van leiderschap en leiderschapsontwikkeling binnen de brandweerorganisatie. De wijze waarop zij hier invulling aan geven, varieert echter sterk. Sommige regio's werken met omvangrijke, meerjarige leiderschapsprogramma's die organisatiebreed richting geven aan leiderschaps-ontwikkeling, terwijl andere regio's kiezen voor een meer gefaseerde of thematische aanpak, gericht op specifieke aandachtspunten of doelgroepen.

Om de resultaten van deze inventarisatie te kunnen duiden, worden zij in deze geheel overziend beschouwd vanuit het in hoofdstuk 2 ontwikkelde theoretische kader. Dit kader benadert leiderschap als een sociaal proces dat vorm krijgt in de samenhang tussen vier elkaar beïnvloedende kernconcepten: het doel waar leiderschap op is gericht (de bedoeling), de context waarbinnen het plaatsvindt, het leiden en het volgen.

De bedoeling
Wat betreft de bedoeling van leiderschapsontwikkeling laten de resultaten zien dat veiligheidsregio's leiderschap primair inzetten als middel om organisatorische ambities en strategische doelen te ondersteunen. HR-professionals benoemen daarbij onder meer het versterken van eigenaarschap, het verbeteren van samenwerking, het begeleiden van verandering en het bevorderen van sociale veiligheid als belangrijke doelen.

Visies op leiderschap zijn doorgaans bewust abstract geformuleerd, zodat leidinggevenden binnen gestelde kaders zelf richting kunnen geven aan hun handelen en dit kunnen afstemmen op hun team, taak en situatie. Leiderschapsprogramma's fungeren daarbij als kapstok voor het faciliteren van dialoog over 'goed leiderschap', het expliciteren van gezamenlijke verwachtingen en het bieden van handvatten aan leidinggevenden en leidingontvangenden om leiderschap gezamenlijk vorm te geven.

Context
De context waarbinnen brandweerleiderschap plaatsvindt, komt in de inventarisatie nadrukkelijk naar voren als een bepalende factor. HR-professionals geven aan dat leidinggevenden binnen de brandweerorganisatie relatief vaak 'uit de eigen gelederen' worden geworven. Dit zogenoemde doorgroeimodel biedt voordelen, zoals kennis van de brandweerpraktijk en draagvlak binnen de groep, maar kent ook uitdagingen, bijvoorbeeld op het gebied van rolconflicten en aanspreekgedrag in de beheersmatige context.

Daarnaast signaleren HR-professionals dat in delen van de organisatie nog sprake is van een hiërarchische organisatiestructuur – door hen ook wel aangeduid als 'oud leiderschap' – en van een sterke ons-kent-ons- of familiecultuur. Deze context beïnvloedt onder meer de mate waarin sociale veiligheid wordt ervaren en waarin medewerkers en leidinggevenden elkaar aanspreken op houding en gedrag. Ook lokale eigenheid van posten, verschillen tussen de vrijwillige en beroepsorganisatie en de dynamiek van de taakomgeving maken dat leiderschap sterk contextgebonden is en niet eenduidig kan worden vormgegeven.

Leiden
In relatie tot het kernconcept leiden laat de inventarisatie zien dat leiderschapsontwikkeling binnen veiligheidsregio's in sterke mate is gericht op leidinggevenden zelf. De aandacht ligt primair op het versterken van hun rol in de organisatie en op het ondersteunen bij het invullen van leidinggevende verantwoordelijkheden.

HR-professionals benoemen daarbij verschillende aandachtspunten en verwachtingen. Veelgenoemd zijn het beschikken over goede gespreksvaardigheden, het kunnen toepassen van situationeel leiderschap, aandacht voor persoonlijk leiderschap en het begeleiden van veranderingen. Daarnaast wordt van leidinggevenden verwacht dat zij richting geven en kaders stellen, terwijl zij tegelijkertijd ruimte laten aan medewerkers, luisteren en verbinding houden. HR-professionals geven aan dat dit in de praktijk spanningen kan opleveren,

bijvoorbeeld bij het aansturen van projecten, het bewaken van focus, het afbakenen van taken en het omgaan met weerstand.

Deze aandachtspunten en verwachtingen komen terug in de concrete activiteiten die veiligheidsregio's ontplooien op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Het gaat onder meer om trainingen en leergangen gericht op leiderschaps- en gespreksvaardigheden, persoonlijk leiderschap en situationeel leiderschap, aangevuld met coaching, (ontwikkel-) assessments en intervisie voor leidinggevenden. Deze activiteiten zijn veelal ondergebracht in leiderschapsprogramma's en worden geregeld gedifferentieerd naar doelgroep, zoals operationeel, tactisch en strategisch leidinggevenden en naar vrijwilligers en beroepskrachten.

Volgen
In leiderschapsvisies van veiligheidsregio's worden ook eisen gesteld aan medewerkers die leiderschap ontvangen, bijvoorbeeld ten aanzien van eigenaarschap, veranderbereidheid, de sociale veiligheid op posten en het elkaar aanspreken. Deze thema's impliceren een actieve rol van leidingontvangenden binnen het leiderschapsproces. In de praktijk blijkt leiderschapsontwikkeling echter vooral te zijn ingericht op leidinggevenden zelf. De meeste activiteiten en programma's richten zich op het versterken van vaardigheden en het bieden van handvatten aan leidinggevenden, terwijl de rol van leidingontvangenden zelden expliciet wordt uitgewerkt of geadresseerd.

4 De bedoeling

Dit hoofdstuk richt zich op het eerste kernconcept van leiderschap, *de bedoeling*. In de wetenschappelijke literatuur wordt de betekenis van de bedoeling breder geïnterpreteerd dan sec de (wettelijk) beschreven formele doelstellingen van de organisatie. De bedoeling gaat ook over het bredere bestaansrecht van de organisatie (By, 2021; Kuipers, 2024; Kempster et al., 2011).

In de interviews met brandweerleiders komt de bedoeling niet naar voren als uitsluitend de formele wettelijke taak van de brandweer, maar vooral als een breder en gelaagd geheel van betekenissen waarin formele opdracht, publieke en praktijkgerichte waarden met elkaar zijn verweven. De bedoeling van brandweerleiderschap krijgt daarmee vorm in de manier waarop leidinggevenden betekenis geven aan de wettelijke opdracht van de brandweer, maatschappelijke waarde nastreven en condities helpen creëren waarin brandweermensen en de organisatie goed kunnen functioneren.

In dit hoofdstuk worden drie dimensies van de bedoeling onderscheiden. Eerst wordt in paragraaf 4.1 ingegaan op de formele opdracht: de verankering van de brandweer in de Wet veiligheidsregio's en de bijbehorende bestuurlijke verantwoordelijkheid. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 beschreven hoe brandweerleiders de bedoeling van hun leiderschap verbinden aan het realiseren van publieke waarden, zoals veiligheidsgevoel, vertrouwen, bestuurlijke legitimiteit en lokale verbondenheid. Daarna staat in paragraaf 4.3 de dagelijkse praktijk centraal, namelijk welke praktijkgerichte waarden brandweerleiders met hun leiderschap nastreven en wat daarvoor binnen de organisatie nodig is. Daarmee laat dit hoofdstuk zien dat de bedoeling van brandweerleiderschap niet alleen ligt in wat de brandweer doet, maar ook in waarom en waartoe dat gebeurt. Het hoofdstuk sluit af met een geheel overziend.

4.1 Formele opdracht (wettelijke bedoeling)

Hoewel respondenten 'de bedoeling' van hun leiderschap vrijwel altijd breder interpreteren dan de 'formele opdracht', wordt de formele (wettelijke) organisatorische en maatschappelijke opdracht van de brandweer geregeld wel als eerste benoemd.

Het formele organisatorische en maatschappelijke doel van de veiligheidsregio en de brandweerorganisatie die onder haar verantwoordelijkheid valt, is door de wetgever vastgesteld in de Wet veiligheidsregio's (Wvr). Deze wet positioneert de brandweer-organisatie als een uitvoeringsorganisatie met als taak het voorkomen, beperken en bestrijden van brand, het optreden bij ongevallen anders dan brand, het waarschuwen van de bevolking en het uitvoeren van taken in het kader van rampenbestrijding en crisisbeheersing (Wet veiligheidsregio's, art. 25). De Memorie van Toelichting bij de Wet veiligheidsregio's benadrukt dat het wetsvoorstel beoogt te komen tot "een efficiënte en kwalitatief hoogwaardige organisatie van de brandweerzorg, rampenbestrijding en crisisbeheersing onder één regionale bestuurlijke regie" (Kamerstukken II, 2006/07, 31 117, nr. 3, p. 1). Binnen de veiligheidsregio is de directeur veiligheidsregio belast met de dagelijkse leiding van de gemeenschappelijke regeling en met de uitvoering van het door het

bestuur vastgestelde beleid en legt daarover verantwoording af aan het bestuur dat bestaat uit een vertegenwoordiging van de aan de gemeenschappelijke regeling deelnemende gemeenten (Wet veiligheidsregio's, art. 10; Kamerstukken II, 2006/07, 31 117, nr. 3). Geïnterviewde directeuren veiligheidsregio en commandanten brandweer geven aan dat zij de bedoeling van leiderschap in dit licht regelmatig formuleren als: het publieke belang dienen via de wettelijke taak. Zoals een respondent het verwoordt: "Wij hebben een wettelijke taak. Die staat gewoon keurig omschreven in de wet en daar hebben we aan te voldoen." Overigens betekent het feit dat zij verantwoording afleggen aan het bestuur niet dat zij precies moeten uitvoeren wat het bestuur hen opdraagt. Respondenten koppelen de wettelijke taak juist aan de noodzaak van professionele ruimte om binnen de door wet en bestuur gestelde kaders afgewogen besluiten te nemen. Autonomie wordt daarbij expliciet als kernwaarde benoemd en verbonden aan het mandaat om verantwoordelijkheid te nemen: "Jullie hebben mij op deze plek gezet om verstandig met deze organisatie om te gaan." Zie ook hoofdstuk 6, Leiden.

4.2 Publieke waarde

In de interviews wordt de bedoeling van leiderschap door respondenten niet alleen opgevat als het realiseren van de formele, wettelijk vastgelegde opdracht. Respondenten noemen óók maatschappelijke doelen die zij belangrijk vinden, maar die niet direct uit wet- en regelgeving zijn af te leiden. Zulke doelen worden door hen regelmatig aangeduid als het leveren van 'publieke waarde'. Een directeur veiligheidsregio verwoordt dit als volgt: "...wij zijn geen bedrijven, we zijn openbaar bestuur. En dat bestuur wordt gestuurd door de burger. En als de burger het sentiment heeft dat dit belangrijk is, dan ís dat belangrijk." Deze publieke waarde is volgens geïnterviewde brandweerleiders niet altijd gemakkelijk meetbaar. Waar bedrijven kunnen sturen op prestaties en indicatoren, is een belangrijk deel van wat de brandweer toevoegt minder goed meetbaar. In de interviews wordt 'lastig meetbaar' daarbij niet neergezet als 'minder belangrijk', maar juist als iets wat bij publieke waarde hoort.

De onderstaande paragrafen beschrijven drie manieren waarop respondenten publieke waarde duiden. Deze thema's kwamen naar voren uit de analyse van de interviews en hebben betrekking op (1) veiligheidsgevoel en vertrouwen, (2) legitimiteit van het lokale bestuur en (3) bijdrage aan lokale sociale verbondenheid.

4.2.1 Veiligheidsgevoel en vertrouwen

Brandweerleiders benadrukken dat de brandweer in de samenleving niet alleen wordt gewaardeerd om en gelegitimeerd door concrete interventies ("het blussen van de brand"), maar ook om een meer immateriële opbrengst: veiligheidsgevoel. Dit gevoel van veiligheid gaat volgens respondenten gepaard met onbewezen vertrouwen in de brandweer. Burgers hebben immers vrijwel nooit direct middels een incident met de brandweer te maken gehad: "Vraag je burgers wat ze van de brandweer vinden, dan zeggen ze allemaal 'top', terwijl nog geen tien procent ooit met brand te maken heeft gehad." Ploegchefs geven aan dat dit gevoel van veiligheid mede wordt veroorzaakt door de zichtbaarheid in de lokale gemeenschap. Zo stelt een van hen: "Het gaat er om op een positieve manier zichtbaar te zijn, uitstralen van bekwaamheid, lokale kennis zoals stratenkennis en de burger het gevoel te geven dat de jongens en meiden goed bezig zijn" (zie ook paragraaf 4.2.3).

4.2.2 Legitimiteit van het lokale bestuur

In het verlengde van dit veiligheidsgevoel en vertrouwen, wordt door sommige brandweerleiders de legitimiteit van het lokale bestuur als “publieke waarde” benoemd. Daarbij gaat het volgens respondenten met name om de burgemeester die – als eindverantwoordelijke voor de openbare orde en veiligheid in zijn of haar gemeente en daarmee verantwoordelijk voor het brandweeroptreden – aangesproken kan worden op het functioneren van de brandweer. In die zin is het voor het lokaal bestuur van belang dat de brandweer haar taak goed uitvoert: een incident of wanprestatie kan bestuurlijk en politiek direct gevolgen hebben.

Tegelijkertijd wordt legitimiteit ook expliciet gekoppeld aan de lokale gemeenschap en de positie van de burgemeester daarin. Dat maakt dat besluiten over brandweerzorg (bijvoorbeeld over posten of organisatiekeuzes) niet alleen als “regionaal beleid” worden gezien, maar ook als iets wat lokaal gevoeld en beoordeeld wordt. Daarbij komt dat vrijwilligers en posten in sommige gevallen druk kunnen uitoefenen op het lokale bestuur, met name bij onwelgevallige besluiten vanuit de veiligheidsregio. Zoals een respondent het formuleert: “En dan gaan ze de gemeenteraad bestoken. Of ze gaan die burgemeester in de tang nemen...” Legitimiteit functioneert hier volgens verschillende respondenten dus als publieke waarde in twee richtingen: (1) het lokaal bestuur moet besluiten over brandweerzorg kunnen dragen en uitleggen, en (2) de brandweerorganisatie moet rekening houden met de lokale politieke arena waarin dat draagvlak al dan niet ontstaat.

4.2.3 Bijdrage aan de lokale sociale verbondenheid

Naast veiligheidsgevoel en vertrouwen benoemen brandweerleiders een meer lokale publieke waarde: de bijdrage van (met name) vrijwillige posten aan de lokale sociale verbondenheid. Daarmee bedoelen zij dat vrijwilligheid niet alleen een organisatievorm is waarmee de brandweer in een groot deel van Nederland is ingericht, maar ook een maatschappelijke meerwaarde op zichzelf. Zie ook paragraaf 5.2.6.

Volgens brandweerleiders versterken lokale vrijwillige posten die verbondenheid op meerdere manieren. Ten eerste door lokale herkenbaarheid en trots (“onze brandweer”) en het feit dat de post zichtbaar onderdeel is van het dorp of de wijk. Ten tweede door het organiserend vermogen dat lokaal wordt ingezet. Brandweerleiders noemen hierbij voorbeelden van activiteiten die bijdragen aan gemeenschapsvorming, zoals het opspuiten van (ijs)banen of veldjes, bijdragen aan dorpsfeesten of andere lokale klussen die passen bij de rol van de post in de gemeenschap. Een derde element is de manier waarop de vrijwillige post mensen uit verschillende delen van de lokale samenleving samenbrengt. Brandweerleiders duiden de post als een plek waar uiteenlopende achtergronden in één ploeg samenwerken, “Leeftijden van de 18 tot 60, van de bakker tot aan de advocaat”, ook al wordt daarbij tegelijk erkend dat de representativiteit nog niet “af” is (zie bijvoorbeeld paragraaf 4.3.6).

Met het oog op de toekomst en de rol van weerbaarheid wordt bovendien met name door commandanten benadrukt dat de kazerne (toekomstig) meer kan zijn dan een functionele uitvalsbasis. Respondenten schetsen de kazerne als een plek die lokale verbondenheid kan versterken via ontmoeting, samenwerking en gedeeld gebruik: “De kazerne van de toekomst is echt een buurthuis.” Daarbij wordt expliciet gewezen op “multidisciplinair gebruik” als manier om die lokale rol verder te versterken.

4.3 Praktijkgerichte doelen

Naast de formele doelstellingen en het realiseren van publieke waarden benoemden respondenten ook verschillende praktijkgerichte doelen die zij met hun leiderschap nastreven. Waar publieke waarden vooral gaan over de maatschappelijke waarde en legitimiteit van de brandweer in de samenleving, zijn praktijkgerichte doelen meer intern gericht. Ze hebben betrekking op wat leidinggevenden nodig achten om het werk binnen de organisatie goed te laten verlopen en om brandweermensen in staat te stellen hun taak uit te voeren. Daarmee leveren deze doelen primair meerwaarde op voor brandweermensen en voor de brandweerorganisatie zelf.

De onderstaande paragrafen beschrijven hoe respondenten in de interviews publieke waarde duiden. Zij duiden dit in termen van (1) werken aan groei; (2) operationele veiligheid; (3) sociale veiligheid; (4) maatwerk; (5) laag beleggen van verantwoordelijkheden; (6) diversiteit.

4.3.1 Werken aan de groei van het individu, de ploeg en de organisatie

Brandweerleiders op alle niveaus geven in de interviews geregeld aan dat zij het laten groeien van brandweermensen – zowel als individu als in groepsverband – als een belangrijke praktijkgerichte waarde en daarmee als een centrale bedoeling van hun leiderschap zien. Zo geeft een ploegchef aan: “Ik vind het mooi als de jongens en meiden zich echt ontwikkelen. Niet alleen in hun brandweervak, maar ook in hun privésituatie; ik zie ze als persoon groeien.”

Op ploegniveau beschrijven ploegchefs daarnaast dat het hun bedoeling is om de ploeg zich als geheel te laten ontwikkelen. Dit begint volgens hen al bij het werven van de juiste mensen – passend bij wat de ploeg nodig heeft – “zodat men elkaar aanvult”. Tevens is het volgens verschillende ploegchefs belangrijk om ieders kwaliteiten in de ploeg optimaal te benutten door mensen op passende posities te zetten. Ook zien zij het als hun bedoeling om de onderlinge verhoudingen en de goede sfeer, samenhang en dynamiek binnen de post of ploeg te bewaken, wat zij geregeld typeren als het optreden als “hoeder van de sfeer” en “verbinder” tussen “generaties”, “groepjes” en/of “karakters”.

Op tactisch niveau (zoals teamleiders en clustercommandanten) verschuift het accent van het direct ontwikkelen van individuen binnen ploegen en posten naar het ontwikkelen en ondersteunen van leidinggevenden in de lijn, zoals ploegchefs. Zij zien het als hun taak om deze leidinggevenden “te voeden met handvatten”, hen te coachen, zodat zij op hun beurt hun ploeg kunnen laten ontwikkelen. Ontwikkeling krijgt daarmee een meer indirect karakter: het versterken van de kwaliteiten en het handelingsvermogen van leidinggevenden, zodat ontwikkeling op de werkvloer mogelijk wordt. Daarmee wordt werken aan groei nadrukkelijk ook bedoeld als het organiseren van condities waarbinnen anderen die groei kunnen realiseren.

Op strategisch niveau (directeuren en commandanten) wordt groei ten slotte vooral geduid als het creëren van randvoorwaarden en een context waarbinnen ontwikkeling mogelijk wordt. Zij beschrijven hun bedoeling als het organiseren van ruimte, mandaat en veiligheid, zodat mensen en teams “het maximale uit zichzelf kunnen halen” en hun “naastgelegen ontwikkelruimte benutten”. Groei wordt hier nadrukkelijk gezien als een continu proces dat onderhoud vraagt, zowel op individueel als op team- en organisatieniveau.

4.3.2 Operationele veiligheid

Geregeld benoemen brandweerleiders het borgen van de operationele veiligheid als een belangrijk praktijkgericht doel van hun leiderschap. Verschillende commandanten geven aan dat de veiligheid van 'hun' mensen tot hun belangrijkste verantwoordelijkheden behoort. Daarnaast stelt een ploegchef: "Als je weet wat het probleem is en het is onveilig, kan er voor mij geen minuut overheen gaan." Daarbij verwijzen brandweerleiders regelmatig naar door hen meegemaakte (bijna-)ongelukken, waarbij brandweermensen (bijna) gewond raakten of omkwamen. Deze ervaringen vormen voor hen een belangrijke intrinsieke motivatie voor het belang van veiligheid in hun leiderschap, bijvoorbeeld door het benadrukken van het belang van duidelijke afspraken en (het toezien op) het consequent naleven van deze afspraken in de repressieve praktijk.

4.3.3 Sociale veiligheid

In het verlengde van operationele veiligheid wordt door geïnterviewden geregeld ook sociale veiligheid benoemd. Volgens hen kan operationele veiligheid niet zonder sociale veiligheid: mensen moeten zich veilig voelen om elkaar aan te spreken op onveilig gedrag en het niet naleven van afspraken. Ook als dit spanning oplevert. Brandweerleiders geven aan dat daar soms terughoudendheid zit: "Niet durven. Bang voor de reactie." Juist daarom wordt het vermogen om – ondanks die spanning – deze gesprekken toch te voeren als essentieel gezien: "Het gesprek moeten we voeren over die veiligheidsafspraken, anders gaat het een keer verkeerd." Daarnaast gaat sociale veiligheid ook over het stellen van grenzen aan de sociale dynamiek van de ploeg, bijvoorbeeld bij kwetsende taal, humor of pestgedrag. Sociale veiligheid betekent volgens respondenten ook dat er ruimte is om op een veilige manier fouten te maken, te melden en ervan te leren. Veiligheid is daarmee niet alleen handhaven, maar ook het zo inrichten van de organisatie dat fouten zichtbaar worden en er tijdig kan worden bijgestuurd. Zoals een respondent het samenvat: "Je moet in je organisatie fouten mogelijk maken… De kern is dat je 'checks and balances' zo hebt ingericht dat fouten opvallen en je mensen daarbij kunt helpen."

Brandweercultuur en leren van incidenten

Het NIPV heeft in een verkennend onderzoek inzichtelijk gemaakt op welke wijze brandweercultuur en de houding en het gedrag van brandweermensen het mono nabespreken van incidenten stimuleren dan wel belemmeren (Karemaker et al., 2026).

De resultaten laten zien dat nabesprekingen van incidenten volgens repressieve brandweermensen worden beïnvloed door de hechte brandweercultuur en door de houding en het gedrag binnen een ploeg. Bevorderende factoren zijn vertrouwdheid met elkaar, openheid, positief voorbeeldgedrag van (in)formele leiders en een cultuur waarin nabespreken vanzelfsprekend en belangrijk is. Belemmerende factoren zijn hiërarchie, groepsdruk, angst voor oordelen van anderen, loyaliteit die onderlinge kritiek remt en een mindset waarin het bereiken van het operationele doel voldoende wordt gevonden. Daarnaast laat het onderzoek zien dat, hoewel brandweermensen over het algemeen een positieve houding hebben ten opzichte van het nabespreken van incidenten, houding alleen onvoldoende is om leren te borgen. Gedrag en sociale normen binnen de groep zijn bepalend voor wat er daadwerkelijk wordt uitgesproken en opgepakt.

De bevindingen van dit onderzoek maken duidelijk dat cultuur enerzijds en gedrag en houding anderzijds nauw met elkaar verbonden zijn in het leren van incidenten. De heersende cultuur binnen een ploeg of post beïnvloedt sterk welke gedragingen en houdingen tijdens nabesprekingen mogelijk en wenselijk zijn. Tegelijkertijd krijgt die cultuur vorm door het gedrag van individuen, waarbij het voorbeeldgedrag van zowel formele als informele leiders een belangrijke rol speelt. Leren van

incidenten is daarmee geen individuele verantwoordelijkheid, maar een collectief proces dat plaatsvindt binnen de specifieke culturele brandweercontext.

4.3.4 Maatwerk

Brandweerleiders benoemen het leveren van maatwerk geregeld als belangrijk doel van hun leiderschap. Daarmee doelen zij op het erkennen dat posten, ploegen, individuen en situaties van elkaar verschillen en dat één standaardaanpak niet werkt: “One size fits all, dat werkt dus gewoon niet.” Met name ploegchefs reflecteren op het spanningsveld dat ontstaat wanneer het hoofdkantoor van de veiligheidsregio zaken uniform wil organiseren, terwijl dat lokaal kan botsen met motivatie, betrokkenheid of uitvoerbaarheid. Juist omdat vrijwilligerswerk sterk verweven is met lokale omstandigheden, wordt uniformering door sommigen als lastig uitlegbaar ervaren. Maatwerk is voor hen dan ook niet alleen een praktische keuze, maar ook een manier om recht te doen aan lokale context en draagvlak.

Maatwerk betekent in deze interviews nadrukkelijk niet ‘vrijblijvend afwijken van de norm’. Respondenten beschrijven het juist als iets wat je bewust organiseert: ruimte om te differentiëren waar dat nodig is, terwijl je tegelijkertijd scherp blijft op wat wel én niet kan binnen de gestelde kaders. In de interviews wordt maatwerk vooral verbonden aan het bieden van ruimte aan leidinggevenden dicht op de praktijk (zoals teamleiders of clustercommandanten) om af te stemmen op context en persoon. Clustercommandanten zelf geven ook geregeld aan dat zij het als hun taak zien om ruimte te maken voor verschil waar dat kan – zolang het maar uitlegbaar blijft.

Maatwerk: uniform wanneer het moet, pluriform wanneer het kan
Het NIPV heeft in het kader van het programma Vrijwilligheid de afgelopen jaren acht onderzoeken gedaan naar vrijwilligheid bij de brandweer. De conclusie van deze onderzoeken samen is dat er toekomst is voor de vrijwillige brandweer. Maar hiervoor is het wel nodig om anders naar de vrijwillige brandweer te kijken. Er zijn mogelijkheden op drie thema’s, waaronder maatwerk: hoe stuurt de brandweer op pluriformiteit in plaats van op uniformiteit? Er bestaat een grote diversiteit in al dan niet ervaren problematiek en in oplossingsrichtingen die op draagvlak kunnen rekenen. Er is bezinning gewenst over de vraag welk type leiderschap nodig is en welke vaardigheden, organisatie-wijzigingen en cultuurverandering in de staven onmisbaar zijn om een gezond vrijwilligersmanage-ment te bewerkstelligen, nu en in de toekomst. Wat nodig is, is een management dat ruimte geeft, maar ook grenzen stelt, en op zoek gaat naar een vorm van uniformiteit waarbinnen pluriformiteit mogelijk is. Zie ook nipv.nl/vrijwilligheid.

4.3.5 Laag beleggen van verantwoordelijkheden

Een praktijkgerichte waarde die dicht tegen maatwerk aan ligt, is het zo laag mogelijk beleggen van verantwoordelijkheden in de organisatie (zo dicht mogelijk bij de praktijk). Laag beleggen is volgens verschillende brandweerleiders nodig om maatwerk mogelijk te maken (zie paragraaf 4.3.4). Daarnaast wordt het – met name door commandanten – gekoppeld aan de bestuurbaarheid van de organisatie. Veiligheidsregio’s zijn te groot en te geografisch verspreid om alles centraal aan te sturen (zie paragraaf 5.2.1). Zoals een commandant het verwoordt: “De geografische spreiding zorgt ervoor dat je niet overal tegelijk kunt zijn en daarom moeten we ook veel uit handen geven, omdat het anders gewoon niet aan te sturen is.”

Verder wordt het laag beleggen van verantwoordelijkheden door brandweerleiders breed verbonden met het zorgen voor van motivatie en eigenaarschap op de plek waar het werk

gebeurt. Zo stelt een ploegchef: “Iedereen is verantwoordelijk voor een klein stukje en dat werkt perfect voor de motivatie.” Tot slot wordt het laag beleggen van verantwoordelijkheden door sommige leidinggevenden ook gekoppeld aan het stimuleren van een proactieve houding in een hiërarchische organisatie (zie paragraaf 5.1.6 en 5.2.4).

4.3.6 Diversiteit

Geïnterviewde brandweerleiders noemen diversiteit als doel, omdat een ploeg of team beter presteert en functioneert als er meerde perspectieven en competenties aanwezig zijn: “...de kans dat alles aandacht krijgt en dat alle competenties vertegenwoordigd zijn is groter als je verschillende types hebt. Wie heeft er alles wat nodig is in zijn eentje in zich? Niemand toch?” Met name commandanten verbinden dit expliciet aan een veranderende, complexere opgave: “De maatschappij, en onze opgave, is veel complexer geworden… De wereld vraagt meer verschillende dingen van ons, dus heb je ook meer diversiteit nodig”. Zie ook paragraaf 6.2.5. Een deel van de ploegchefs benadrukt het belang van een diverse groep tijdens het bestrijden van incidenten en het vormen van de ploeg: “de een is automonteur, de andere boekhouder, de een is zorgzaam, de ander meer ervaren, samen vorm je een ijzersterk team”. Daarnaast geven ploegchefs ook aan dat diversiteit een preventief doel heeft: voorkomen dat een post een gesloten “bolwerk” wordt. Een dergelijk bolwerk kan instroom en samenwerking ondergraven en op termijn leiden tot negatieve groepsdynamiek.

Iedereen welkom bij de vrijwillige brandweer?
Het percentage vrijwillige brandweervrouwen in Nederland is zes procent. Sinds 2009 is dit percentage onveranderd. In onderzoek (Dangermond et al., 2023b) naar (het werven en behouden) van vrijwillige brandweervrouwen is onder andere onderzocht hoe er door vrijwillige brandweermannen én -vrouwen gedacht wordt over leidinggeven (aan vrouwen).

Vrijwillige brandweervrouwen zijn er doorgaans trots op om brandweervrouw te zijn. Ze voelen zich over het algemeen geaccepteerd op hun eigen post, maar niet allemaal. Soms ervaren zij een (on)bewuste nadruk op hun ‘anders-zijn’ en stuiten zij op (voor)oordelen over vrouwen. Om een veilige (werk)omgeving te creëren is het belangrijk om te praten over sociale veiligheid en (het herkennen van) grenzen. Hoewel de sociale veiligheid op een post een collectieve verantwoordelijkheid is, heeft de ploegchef hierin een belangrijke rol en fungeert hij of zij als rolmodel. Indien nodig of gewenst, dient de veiligheidsregio hierin ondersteuning te bieden.

Verder blijkt dat brandweervrijwilligers in een leidinggevende functie (vooral ploegchefs) aangeven dat het leidinggeven aan vrouwen niet anders is dan aan mannen. Doorgaans geven zij aan dat het persoonsafhankelijk is en niet zozeer te maken heeft met het geslacht. Kwaliteiten als luisteren, aanspreken en empathie worden als belangrijk gezien in het leidinggeven aan zowel mannen als vrouwen. Wel kan de groepsdynamiek anders zijn of veranderen door de komst van vrouwen. Het is voor leidinggevenden van belang om hier rekening mee te houden. Omdat er in de meeste veiligheidsregio’s geen aandacht is voor het thema diversiteit en specifiek vrouwen, verdient het – gezien het belang ervan voor het werven en behouden van brandweervrouwen – de aanbeveling dit wel te ontwikkelen (Dangermond et al., 2023b).

Zoals beschreven in paragraaf 2.4.3 vraagt diversiteit om inclusief leiderschap: het creëren van een werkomgeving waarin verschillen worden gewaardeerd en medewerkers zich gehoord, gerespecteerd en betrokken voelen (Shore et al., 2011). Zie ook paragraaf 6.2.5.

4.4 Geheel overziend

Uit de groepsinterviews blijkt dat – in lijn met de leiderschapsliteratuur – het doel van brandweerleiderschap verder gaat dan het realiseren van concrete, meetbare doelstellingen. Hoewel formele doelen, zoals de wettelijke taken van de brandweerorganisatie, door respondenten worden erkend, duiden brandweerleiders hun leiderschap in de praktijk breder. Dit sluit aan bij het concept ‘bedoeling’ (purpose): niet alleen wat de organisatie doet, maar vooral waarom en waartoe.

Deze bedoeling heeft volgens respondenten nadrukkelijk betrekking op het realiseren van publieke waarde, zoals het creëren van een gevoel van veiligheid bij burgers, het versterken van vertrouwen in de brandweer en het bijdragen aan de legitimiteit van het lokale bestuur. Ook de rol van – met name vrijwillige – brandweerposten in de lokale verbondenheid wordt hierbij genoemd.

Op het niveau van de persoonlijke bedoeling benoemen leidinggevenden vooral praktijkgerichte doelen die bijdragen aan het goed functioneren van het werk en het ondersteunen van brandweermensen in hun taak. Voorbeelden daarvan zijn het ontwikkelen van brandweermensen, het borgen van een veilige repressie, het creëren van een veilige organisatiecultuur en het bevorderen van diversiteit.

5 De context

Dit hoofdstuk richt zich op het tweede kernconcept van leiderschap, *de context*: het geheel van omstandigheden waarbinnen leiderschap binnen de brandweer vorm krijgt. Leiderschap vindt immers niet plaats in een vacuüm, wat als goed leiderschap wordt ervaren is contextafhankelijk (Bass, 1985; Van Wart, 2014; Vroom & Jago, 2007).

Uit de interviews blijkt dat leiderschap binnen de brandweer inderdaad niet los kan worden gezien van de context waarin het plaatsvindt. De context is een samenhangend geheel van factoren dat mede bepaalt hoe leiderschap in de praktijk vorm krijgt. De context beïnvloedt hoe leidinggevenden gezag en invloed uitoefenen, hoe dit door volgers wordt ontvangen en welke handelingsruimte zij ervaren.

In dit hoofdstuk worden drie elementen van context onderscheiden, zoals eerder omschreven in hoofdstuk 2. Eerst wordt in paragraaf 5.1 ingegaan op de organisatiecultuur en de culturele aspecten die volgens respondenten van invloed zijn op het brandweerleiderschap. Vervolgens worden in paragraaf 5.2 de organisatorische aspecten beschreven. Tot slot wordt in paragraaf 5.3 ingegaan op elementen uit de taakomgeving van de brandweer. Het hoofdstuk sluit af met een geheel overziend.

5.1 Organisatiecultuur

Organisatiecultuur vormt een belangrijk kader waarbinnen leiderschap binnen de brandweer vorm krijgt. Zoals eerder beschreven in paragraaf 2.3.1, kan zij worden gezien als een patroon van gedeelde waarden, overtuigingen en gedragingen dat duidelijkheid biedt over gewenst gedrag, bijdraagt aan een gedeelde identiteit en richting geeft in onzekere situaties. Cultuur en leiderschap beïnvloeden elkaar wederzijds: cultuur schept verwachtingen over wat als passend en effectief leiderschap wordt gezien en vormt leiders door middel van socialisatie. Tegelijkertijd kunnen leiders de cultuur ook vormen en veranderen. Binnen de brandweer krijgt deze wisselwerking een specifieke invulling door de aard van het werk en een geregeld sterk aanwezige cultuur van cohesie, vertrouwen en loyaliteit, die per regio, post of ploeg kan verschillen.

Deze paragraaf beschrijft verschillende culturele aspecten die het leiderschap binnen de brandweerorganisatie beïnvloeden.

5.1.1 Familiecultuur: onderlinge verbondenheid en betrokkenheid

De brandweer wordt in literatuur en interviews getypeerd als een familiecultuur, gekenmerkt door hechte onderlinge relaties, vertrouwen en loyaliteit. Deze verbondenheid ontstaat volgens respondenten allereerst door gezamenlijke inzet bij risicovolle en ingrijpende incidenten. Tijdens dergelijke situaties zijn brandweermensen in hoge mate afhankelijk van elkaars handelen en beslissingen, wat het onderlinge vertrouwen versterkt: “Je staat voor hete vuren op straat, je bent van elkaar afhankelijk.” Ook het ingrijpende karakter van sommige incidenten schept een band, doordat deze ervaringen gezamenlijk worden beleefd

en herkenbaar zijn voor collega's. Daarnaast wordt de familiecultuur versterkt doordat brandweermensen binnen hun ploeg of post veel tijd samen doorbrengen, zoals tijdens incidenten, oefenavonden, korpsactiviteiten en – voor beroeps – 24-uursdiensten. Deze gezamenlijke activiteiten en diensten dragen bij aan onderlinge verbondenheid, doordat werk, dagelijkse routines en ook persoonlijk "wel en wee" worden gedeeld. De verhalen die brandweermensen in deze tijd delen – bijvoorbeeld herinneringen aan eerdere incidenten – versterken de betrokkenheid verder: "Verhalen zijn wat die familie maakt." Ook de gedeelde identiteit als brandweermens, voortkomend uit een gezamenlijke passie voor het vak, draagt bij aan onderlinge verbondenheid en loyaliteit. Het gevoel van verbondenheid draagt volgens brandweermensen bovendien bij aan lange dienstverbanden, waardoor collega's langdurig met elkaar samenwerken en professionele relaties zich verdiepen. Deze continuïteit versterkt de onderlinge verbondenheid verder: "Men is zo verbonden met de brandweer, men zoekt het niet snel buiten de brandweer." Daarnaast geldt dat verbondenheid historische wortels heeft in families en – specifiek voor brandweervrijwilligers – dorpsstructuren. Langdurige lidmaatschappen en familieverbanden zorgen ervoor dat verbondenheid over generaties wordt doorgegeven: "Je vader zat erbij, je familie zat erbij… het wordt een identiteit."

De familiecultuur die respondenten ervaren, wordt door hen ook beschreven als een belangrijke kracht van de brandweer. Genoemde voordelen zijn onder meer zorg voor elkaar, effectieve samenwerking, flexibiliteit en een zelfcorrigerend en organiserend vermogen. Tegelijkertijd brengt deze cultuur ook uitdagingen met zich mee, zoals (te) sterke ongeschreven normen, de moeite om elkaar binnen een hechte groep aan te spreken en de neiging om problemen binnenshuis te houden. Zowel deze kracht als de uitdagingen worden hieronder toegelicht.

Wederzijdse betrokkenheid en zorg voor elkaar

De hechte verbondenheid vertaalt zich vaak in vanzelfsprekende zorg en behulpzaamheid. "We helpen elkaar altijd. Als iemand vraagt: 'Kun je me helpen? Kun je vanavond komen?' Dan ga ik. Terwijl ik nog niet eens weet wat er aan de hand is." Leidinggevenden geven aan dit nauwelijks te hoeven stimuleren: collega's springen bij als iemand ondersteuning nodig heeft, tonen betrokkenheid bij bijvoorbeeld ziekte en nemen taken over wanneer dat nodig is. Ook na stressvolle of ingrijpende incidenten is er veel informele, praktische en emotionele steun.

Ervaren aandacht en steun rondom ingrijpende incidenten

Brandweermensen krijgen in hun werk te maken met ingrijpende incidenten. Ze lopen hierdoor een verhoogd risico op het ontwikkelen van stress- en traumagerelateerde klachten, zoals PTSS. Tijdige en passende aandacht en steun – psychosociale ondersteuning – voorafgaand aan, tijdens en na ingrijpende incidenten is daarom gewenst. Maar hoe ervaren repressieve brandweermensen en hun leidinggevenden deze steun? De brandweer wordt vaak getypeerd als een stoere cultuur waarin niet altijd ruimte is voor kwetsbaarheid en het delen van emoties. Verschillende onderzoeken (Dangermond, 2022b; Broeren et al., 2026) laten echter een genuanceerder beeld zien. Brandweermensen ervaren psychosociale ondersteuning rondom ingrijpende incidenten over het algemeen als betekenisvol en van goede kwaliteit. Deze algemene conclusie geldt echter niet voor iedereen. Hoewel de psychosociale ondersteuning gemiddeld positief wordt beoordeeld, kunnen er brandweermensen zijn voor wie die ondersteuning níet passend of níet toereikend voelt.

Zelforganiserend vermogen als drijvende kracht
Loyaliteit en wederzijdse verantwoordelijkheid motiveren en versterken het eigenaarschap: men wil collega's en de post niet in de steek laten. Volgens leidinggevenden vertaalt dit zich in een van de drijvende krachten van de brandweerorganisatie, ook wel geduid als "zelforganiserend vermogen": ploeg- en postleden pakken problemen gezamenlijk op, organiseren het werk zelf en tonen veel initiatief en doorzettingsvermogen in de uitvoering. Doordat mensen elkaar goed kennen en betrokken bij elkaar zijn, kan snel worden geschakeld: de juiste expertise wordt direct gemobiliseerd en extra capaciteit wordt georganiseerd wanneer dat nodig is. Diezelfde loyaliteit vergroot de bereidheid om in te vallen en door te pakken bij onverwachte situaties.

Randvoorwaarde voor samenwerking tijdens incidenten
Respondenten noemen verbondenheid een randvoorwaarde voor effectieve samenwerking bij het oplossen van incidenten. Incidentbestrijding kenmerkt zich volgens brandweermensen door een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid. Elkaar kennen, weten wat men aan elkaar heeft en wederzijds vertrouwen worden daarbij als cruciale voorwaarden genoemd. Volgens verschillende respondenten beperkt dit zich niet tot incidenten. Deze verwachtingen – elkaar kennen en kunnen vertrouwen – werken ook door in de beheersmatige situatie.

Ongeschreven verwachtingen, regels en normen
De familiecultuur gaat gepaard met (soms sterke) impliciete normen en verwachtingen die per post of ploeg kunnen verschillen, maar organisatiebreed herkenbaar zijn. Respondenten zien hierin voor- en nadelen. Zo zorgen deze normen volgens respondenten voor een zekere mate van zelfcorrigerend vermogen, bijvoorbeeld rond geoefendheid, paraatheid en de gewenste houding en gedrag. Tegelijkertijd geven respondenten aan dat dergelijke normen kunnen doorslaan en leiden tot negatieve groepsdynamiek of in uiterste gevallen zelfs uitsluiting, met name bij nieuwkomers die niet (direct) voldoen aan onuitgesproken verwachtingen.

Onderlinge loyaliteit als uitdaging voor een gezonde aanspreekcultuur
De hechte loyaliteit kan het aanspreken op houding, gedrag of kwaliteit bemoeilijken. Langdurige relaties en afhankelijkheid maken dat lastige gesprekken worden uitgesteld ("voor de lieve vrede laat je dingen liggen"). Daardoor kunnen ongewenst gedrag of disfunctioneren langer blijven voortbestaan en uiteindelijk uitgroeien tot 'etterende' casussen die – met name voor verantwoordelijke leidinggevenden – veel tijd en energie kosten om te herstellen.

De vuile was binnen houden
Verbondenheid en loyaliteit leiden er bovendien toe dat posten of ploegen problemen geregeld eerst intern proberen op te lossen en informatie niet altijd tijdig delen met (cluster)commandanten. Dit speelt bijvoorbeeld bij grensoverschrijdend gedrag of paraatheidsproblemen. Gevolg is dat signalen laat zichtbaar worden en dossiers kunnen escaleren, waardoor de afhandeling zwaarder en langduriger wordt. Vooral clustercommandanten, die afhankelijk zijn van ploegchefs voor informatie, ervaren dat het soms lastig is om zicht te krijgen op wat er werkelijk speelt, ook bij ernstige kwesties. "Je voelt dat er iets niet klopt. Dan spreek je de ploegchef aan, maar het is allemaal net binnen het randje en niemand in de ploeg spreekt zich uit. Later, wanneer de ploegchef weg is, komt pas naar buiten dat wat er gebeurd is echt niet door de beugel kon."

Humor binnen de brandweercultuur en sociale veiligheid
Humor is een belangrijk onderdeel van de brandweercultuur (Charman, 2013; Dangermond et al., 2022c). Humor draagt bij aan groepsvorming, onderlinge verbondenheid en de verwerking van ingrijpende incidenten, maar kan tegelijkertijd ook leiden tot uitsluiting of als grensoverschrijdend worden ervaren, bijvoorbeeld door vrouwen of mensen met een andere achtergrond (Dangermond et al., 2022c).

Binnen brandweerploegen wordt veel gebruikgemaakt van grappen, plagerijen en een joviale omgangsvorm. Deze humor draagt bij aan de onderlinge verbondenheid en helpt brandweermensen om een hechte groep te vormen. Humor heeft echter niet altijd uitsluitend positieve effecten. Of een grap als grappig of juist kwetsend wordt ervaren, hangt af van de context, de inhoud van de grap, wie de grap maakt en de onderlinge verhoudingen binnen de ploeg. Humor kan daardoor niet alleen verbinding creëren, maar in sommige gevallen ook leiden tot uitsluiting.

Zwarte humor heeft een specifieke functie binnen het brandweerwerk. Brandweermensen gebruiken deze vorm van humor niet alleen om spanning te ontladen, maar ook om moeilijke of emotioneel beladen ervaringen bespreekbaar te maken. Zwarte humor fungeert daarbij vaak als een indirecte manier om gevoelens en indrukken van ingrijpende incidenten met collega's te delen. Hierdoor kan humor bijdragen aan de verwerking van dergelijke gebeurtenissen en een positieve invloed hebben op de groepsdynamiek binnen de ploeg.

Bij sommige ingrijpende incidenten blijft zwarte humor juist achterwege. Dit heeft te maken met persoonlijke grenzen van brandweermensen en met ongeschreven regels binnen de brandweercultuur. Het ontbreken van humor kan daarom een belangrijk signaal zijn dat een gebeurtenis diepe indruk heeft gemaakt op de betrokkenen. Voor leidinggevenden kan dit een aanwijzing zijn om extra aandacht te besteden aan de nazorg en verwerking binnen de ploeg. Ook is gebleken dat brandweermensen vaak terughoudend zijn om met buitenstaanders over zwarte humor te praten. Daardoor bestaat buiten de brandweer soms weinig begrip voor de functie die deze humor vervult.

Kortom: onderzoek (Dangermond et al., 2022c) maakt duidelijk dat humor binnen de brandweer niet alleen een manier is om te lachen, maar vooral een sociaal en cultureel instrument dat bijdraagt aan saamhorigheid, collegiale steun en de verwerking van ingrijpende ervaringen.

De vrijwillige brandweer: een dubbele familiecultuur
Bij vrijwilligersposten is de familiecultuur vaak extra sterk door lokale inbedding en de verwevenheid van (vrijwilligers)werk en privé. Vrijwilligers kennen elkaar ook buiten de post (vanwege werk, vereniging of andere sociale netwerken), waardoor verhoudingen uit de woonomgeving de samenwerking en het gezag binnen de post kunnen beïnvloeden. Dit kan gezagsrelaties complex maken en het aanspreken bemoeilijken, juist omdat men elkaar in meerdere rollen en contexten blijft tegenkomen. "Je bent een kleine ploeg, je bent een klein dorp, je kent elkaar. 's Middags sta je met je buurman ruzie te maken over een schutting en 's avonds moet je tegen diezelfde buurman zeggen dat zijn optreden als bevelvoerder niet goed is. In zo'n klein dorp is het best lastig om de petjes te scheiden."

5.1.2 Naar binnen gericht
Voortbordurend op vorige paragraaf stellen geïnterviewde (cluster)commandanten dat sommige posten en ploegen sterk naar binnen gericht zijn. Deze gerichtheid is volgens hen het gevolg van verschillende oorzaken. Ten eerste de hechte familiecultuur die vooral de eigen post/ploeg kenmerkt, en ten tweede het decentrale karakter van veiligheidsregio's die deze dynamiek versterkt. De fysieke en organisatorische afstand tussen posten en het management van de regio wordt als groot ervaren, waardoor het voor (cluster)commandanten lastig is om zichtbaar en nabij te zijn. Zie ook paragraaf 5.2.1. Ten derde noemen

geïnterviewden de 24-uurs bedrijfsvoering en het vrijwillige karakter van een groot deel van het personeel als factoren die dit versterken: wisselende bezetting en werkzaamheden buiten reguliere kantoortijden bemoeilijken volgens hen het opbouwen van relaties én het zicht houden op wat er speelt binnen ploegen en posten.

In hun leiderschap merken (cluster)commandanten de naar-binnen-gerichtheid terug in wij-zij-denken, geslotenheid, het laat delen van problemen en een meer reactieve houding richting ontwikkeling en samenwerking.

Wij-zij
Volgens (cluster)commandanten kan de interne gerichtheid omslaan in een scherp onderscheid tussen “wij” (de post of ploeg) en “zij” (de veiligheidsregio), soms gezien als een onpersoonlijke “moloch”. De (cluster)commandant wordt dan al snel als vertegenwoordiger van die grotere organisatie gezien, waardoor bemoeienis “hoe goed bedoeld ook” negatief kan worden geïnterpreteerd. Beleid wordt dan ervaren als aantasting van autonomie, met weerstand tegen veranderingen die hoger in de lijn logisch of noodzakelijk lijken. Een respondent vat dit beeldend samen: “de metafoor van je schoonmoeder die je een paar keer per jaar ziet en ineens op een gezellige verjaardag gaat vertellen wat we allemaal anders moeten doen. Dan denk jij ook: ‘wie ben jij wel niet’.”

Geslotenheid
Geïnterviewde (cluster)commandanten geven aan dat sommige ploegen of posten zich kenmerken door een zekere mate van geslotenheid, door hen omschreven als “naar binnen gekeerd”, “eilandjes” of “bubbeltjes”. Dit maakt het leggen van contact soms lastig. Een commandant verwoordt dit als volgt: “Wanneer je een post binnenstapt, tref je soms een ploeg die je met gesloten armen aankijkt: ‘Wat komt die van het hoofdkantoor hier doen?’”

Eerst intern proberen op te lossen
Al eerder in paragraaf 5.1.1 is beschreven hoe verbondenheid en loyaliteit, als onderdeel van de ervaren familiecultuur, ertoe leiden dat posten of ploegen problemen eerst intern proberen op te lossen. Ploegen proberen “de deksel erop” te houden en “de vuile was niet buiten” te hangen; “gedoe blijft lang binnenboord”. Met name clustercommandanten, die afhankelijk zijn van informatie via ploegchefs, ervaren hierdoor beperkt zicht op wat er echt speelt, ook bij ernstige kwesties.

Reactiviteit
Enkele commandanten verbinden de naar-binnen-gerichtheid aan een reactieve houding: “bel ons maar, dan komen wij wel”. Brandweermensen focussen dan sterk op het eigen vak, terwijl taken daarbuiten, zoals oefenen met nieuwe crisistypen of samenwerking met partners (bijvoorbeeld het hoogheemraadschap), minder vanzelfsprekend worden gevonden. Leidinggevenden moeten in zulke situaties expliciet duiden waarom deze activiteiten nodig zijn en mensen uitleggen wat er het bredere belang van is.

5.1.3 Passie en betrokkenheid
Passie en betrokkenheid vormen volgens vrijwel alle geïnterviewden een bepalend onderdeel van de brandweercultuur en beïnvloeden daarmee het leiderschap.

> *Passie* verwijst naar de emotionele binding met en intrinsieke motivatie voor het vak: het werk is niet alleen een beroep, maar een roeping. Een commandant verwoordt dat als: “Dat mensen het gewoon niet willen laten gaan omdat ze het bloed voelen stromen en hun hartslag omhooggaat. Ik vind die drive prachtig om te zien.”

> *Betrokkenheid* komt vaak voort uit die passie en uit zich in verantwoordelijkheid naar burgers en collega's. De vanzelfsprekendheid waarmee men zich beschikbaar stelt, is voor buitenstaanders moeilijk te bevatten: "hier heb je een pieper… binnen vier minuten sta je op je werk… bij de brandweer zeggen ze 'fantastisch'."

Passie en betrokkenheid zorgen voor grote motivatie, eigenaarschap en beschikbaarheid, maar vragen ook om leiders die dit "brandweervirus" herkennen en serieus nemen. Tegelijk kan diezelfde emotionele binding besluitvorming vertragen en verandering bemoeilijken, vooral wanneer aan (vak)identiteit of "rode spullen" wordt geraakt. Zowel de positieve als de negatieve aspecten van de passie en betrokkenheid van brandweermensen worden hieronder toegelicht.

Motivatie en eigenaarschap
Geïnterviewden noemen passie en betrokkenheid de "drijvende kracht" en soms zelfs de "belangrijkste asset" van de organisatie. Ze doelen op vrijwel grenzeloze motivatie, sterk eigenaarschap en de bereidheid om ook buiten formele afspraken in actie te komen. Zoals een commandant stelt: "Ook al hebben we hier niets formeel over vastgelegd: op het moment dat ergens een dijk dreigt door te breken, komen alle brandweermensen die deze veiligheidsregio kent in actie." Die houding vertaalt zich ook naar neventaken (piket, opleiding, commissies). In die zin is leidinggeven volgens sommigen niet zozeer motiveren, maar eerder "afremmen".

Een leidinggevende moet het snappen
Leiderschap werkt beter wanneer leidinggevenden passie en betrokkenheid erkennen en passend waarderen, ook als zij de waarde ervan anders inschatten. Van een ploegchef wordt verwacht dat die "feeling [heeft] met het brandweervak" en begrijpt dat het "brandweervirus" deel is van iemands identiteit. Wat voor een leidinggevende klein lijkt, kan voor brandweermensen groot zijn, omdat het raakt aan trots op het vak en betrokkenheid. Een clustermanager waarschuwt daarom: "Je moet opletten dat je het geen gezeur noemt… Iemand komt gewoon op voor dat wat ze denken dat goed is voor de post."

Trots
De term 'trots' is geregeld genoemd in de interviews en komt om die reden in het rapport op verschillende plekken terug. Bijvoorbeeld als het gaat om de hierboven beschreven sociale verbondenheid, maar ook op het brandweervak en het regelen van de paraatheid, zoals later toegelicht wordt. Dat brandweermensen trots zijn, blijkt ook uit het *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel* van 2017, 2021 als 2025 (Van Duijneveldt & Herder, 2017; Dangermond et al., 2022a; Plat et al., 2026). Tussen 2017 en 2025 was rond de 90 procent het (helemaal) eens met de stelling 'Ik ben er trots op dat ik brandweerman/-vrouw ben.'

Men is bescheiden, maar wil wel gezien worden
Brandweermensen praten graag over de inhoud van het vak, maar minder snel over hun eigen inzet daarin. Men is bescheiden; hun inzet wordt vaak gezien als iets wat "erbij hoort". Tegelijk wordt erkenning gewaardeerd: "Even dat schouderklopje… dan zie je mensen groeien." Kleine vormen van waardering versterken daarmee motivatie en binding.

Men wil betrokken worden
Het sterke verantwoordelijkheidsgevoel leidt tot de wens om betrokken te zijn bij alles wat het werk raakt, van vakinhoud tot materieel en de "rode spullen". Die betrokkenheid wordt door verschillende geïnterviewde leiders vaak gezien als eigenaarschap: "Het moet goed

geregeld zijn. Ze zijn betrokken, want het gaat niet om persoonlijk gewin. Maar het moet goed geregeld zijn, ook voor de burger.” Brandweermensen worden graag betrokken bij besluiten of veranderingen die hen raken, ook wanneer zij formeel weinig invloed hebben. Die betrokkenheid wordt door leidinggevenden gewaardeerd en gezien als blijk van eigenaarschap. Er is echter ook een keerzijde: de behoefte aan inspraak kan doorschieten in “overlegcultuur”, “eindeloos polderen” of “verspilde emotie”, waardoor noodzakelijke of urgente besluitvorming vertraagt.

Verandering raakt aan identiteit
Passie maakt het vak voor velen onderdeel van de persoonlijke identiteit. Veranderingen die aansluiten op deze identiteit (bijvoorbeeld innovatie die als nuttige toevoeging wordt gezien) verlopen doorgaans soepel. Maar maatregelen die als aantasting van het vak of de lokale post worden ervaren, zoals het verplaatsen van voertuigen, het weghalen van specialismen of herverdeling van uitrukgebieden, roepen sneller weerstand op en worden soms ervaren als “afpakken”. Een directeur duidt dit als volgt: “Wat ik soms wel ingewikkeld vind aan de mensen die bij de brandweer werken, is dat zij een deel van hun identiteit ontlenen aan het werk dat zij doen. Als de organisatie dan iets kleins wil veranderen omdat het nu eenmaal beter is, raak je mensen gewoon in hun zijn.”

Leidinggevenden beschrijven dan ook geregeld dat zij “zakelijk” willen doorpakken, maar “onmiddellijk in de passie en betrokkenheid” landen, waardoor het proces stroperig wordt. In discussies is het bovendien lastig rationele bezwaren te onderscheiden van argumenten die rationeel lijken, maar vooral emotioneel zijn: “is dit een rationeel goed argument… of eigenlijk pure emotie?” Volgens respondenten kan weerstand in enkele gevallen omslaan in openlijk verzet: mensen spreken zich fel uit, zoeken publiciteit of proberen besluiten te frustreren, juist omdat het onderwerp hen persoonlijk raakt. In hun emotie zeggen of doen zij volgens respondenten soms dingen die niet altijd aansluiten bij hun eigen waarden of referentiekader.

5.1.4 Dienstbaarheid

Dienstbaarheid vormt volgens respondenten een kernonderdeel van de organisatiecultuur. Zij schetsen een sterk “hulpverlenershart”, zichtbaar in grote inzet en het bijna vanzelf-sprekend extra leveren. Tegelijk beschrijven zij keerzijden: overbelasting, kwaliteitsverlies en een strategisch patroon waarin de organisatie gemakkelijk “ja” zegt tegen nieuwe taken, ook als middelen, capaciteit of mandaat ontbreken.

Brandweermensen stellen zich volgens de geïnterviewden ruimhartig beschikbaar en pakken veel op. Daardoor zegt men volgens geïnterviewden niet vaak “nee” en is meer doen dan formeel gevraagd vaak de norm: “Er zijn afdelingen waar 120 % werk wordt geleverd.” Leidinggevenden waarderen dit eigenaarschap, maar signaleren dat het ook ten koste kan gaan van afronding en kwaliteit: “We hebben er een handje van om niets af te maken en daardoor alsnog een ontevreden klant te hebben.”

Op strategisch niveau versterkt deze dienstbaarheid volgens hen een dynamiek waarin de organisatie steeds meer taken accepteert of bezuinigingen uitvoert zonder veel tegenspraak. Er ontstaat een routine van snel ‘ja’ zeggen en nauwelijks ‘nee’, zelfs wanneer randvoor-waarden ontbreken. Een commandant vat dit zo samen: “Ik denk dat wij richting bestuur veel meer dan andere uitvoeringsorganisaties makkelijk ‘ja’ zeggen.” De consequentie is dat opdrachten vervolgens intern worden “gerepareerd” door telkens opnieuw geld of capaciteit binnen de eigen organisatie te zoeken. Op langere termijn achten respondenten dit onhoudbaar, omdat het bestuurlijke verwachtingen van vanzelfsprekendheid voedt: “We

hebben steeds weer een potje of een oplossing gevonden en vooral het bestuur nooit iets gevraagd, want dat vinden wij ongemakkelijk. Dat is geen houdbaar model."

5.1.5 Cultuur van doeners

Volgens respondenten is de organisatiecultuur sterk gevormd door het overwegend operationele karakter van de brandweer. Daardoor wordt, in het verlengde van de eerder beschreven onderlinge verbondenheid, passie, betrokkenheid en dienstbaarheid, vaak gesproken van een "cultuur van doeners": problemen worden snel opgepakt en al doende opgelost. Die actiegerichtheid is onmisbaar bij incidentbestrijding, maar kan in de 'koude' organisatie botsen met planning, belangenafweging en langere besluitvorming. Dit leidt ook tot specifieke verwachtingen richting management én tot andere (vaak praktische) behoeften bij medewerkers.

Actiegericht

Geïnterviewden schetsen brandweermensen als mensen die bij een probleem direct handelen, in plaats van het eerst te analyseren. Zoals een commandant het samenvat: "bij de brandweer zien wij een probleem en gaan dat oplossen." In incidentbestrijding is dat essentieel, "je kan niet 1,5 uur gaan praten over hoe de brand te bestrijden", maar in de beheersmatige organisatie schuurt het met procesmatige werkwijzen, waar belangenafweging en planning een grotere rol spelen. Het risico is volgens verschillende commandanten dat men zich vooral richt op de taak die direct moet worden uitgevoerd, maar daarbij het bredere organisatorische doel uit het oog verliest. Opgemerkt wordt dat kwesties soms als 'af' worden gezien, terwijl "als we er iets langer en met meer mensen over hadden nagedacht, er misschien een betere of duurzamere oplossing mogelijk was geweest".

Actieparadox

Respondenten geven aan dat besluitvorming in de 'koude' organisatie vaak als traag wordt ervaren, zeker vergeleken met de snelheid van beslissingen bij incidenten. Deze tegenstelling wordt door sommigen de "actieparadox" genoemd. Die kan leiden tot hoge verwachtingen richting management, gevolgd door teleurstelling wanneer afstemming tijd kost of wensen niet haalbaar blijken. Een ploegchef verwoordt dit als volgt: "Ik zeg altijd gekscherend: als je iets bij de brandweer geregeld wilt hebben, kun je het beste brand hebben; dan zijn we er zo. Maar als het iets anders is, kan dat heel lang duren."

Strategisch versus operationeel

Volgens geïnterviewden hebben medewerkers in een overwegend operationele organisatie andere behoeften dan medewerkers in meer strategisch georiënteerde organisaties. Vooral leidinggevenden met ervaring buiten de operationele sector geven aan dat de onderwerpen die bij hen op tafel komen vaak praktischer van aard zijn dan zij gewend zijn. Zo wordt regelmatig gewezen op het belang van ogenschijnlijk kleine zaken die strategisch gezien triviaal lijken (zoals werkkleding), maar operationeel van groot belang zijn. Een geïnterviewde zegt hierover: "Ik was gewend om het met de OR over organisatiebrede onderwerpen te hebben, maar het ging er óók over of men truien met lange of korte mouwen moet krijgen."

5.1.6 Informele leiders

Een cultuuraspect dat regelmatig terugkomt in de groepsinterviews, is de aanwezigheid van informele leiders. Informele leiders zijn brandweerprofessionals zonder formele positie of macht, maar die door anciënniteit, vakmanschap, ervaring, inzet voor het collectief en het vertrouwen dat collega's in hen stellen, wél informeel gezag hebben. Door hun sociale

positie binnen de groep kunnen zij volgens geïnterviewden de groepsdynamiek én het formele leiderschap beïnvloeden. Deze invloed kan zowel positief als negatief uitpakken. Zie voor een verdere toelichting paragraaf 6.5.1.

5.2 Organisatiestructuur

Organisatiestructuur vormt, naast organisatiecultuur, een belangrijk kader waarbinnen leiderschap binnen organisaties vorm krijgt. Zoals beschreven in paragraaf 2.3.2, heeft organisatiestructuur betrekking op de manier waarop werkzaamheden, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en besluitvorming binnen een organisatie zijn georganiseerd. De structuur bepaalt onder meer hoeveel ruimte leidinggevenden en medewerkers hebben voor eigen oordeelsvorming en initiatief, en beïnvloedt daarmee zowel de invulling als de effectiviteit van leiderschap. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen meer gecentraliseerde en geformaliseerde organisatievormen enerzijds en meer gedecentraliseerde organisatievormen waarin professionele autonomie een grotere rol speelt anderzijds.

Volgens respondenten zijn er verschillende organisatorische aspecten – de manier waarop de brandweerorganisatie is georganiseerd – die van invloed zijn op het leiderschap.

5.2.1 Geografische spreiding

In paragraaf 5.2.1 is het al kort benoemd: een belangrijk organisatorisch aspect dat het leiderschap binnen de brandweerorganisatie beïnvloedt, is volgens brandweerleiders de geografische spreiding van ploegen en posten in de veiligheidsregio, waardoor de afstanden tussen locaties geregeld aanzienlijk zijn. Deze geografische spreiding maakt bovendien dat het netwerk aan posten zich uitstrekt over verschillende gebieden met elk hun eigen culturele kenmerken, die ook weer doorwerken in de cultuur van de post en leiden tot verschillen tussen posten: “Al die posten hebben allemaal een eigen cultuur en gebruiksaanwijzing.” Dit, in combinatie met de 24-uursbedrijfsvoering die de brandweerorganisatie kenmerkt én het vrijwillige karakter van een groot deel van de Nederlandse brandweer, waardoor de bezetting vaak wisselend is en werkzaamheden geregeld buiten reguliere kantoortijden plaatsvinden, bemoeilijkt het opbouwen van een relatie en het houden van grip op wat er speelt. Volgens geïnterviewden maakt dit dat het beheersmatige leiderschap binnen de brandweerorganisatie een sterk decentraal karakter kent, met een grote verantwoordelijkheid voor de ploegchef als directe leidinggevende op de post of ploeg en de clustercommandant als leidinggevende van een cluster posten of ploegen.

5.2.2 Brandweer als onderdeel van de veiligheidsregio

In de afgelopen tien tot vijftien jaar zijn de gemeentelijke brandweerorganisaties opgegaan in 25 veiligheidsregio’s: gemeenschappelijke regelingen waarin gemeenten gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor brandweerzorg, crisisbeheersing, rampenbestrijding en geneeskundige hulpverlening. Volgens geïnterviewden heeft het feit dat de brandweer opgegaan is in en onderdeel is van de veiligheidsregio op verschillende manieren invloed op het leiderschap binnen de brandweerorganisatie.

Verandering binnen de brandweer
De brandweerorganisatie heeft de afgelopen decennia op organisatorisch gebied grote veranderingen doorgemaakt. Van oudsher bestond de brandweer vooral uit gemeentelijke brandweerkorpsen met een sterke lokale binding. De gemeenten bepaalden grotendeels hun eigen prioriteiten en hadden hun eigen budgetten. Brandweercommandanten hadden direct contact met de burgemeester en de gemeenteraad. Eind jaren '90 werd echter de regionalisering ingezet. De eerste stap hierin was schaalvergroting door het vormen van regionale brandweerkorpsen. Dit proces werd in 2010 verder versterkt met de inwerkingtreding van de Wet veiligheidsregio's, waarmee de brandweer werd geïntegreerd in de 25 veiligheidsregio's (Muller et al., 2017).

Hechte onderlinge verbondenheid versus grote organisatie
Geïnterviewden geven aan dat de sterke onderlinge verbondenheid binnen brandweerploegen – eerder omschreven als een hechte familiecultuur, zie paragraaf 5.1.1 – soms botst met wat zij ervaren als de meer "onpersoonlijke" of "logge" veiligheidsregio. In combinatie met de op sommige plekken nog voelbare pijn over de regionalisering lijkt dit bij te dragen aan de in paragraaf 5.1.2 beschreven wij-zij-dynamiek. Volgens geïnterviewden vraagt dit van leidinggevenden dat zij actief verbinding tot stand brengen tussen ploeg en regio, en dat zij de kloof tussen de lokale ploegcultuur en het regionale perspectief weten te overbruggen. Zo wordt van ploegchefs verwacht dat zij naast het belang van hun ploeg ook het regionale belang vertegenwoordigen, en van clustercommandanten dat zij de ploegchefs hierin ondersteunen én tegelijkertijd het perspectief van de posten borgen richting de veiligheidsregio.

Samen met meerdere disciplines
Geïnterviewden benoemen dat de brandweer binnen de veiligheidsregio "de aandacht" moet delen met andere disciplines, zoals de GHOR en crisisbeheersing, maar ook grotere 'ontkleurde' organisatieonderdelen, zoals bedrijfsvoering. In relatie tot het samenwerken met meerdere disciplines en de gevolgen daarvan voor leiderschap, wordt met name crisisbeheersing genoemd.

De groei van crisisbeheersing – in de beleving van sommige respondenten ten koste van de brandweer – leidt volgens hen soms tot spanningen, mede omdat brandweerzorg en crisisbeheersing inhoudelijk en cultureel verschillend functioneren. Waar de brandweerorganisatie volgens geïnterviewden gekenmerkt wordt door taakgerichtheid, vaste routines (roosters, paraatheid) en een actiegerichte cultuur, wordt crisisbeheersing beschreven als meer ontwikkelingsgericht, met medewerkers die veel 'waarom-vragen' stellen, behoefte hebben aan autonomie en vaker projectmatig werken. Sommige geïnterviewden zien hierin kansen voor kruisbestuiving; andere wijzen op frictie en op het feit dat deze verschillen "andere leiderschapscompetenties" vergen, zoals meer uitleggen, duiden en begrenzen.

In meerdere interviews komen daarnaast identiteitsvraagstukken naar voren. De groei van crisisbeheersing binnen veiligheidsregio's leidt er volgens een deel van de geïnterviewden toe dat brandweermensen zich "minder gezien" of "minder bepalend" voelen. Sommige spreken over een "Calimero-effect": de beleving dat de brandweer kleiner wordt gemaakt dan zij feitelijk is. Andere geven juist aan dat dit beeld niet overeenkomt met de dagelijkse praktijk en dat crisisbeheersing ondanks groei nog steeds klein is ten opzichte van de brandweer. Weer andere geïnterviewden geven aan zich wel te herkennen in de gevoelens van brandweermensen. Zij stellen dat de groei aan verschillende disciplines vertegenwoordigd in de veiligheidsregio soms leidt tot de wens om meer "kleurloos" te opereren en dat dit effect heeft op brandweercollega's die trots zijn op hun eigen discipline.

Dit vraagt volgens geïnterviewden van brandweerleiders dat zij deze gevoelens herkennen, ontwikkelingen kunnen duiden en eventuele zorgen kunnen wegnemen. Tegelijkertijd vraagt het dat leidinggevende ruimte laten voor de verschillende identiteiten binnen de regio en daarmee gepaard gaande trots en uitingen – zonder dat dit ten koste gaat van elkaar. Tot slot wordt ook geregeld aangegeven dat beide disciplines van elkaar kunnen leren. Zo wordt benoemd dat de brandweerorganisatie kan leren van de meer ontwikkelgerichte manier van werken van crisisbeheersing – waardoor vernieuwing en innovatie meer ruimte zouden krijgen. Andersom wordt benoemd dat de brandweer crisisbeheersing focus en taakgerichtheid kan bijbrengen: “bij de brandweer weten we precies waar we van zijn en wat we moeten doen. Bij crisisbeheersing schiet het soms door … steeds opzoek naar het perfecte antwoord”.

5.2.3 Structuur van de organisatie

Een ander organisatorisch aspect dat het leiderschap binnen de brandweerorganisatie beïnvloedt, is de structuur van de betreffende veiligheidsregio. Uit de interviews blijkt dat veiligheidsregio’s op verschillende manieren zijn ingericht, en dat deze structuren – variërend van een meer klassieke sectorstructuur tot een hybride of matrixachtige inrichting – volgens geïnterviewden elk hun eigen gevolgen hebben voor het leiderschap.

Sectorstructuur

Uit de interviews blijkt dat de sectorstructuur – waarin brandweerzorg, crisisbeheersing en bedrijfsvoering als afzonderlijke sectoren functioneren – gevolgen heeft voor het leiderschap binnen de brandweerorganisatie. Geïnterviewden geven aan dat deze inrichting enerzijds duidelijkheid biedt: leidinggevenden weten waar hun verantwoordelijkheden liggen en kunnen zich richten op het leiderschap binnen één domein. Sommige benoemen daarbij dat de sectoren, en met name de brandweerzorg, profiteren van de herkenbare lijnen en rolzuiverheid die een meer klassieke lijn-stafstructuur biedt. Volgens hen sluit deze structuur goed aan bij het karakter van de brandweerorganisatie, die meer taak- en actiegericht is, maar ook bij de sterke onderlinge verbondenheid doordat leidinggevenden herkenbaar en dichtbij zijn. Tegelijkertijd beschrijven verschillende geïnterviewden dat de sectorstructuur nadelen kent. Zij geven aan dat deze leidt tot versnippering, beperkte integraliteit en een risico op “verkokering” of “eilandvorming”, waarbij afdelingen vooral naar de eigen taak kijken. Meerdere respondenten plaatsen dit expliciet in de context van de veranderende opgaven van veiligheidsregio’s, die volgens hen steeds complexer worden en vaker om multidisciplinaire afwegingen vragen. In dat licht vragen enkele commandanten zich af of de sectorstructuur wel aansluit bij de hedendaagse vraagstukken.

Hybride structuur

Naast de sectorstructuur beschrijven geïnterviewden dat in meerdere veiligheidsregio’s in zekere mate sprake is van een meer hybride structuur, die vaak naast de “traditionele” sectorindeling bestaat. Daarmee wordt gedoeld op situaties waarin de operationele lagen van de brandweerzorg nog wel sectoraal worden aangestuurd – bijvoorbeeld door ploegchefs op de posten – maar waarin clustercommandanten, teamleiders en hogere leidinggevenden steeds vaker functioneren in een meer matrixachtige organisatie. Volgens geïnterviewden betekent dit dat leidinggevenden binnen de brandweer zoals clustercommandanten, het aansturen van posten en ploegen combineren met taken op tactisch of strategisch niveau in andere disciplines, zoals crisisbeheersing, GHOR of bedrijfsvoering. Deze hybride opzet wordt door sommigen gezien als voordeel, omdat die de nadelen van een strikte sectorstructuur deels ondervangt: hij doorbreekt de verkokering en

stimuleert discipline-overstijgend werken. Tegelijkertijd benoemen geïnterviewden dat deze structuur ook nadelen kent. Leidinggevenden moeten hun aandacht verdelen over uiteenlopende domeinen, wat volgens hen leidt tot tijdsdruk en het risico dat zij minder aanwezig kunnen zijn voor de operationele organisatie. Daarnaast benoemen zij dat het schakelen tussen verschillende sectoren niet vanzelfsprekend is, omdat elke sector eigen werkritmes, verwachtingen en professionele culturen kent. Dit vraagt volgens respondenten om leiders die in staat zijn meerdere stijlen te hanteren en snel kunnen wisselen tussen niveaus en contexten.

5.2.4 Hiërarchie

Een ander cultureel aspect dat volgens respondenten van invloed is op het leiderschap binnen de brandweerorganisatie, is de rol van hiërarchie (zie ook paragraaf 5.3.1). Uit de interviews komt hierover een dubbel beeld naar voren. Respondenten herkennen binnen de brandweer zowel kenmerken van een professionele bureaucratie als van een machinebureaucratie, zoals eerder beschreven in paragraaf 2.3.2 (Mintzberg, 1980).

Enerzijds beschrijft een deel van de geïnterviewde brandweerleiders de brandweer als een organisatie waarin professionals over veel autonomie beschikken en waarin besluitvorming niet volledig centraal kan worden aangestuurd. De incidentbestrijding gaat 24 uur per dag door, besluiten moeten tijdens incidenten snel worden genomen en het werkgebied van de brandweer is groot. Hierdoor zijn direct toezicht en directe aansturing door hogere leidinggevenden vaak niet mogelijk. Anderzijds typeren geïnterviewden de brandweer als een organisatie met sterk geformaliseerde en gestandaardiseerde processen, een duidelijke hiërarchie en meer gecentraliseerde besluitvorming. Volgens respondenten bestaan beide organisatievormen naast elkaar. Sommigen omschrijven dit als een ‘schizofrene hiërarchie’. Beide kanten van deze hiërarchie hebben volgens hen gevolgen voor de manier waarop leiderschap wordt uitgeoefend.

Het belang van gezag

Volgens geïnterviewden is hiërarchie tijdens incidentbestrijding én in de beheersmatige organisatie functioneel aanwezig, vooral om taken en verantwoordelijkheden te ordenen, minder om machtsverhoudingen te accentueren (zie ook paragraaf 6.1.3). Respondenten geven aan dat de autonomie van brandweerprofessionals van leidinggevenden vraagt dat zij professionals actief betrekken bij besluitvorming en uitleg geven over achterliggende keuzes. Daarnaast benadrukken zij dat besluitvorming in een dergelijke context alleen goed kan functioneren wanneer leidinggevenden beschikken over gezag dat niet uitsluitend voortkomt uit een formele positie. Zoals een commandant verwoordt: “Status binnen onze organisatie draait niet om rang of strepen, maar om je bijdrage aan het collectief. Ben je goed in je vak? Begrijp je wat je doet? Draag je bij aan een soepele samenwerking op de kazerne? Dat is wat telt.”

Leidinggevenden die dit gezag missen, ook wel aangeduid als “zwakke leidinggevenden”, hebben volgens respondenten wel formele bevoegdheden, maar missen het vertrouwen en de invloed om richting te geven, veranderingen door te voeren of medewerkers aan te spreken op hun gedrag. Een commandant beschrijft dit als volgt: “Mensen met weinig ik-sterkte. Altijd in uniform rondlopen, met het liefst zoveel mogelijk op je schouder, zodat je via je schouder kunt communiceren. Dat is geleende kracht. Daar schiet je niets mee op en dat gaat echt helemaal mis.” Volgens respondenten leidt het doorduwen van besluiten op basis van formele macht meestal tot weerstand, tot het mislukken van de uitvoering en soms zelfs

tot langdurige schade aan vertrouwen en legitimiteit. Zoals een respondent stelt: “In heel veel regio’s zitten collectieve trauma’s die langer doorwerken. Die hebben allemaal te maken met het feit dat ergens macht is ingezet om iets door te drukken zonder dat het goed was uit te leggen. Dat is geleende kracht. Daar schiet je niets mee op.”

De invloed van traditionele structuren
Volgens geïnterviewde brandweerleiders die de hiërarchie binnen de brandweerorganisatie meer ervaren als een sterk hiërarchische organisatie, werkt die hiërarchie soms door in traditionele denk- en werkpatronen. Zij omschrijven deze als “traditioneel ingesteld”, met een nadruk op “daadkracht en sterk leiderschap”, “naar boven kijken” en “weinig eigen initiatief nemen”.

Als verklaring hiervoor noemen geïnterviewden de duidelijke hiërarchische structuur tijdens incidentbestrijding. De rangen en rangonderscheidingstekens geven in die context volgens hen directe duidelijkheid over verantwoordelijkheden; zoals een respondent opmerkt: “…als de pleuris uitbreekt is gewoon volstrekt duidelijk hoe de hazen lopen.” Sommige geïnterviewden geven aan dat deze duidelijkheid en structuur ook in de beheersmatige organisatie doorwerken. Andere koppelen de behoefte aan hiërarchische aansturing aan de aard van het vak: het oplossen van incidenten onder druk en in onzekere situaties vraagt om structuur en betrouwbaarheid in alle zaken die wél vooraf te organiseren zijn.
Weer andere geïnterviewden verwijzen naar het type mens dat volgens hen door de brandweer wordt aangetrokken: mensen die veiligheid en zekerheid belangrijk vinden. Dergelijke medewerkers hechten waarde aan duidelijke opdrachten: “Zeg mij nou maar gewoon wat ik moet doen, dan weet ik waar ik aan toe ben, dan kan ik het nooit fout doen.” Zij vinden het daarbij soms lastig om iemand met een hogere rang tegen te spreken of aan te spreken. Een commandant beaamt dit en vertelt: “Ik kom uit een wereld waar het heel normaal is dat je als directeur een vergaderruimte hebt te reserveren. Als iemand anders je voor was, dan maak je plaats. Brandweermensen lopen soms naar binnen en meteen weer naar buiten: ‘de directeur zit er’, zonder zich af te vragen of deze de ruimte überhaupt wel gereserveerd heeft.” Volgens geïnterviewden kan deze behoefte aan duidelijkheid ertoe leiden dat leidinggevenden die bewust ruimte laten voor eigenaarschap van medewerkers soms worden gezien als “zwakke leiders”: “Oh, hij laat het lopen, hij ziet het niet.”

Enkele (cluster)commandanten geven tot slot aan dat medewerkers soms problemen bij hen neerleggen die eigenlijk thuishoren bij de directe leidinggevende, of die zij ook zelf hadden kunnen oplossen. Dit gebeurt volgens hen soms onbewust, maar soms ook bewust, in de hoop dat het overslaan van de directe leidinggevende leidt tot een andere uitkomst of snellere actie.

5.2.5 Werving en selectie van leidinggevenden
Een belangrijk organisatorisch aspect dat het brandweerleiderschap beïnvloedt, is volgens sommige geïnterviewden de manier waarop leidinggevenden binnen de brandweer-organisatie worden geworven en geselecteerd. In de gesprekken komt naar voren dat brandweerleiders traditioneel vaak worden benoemd op basis van anciënniteit: “als je maar lang genoeg op die plek blijft zitten, dan word je vanzelf bevelvoerder.” Dit uit zich bijvoorbeeld in het feit dat een groot deel van de vrijwillige ploegchefs uit de eigen ploeg wordt gekozen en dat ook bij de beroepsbrandweer een aanzienlijk deel is doorgegroeid vanuit de rol van manschap.

Volgens geïnterviewden hangt dit samen met een breed gedeelde overtuiging binnen de brandweer dat een leidinggevende vooral iemand moet zijn die zelf een repressieve brandweerachtergrond heeft om geloofwaardig en effectief leiding te kunnen geven. Hoewel die repressieve ervaring volgens hen zeker voordelen heeft, zoals praktische kennis en het gemakkelijk kunnen inleven in de belevingswereld van brandweermensen, worden ook verschillende nadelen genoemd (zie ook paragraaf 6.1.2). Ten eerste leidt selectie op basis van anciënniteit er niet automatisch toe dat leidinggevenden beschikken over de vaardigheden en competenties die op dat moment nodig zijn: “dat je een goede brandweerman of -vrouw bent, betekent niet dat jij automatisch ook goed bent in het leiden van veranderingsprocessen.”

Daarnaast zorgt de sterke interne gerichtheid ervoor dat de instroom van leidinggevenden van buiten beperkt blijft, waardoor het ontbreekt aan “fris” of “vers” bloed. De brandweerorganisatie loopt daardoor zowel talent als vernieuwende perspectieven mis. Ook benoemen geïnterviewden dat dit kan bijdragen aan het in stand houden van negatieve dynamieken: sterke cultuurdragers blijven lang zitten, waardoor bepaalde patronen weinig worden doorbroken. In het verlengde hiervan hebben brandweerleiders die uit de groep zelf zijn doorgegroeid soms last van hun eigen verleden, hun zogenoemde “trackrecord”: “dan spreek je iemand aan op zijn gedrag en dan krijg je terug: ‘maar dat flikte jij vroeger ook’.”

Tegelijkertijd laten ervaringen zien dat een leidinggevende van buiten soms juist een verfrissende impuls kan geven. Zoals een geïnterviewde zegt: “Bij een vrijwillige post met veel problemen hebben wij iemand van buiten gezet… en die heeft binnen no-time de boel op de rit gezet, omdat die van buiten kwam en dus op een andere manier dingen kon doen.” Overigens betekent dit niet dat het doorgroeien van leidinggevenden uit de eigen gelederen – bijvoorbeeld van manschap naar (beroeps)ploegchef – per definitie leidt tot minder goede leidinggevenden. Respondenten benadrukken vooral het belang van een zorgvuldige selectie op basis van vaardigheden en competenties, en van een goede mix van leidinggevenden die zijn doorgegroeid binnen de organisatie en leidinggevenden van buiten.

5.2.6 Vrijwilligheid

80 procent van de brandweermensen werkt op vrijwillige basis voor de brandweer, wat betekent dat zij hun werkzaamheden niet uitvoeren als hoofdbaan en voor hun inkomen afhankelijk zijn van een betaalde functie elders. Het blijkt dat met betrekking tot vrijwilligheid binnen de brandweer de volgende factoren van invloed zijn op het brandweerleiderschap. Zie ook paragraaf 4.2.2 en 4.2.3.

Leidinggeven aan brandweervrijwilligers
Uit eerder onderzoek naar vrijwilligheid blijkt dat leidinggeven aan vrijwilligers verschilt van leidinggeven aan betaalde krachten (Dangermond, 2020). Verschillen liggen onder meer in de andere competenties en vaardigheden die nodig zijn. Ook blijkt dat leidinggeven aan vrijwilligers, meer dan aan beroepskrachten, een lokale aangelegenheid is en dat leidinggevenden aan vrijwilligers vaker uit het eigen team komen. Ook blijkt dat het feit dat de leidinggevende geregeld zelf óók vrijwilliger is een factor is om rekening mee te houden. Dergelijke factoren worden ook in dit onderzoek door geïnterviewde brandweermensen herkend.

Ploegchef als vrijwilliger
Geïnterviewde leidinggevenden geven aan dat het feit dat ook een groot deel van de ploegchefs van vrijwillige brandweerposten deze positie vrijwillig bekleden ook een factor is om rekening mee te houden in het brandweerleiderschap.

Zo geven vrijwillig ploegchefs aan dat “plezier in het werk” of “hobby” en “omgang met de vrijwilligers” belangrijke drijfveren zijn voor het uitvoeren van hun rol. Dit vertaalt zich in betrokkenheid: verschillende vrijwillige ploegchefs geven aan (veel) meer tijd aan hun rol te besteden dan de veiligheidsregio formeel voorschrijft. De wens een plezierige hobby te hebben staat voor enkele geïnterviewde ploegchefs soms op gespannen voet met hun leiderschap binnen de post. Problemen of spanningen, soms ook wel “gedoe” genoemd, kunnen het plezier dat de ploegchef heeft in zijn of haar werk negatief beïnvloeden. Overigens zijn lang niet alle vrijwillige ploegchefs het hiermee eens: hoewel gedoe nooit leuk is, zien vrijwillig ploegchefs het geregeld juist als een uitdaging om de dynamiek binnen de post in goede banen te leiden.

Er zijn enkele (cluster)commandanten die vraagtekens zetten bij de houdbaarheid van de positie van vrijwillige ploegchefs. Zo wordt gesteld dat veiligheidsregio’s veel van ploegchefs vragen, bijvoorbeeld op het gebied van personeelszaken, het aanspreken van postleden op houding, gedrag en veiligheid, terwijl zij daar niet altijd de competenties, opleiding en/of tijd voor hebben (of krijgen). Daarnaast wordt aangegeven dat vrijwillige ploegchefs ook nog plezier in hun werk moeten hebben. In verschillende veiligheidsregio’s lopen dan ook trajecten om of de positie van de vrijwillig ploegchefs te herijken, of ploegchefs beter uit te rusten, bijvoorbeeld door trainingen op het gebied van leiderschap – zie hiervoor ook hoofdstuk 3.

Daarnaast speelt mee of een vrijwillige ploegchef naast de vrijwillige aanstelling ook een beroepsfunctie binnen de veiligheidsregio heeft. Ploegchefs met een dubbele functie geven aan dat zij gemakkelijker leidinggeven, doordat zij de organisatie goed kennen en “weten hoe de hazen lopen”. Ploegchefs zonder dergelijke positie ervaren dit soms als lastig: zij kennen de organisatie minder goed en hebben naar eigen zeggen vaker een informatie-achterstand. Volgens (cluster)commandanten biedt een dubbele functie voordelen, zoals korte lijnen, maar ook nadelen, omdat deze ploegchefs kunnen balanceren tussen het belang van de post en het bredere organisatiebelang.

Motivaties en drijfveren van brandweervrijwilligers
Het feit dat vrijwilligers over het algemeen niet financieel afhankelijk zijn van hun vrijwilligers-werk (en om die reden doorgaans geen financiële prikkel hebben), vraagt om een meer persoonlijke benadering die rekening houdt met de motivaties, behoeften en thuissituatie van vrijwilligers. Desondanks mag volgens respondenten een leidinggevende het doel van de organisatie ook niet uit het oog verliezen en vrijwilligers indien nodig kunnen aanspreken op houding en gedrag – ook al doet dit af aan de motivatie van de betreffende vrijwilliger.

Deze dynamiek wordt breed herkend door leidinggevenden binnen de brandweer. Geregeld stellen vrijwillige ploegchefs dat zij in het aansturen van hun ploeg een spanningsveld ervaren tussen vrijwilligheid enerzijds en de verantwoordelijkheid naar de lokale samen-leving en elkaar anderzijds. Zij worstelen dan met een of meerdere vrijwilligers die weinig beschikbaar zijn of hun vakbekwaamheid niet bijhouden. Een vrijwillige ploegchef met een leidinggevende functie in zijn hoofdbaan verwoordt dit als volgt: “medewerkers denken vaak

‘als ik het niet doe, kan dat gevolgen hebben voor mijn prestaties en promotie’. Terwijl brandweervrijwilligers soms zeggen: ‘ik kom 24/7, je mag veel van me verwachten, maar ga me niet vertellen wat ik moet doen’”. Vrijwilligheid maakt het volgens deze ploegchefs lastig om vrijwilligers op basis van harde kaders en of regels aan te spreken; deze zijn er geregeld ook niet. Dit in combinatie met het missen van een financiële drijfveer vraagt volgens brandweerleiders om een andere manier van leiderschap. Daarom – zo geven ploegchefs aan – moeten zij vrijwilligers aanspreken op andere drijfveren, bijvoorbeeld op de gezamenlijke verantwoordelijkheid in en trots op het paraat staan voor de lokale gemeenschap en voor elkaar. Dergelijke dynamiek wordt door geïnterviewde (cluster)commandanten herkend. Zij geven aan dat zij, ondanks de uitdagingen die vrijwilligheid met zich meebrengt, wél verwachten dat vrijwillige ploegchefs hun post effectief aansturen: “je hebt immers zelf gekozen om geen manschap te blijven.”

Om die reden geven verschillende (cluster)commandanten dan ook aan dat zij in hun regio inzetten op het versterken van het leiderschap van vrijwillige ploegchefs. Ploegchefs die ook leidinggeven in hun hoofdbaan, geven geregeld aan dat zij bij op hun post een meer coachende leiderschapsstijl hanteren, terwijl zij in hun reguliere werk juist een meer sturende stijl toepassen. Ook stellen verschillende vrijwillige ploegchefs dat zij hun best doen om geen opdrachten te geven, maar ploegleden proberen te bewegen zelf te bedenken wat nodig is. Bijvoorbeeld door het doel te schetsen en ploegleden zelf verantwoordelijk te maken voor de invulling, of zelfs helemaal verantwoordelijk te maken voor bepaalde taken. Anderzijds wordt ook aangegeven dat het verschil in drijfveren en motivaties géén reden mag zijn om mensen niet aan te spreken op hun houding en gedrag, grenzen aan te geven of veranderingen door te voeren. Geregeld wordt gesteld dat sommige vrijwilligers de neiging hebben om het feit dat zij vrijwilliger zijn te gebruiken wanneer hen iets niet zint. Zij dreigen dan bijvoorbeeld te stoppen, ook wel “gijzelen” genoemd: “brandweervrijwilligers die dreigen hun pieper in te leveren”.

Overigens is lang niet elke brandweerleidinggevende het ermee eens dat leidinggeven aan brandweervrijwilligers wezenlijk anders zou moeten zijn dan aan beroepsbrandweermensen. Zowel vrijwillig ploegchefs als (cluster)commandanten geven aan dat goed leiderschap altijd zoveel mogelijk moet aansluiten bij de drijfveren en motivaties van de betreffende medewerker, ongeacht diens aanstelling. Daarbij wordt een coachende en participatieve stijl als uitgangspunt genoemd.

Lokale inbedding als kenmerk van vrijwilligheid

Een belangrijk kenmerk van vrijwilligheid binnen de brandweer is de sterke lokale inbedding van vrijwillige brandweerposten. Vrijwilligers zijn door opkomsteisen doorgaans geworteld in de directe omgeving van de kazerne en verlenen hulp in hun eigen woon- en/of werkomgeving. Die nabijheid maakt lokale betrokkenheid tot een belangrijke drijfveer en onderscheidt vrijwilligers van beroepskrachten, die vaak een minder directe relatie met de omgeving hebben.Uit de interviews blijkt dat deze lokale binding vaak verder gaat dan incidentbestrijding alleen. Vrijwilligers willen zichtbaar en aanwezig zijn in het dorp, bijvoorbeeld door deelname aan lokale evenementen of door herkenbaarheid op het voertuig. Volgens ploegchefs draagt die zichtbaarheid bovendien bij aan de werving van nieuwe vrijwilligers. Voor leidinggevenden betekent dit dat zij niet alleen oog moeten hebben voor de operationele inzet van vrijwilligers, maar ook voor hun rol en positie binnen de lokale gemeenschap.

Doorwerking van lokale sociale verhoudingen binnen de post
Die lokale inbedding werkt ook door in de verhoudingen binnen de post. Brandweer-vrijwilligers kennen elkaar geregeld ook buiten de brandweer, bijvoorbeeld via werk, verenigingen of familiebanden. Daardoor kan de lokale dynamiek direct invloed hebben op het functioneren van de post. Respondenten wijzen er bijvoorbeeld op dat dit tot complexe gezagsverhoudingen kan leiden, zoals wanneer iemand buiten de brandweer leidinggevende is, maar binnen de post manschap, terwijl een werknemer daar bevelvoerder is. Ook kan deze verwevenheid het aanspreken op houding en gedrag bemoeilijken. Daarnaast geven sommige vrijwillige ploegchefs aan dat de combinatie van lokale dynamiek en beperkte keuzevrijheid in potentiële nieuwe vrijwilligers soms leidt tot kliekvorming, waarbij bepaalde families of sociale kringen dominant aanwezig zijn. Hoewel dit de onderlinge band kan versterken, kan het ook een gesloten cultuur in de hand werken waarin het voor nieuwkomers lastig is om een plek te vinden.

Spanningsveld tussen lokale betrokkenheid en professionele kaders
Tegelijkertijd blijkt uit interviews dat lokale betrokkenheid niet alleen kracht oplevert, maar ook spanning kan oproepen met professionaliteit, verantwoordelijkheid en de kaders van de veiligheidsregio. Enthousiasme en lokale initiatieven raken soms aan verantwoordelijkheden die niet vanzelfsprekend op postniveau liggen. Leidinggevenden beschrijven situaties waarin vrijwilligers zelf afspraken maken over de inzet van materieel bij dorpsactiviteiten, terwijl dergelijke keuzes via de formele lijn behoren te lopen. Ook blijkt dat de afweging niet altijd eenduidig is, bijvoorbeeld wanneer een lokaal verzoek zich op de grens bevindt van betrokkenheid en (semi)commerciële activiteiten. In zulke gevallen vraagt leiderschap om het zorgvuldig afwegen van lokale meerwaarde, professionele verantwoordelijkheid en organisatorische kaders.

Regionale uniformiteit en lokale handelingsruimte
Deze spanning wordt mede beïnvloed door de verhouding tussen lokale eigenheid en regionale uniformiteit. Respondenten geven aan dat sinds de regionalisering bepaalde lokale uitingen soms minder vanzelfsprekend leken, doordat kaders destijds strakker werden gezet vanuit uniformiteitsdoelen. Tegelijk benoemen verschillende respondenten dat inmiddels vaker soepeler met die kaders wordt omgegaan, mits kernvoorwaarden geborgd zijn, zoals professionele uitstraling, uniformiteit waar nodig en maatwerk waar mogelijk en verantwoordelijkheid voor lokale paraatheid. Volgens meerdere leidinggevenden leeft op sommige posten nog steeds het idee dat veel niet mag, terwijl er in de praktijk juist ruimte is, zolang veiligheid, publieke belangen en de positie van ondernemers niet worden geschaad.

Spanningsveld tussen lokale en regionale betrokkenheid
Naast het spanningsveld tussen lokale betrokkenheid en professionele kaders, signaleren sommige leidinggevenden ook een spanning tussen lokale en regionale betrokkenheid. Op enkele posten is de oriëntatie van vrijwilligers sterk gericht op elkaar, de eigen post en de directe omgeving (zoals eerder omschreven in paragraaf 5.1.2). Die lokale gerichtheid is begrijpelijk, omdat veel vrijwilligers juist vanuit die verbondenheid bij de brandweer zijn gekomen. Tegelijk wijzen commandanten erop dat een sterke focus op de eigen post ook nadelen kan hebben. Zo kan zij leiden tot een reactieve houding ten aanzien van gebiedsoverstijgende taken en nieuwe crisistypen die buiten de directe lokale oriëntatie vallen. Daarnaast kan een beperkte betrokkenheid bij de veiligheidsregio bijdragen aan een smalle beeldvorming van de brandweer bij burgers en bestuur. In enkele gevallen uit zich dit

volgens respondenten in geringe verbinding met regionaal beleid, bijvoorbeeld waar het gaat om het naleven van afspraken over uniformering.

Betekenis voor leiderschap binnen vrijwillige posten
Voor leiderschap binnen vrijwillige brandweerposten betekent dit dat lokale betrokkenheid niet los kan worden gezien van de bredere organisatorische context. Goed leiderschap vraagt enerzijds om oog voor de kracht van lokale inbedding, omdat juist daarin motivatie, zichtbaarheid, maatschappelijke aanwezigheid en wervingskracht besloten liggen. Anderzijds vraagt het om het kunnen begrenzen van lokale dynamiek waar die spanning oplevert met professionele verhoudingen, verantwoordelijkheden of regionale kaders. In de interviews wordt deze opgave samengevat als het vinden van een werkbaar evenwicht: ruimte geven waar mogelijk en begrenzen waar nodig. Meerdere leidinggevenden benadrukken dat die afweging bij voorkeur dicht bij de post wordt georganiseerd, juist omdat de ploegchef de lokale context en de vrijwilligers goed kent. Tegelijk ligt er voor de ploegchef, met ondersteuning van de clustercommandant, ook een opgave om vrijwilligers mee te nemen in het bredere verhaal van de brandweer als onderdeel van de veiligheidsregio. Daarmee wordt leiderschap rond vrijwilligheid in belangrijke mate een kwestie van balanceren tussen lokale eigenheid en regionale verbondenheid, tussen informele sociale dynamiek en professionele verantwoordelijkheid, en tussen handelingsruimte en begrenzing.

5.2.7 Beroepsbrandweer
Naast het grote aandeel vrijwilligers heeft circa 20 procent van de brandweermensen een beroepsaanstelling (brandweer als ‘hoofdbaan’). In vaste ploegen met 24-uursdiensten ontstaat een sterke, vaak als “cultuur op zichzelf” beschreven dynamiek. Deze paragraaf laat zien wat dat betekent voor beheersmatig leiderschap: (1) de intensieve ploegcohesie en informele steun, (2) de bevelvoerder die ook in de dagelijkse kazernepraktijk continu leidinggeeft, (3) de vaak homogenere samenstelling met ongeschreven normen, en (4) de arbeidsrechtelijke positie die leidt tot andere verwachtingen en een zakelijker aansturing dan bij vrijwilligers.

Versterken van verbondenheid
Uit eerder onderzoek blijkt dat het werken in vaste ploegen tijdens 24-uursdiensten – waarin brandweermensen samen eten, sporten, rusten en incidenten bestrijden – bijdraagt aan een sterke sociale cohesie binnen de ploeg. Deze intensieve vorm van samenwerken zorgt ervoor dat collega’s elkaar goed leren kennen en een hechte band opbouwen. Dit versterkt niet alleen het gevoel van verbondenheid, maar draagt ook bij aan collegiale steun bij het verwerken van ingrijpende incidenten (Dangermond et al., 2022b). Deze dynamiek wordt in de interviews door brandweermensen op verschillende niveaus herkend. Zo vertelt een ploegchef: “Je zit 24 uur bij elkaar, je eet samen, sport samen, et cetera. Je maakt gekke dingen mee, dan heb je heel snel cohesie binnen de ploeg. Als dat op een goede manier is, wordt dat op een gegeven moment heel sterk.”

Positie bevelvoerder in de ploeg
Ploegchefs zijn niet alleen verantwoordelijk voor hun ploeg in de beheersmatige setting op de kazerne, maar treden doorgaans ook op als bevelvoerder tijdens incidenten. In de interviews benoemen leidinggevenden verschillende uitdagingen die samenhangen met het werken in vaste beroepsploegen. Omdat ploegchefs gedurende een 24-uursdienst voortdurend met dezelfde medewerkers samenwerken, zijn de onderlinge relaties intensief.

Hierdoor moeten zij voortdurend balanceren tussen nabijheid als collega en hun rol als leidinggevende. Zoals een ploegchef het verwoordt: “Je moet wel realiseren dat ik 24 uur per dag met mijn mensen ben. Ik ben constant met hoe ik vind dat ik mijn mensen moet omgaan en daardoor ben ik constant op een motiverende manier bezig zijn het juiste voorbeeld te geven.” De tijd die men samen moet doorbrengen maakt dat sommige ploegchefs wel eens moeten balanceren tussen direct aanspreken en een constructieve sfeer behouden. Zo stelt een ploegchef: “soms zie je iemand binnenkomen en denk je bij jezelf ‘het wordt weer zo’n dag’. Eigenlijk wil je iemand dan direct aanspreken, maar je wilt ook niet meteen de sfeer verpesten. Gelukkig ken je elkaar zo goed dat soms een bepaalde blik van mijn kant genoeg is voor betreffende persoon om te weten hoe ik er als ploegchef in sta.” (Cluster)commandanten herkennen deze dynamiek: zij signaleren dat mede hierdoor ploegchefs het soms lastig vinden om hun ploegleden aan te spreken op houding en gedrag binnen deze context. De intensieve samenwerking en het langdurig samen zijn maken dat men terughoudend kan zijn in het voeren van kritische gesprekken: men moet immers nog urenlang met elkaar door, wat de onderlinge verhoudingen onder druk kan zetten.

Een enkele clustercommandant heeft – in tegenstelling tot hun aanpak bij vrijwillige posten, waar zij vooral de lijn bewaken en de ploegchef zoveel mogelijk in positie willen houden – aangegeven bij beroepsploegchefs soms sneller in te grijpen: “Zeker in de wat ingewikkeldere en vervelende casussen zorg ik als leidinggevende dat ik daar tussenin ga staan. Want ’s avonds bij het eten zit die ploegchef naast die manschap die aangepakt moet worden.” Tegelijk blijft de verwachting meestal dat ploegchefs, ondanks deze context, zelf het gesprek voeren; diverse regio’s verkennen hiervoor leiderschapstrajecten en (her)inrichting van de beroepsorganisatie.

Homogeniteit in de ploeg

Volgens met name (cluster)commandanten zijn beroepsploegen vaak homogener samengesteld dan vrijwillige korpsen. Volgens geïnterviewde leidinggevenden heeft dit deels te maken met het type mensen dat zich aangetrokken voelt tot het beroepsbrandweervak, maar ook met de selectie-eisen. Brandweermensen worden, gezien de aard van het werk, vaak geselecteerd op fysieke kwaliteiten, het kunnen werken in teamverband en technische vaardigheden. Deze eisen zijn volgens leidinggevenden noodzakelijk, maar leiden ook tot een zekere mate van homogeniteit in de ploeg, vaak bestaande uit mannen, oud-militairen, sportinstructeurs of technisch georiënteerde mensen. Volgens verschillende respondenten zorgt dit voor sterkere ongeschreven normen over wie wel en niet geschikt wordt geacht voor het vak. In sommige gevallen leidt dit tot uitsluiting van potentiële brandweermensen die niet aan deze norm voldoen. Goed leiderschap vraagt dan om het sturen van groepsdynamiek en het bespreekbaar maken van impliciete normen.

Arbeidsrechtelijke positie

Leidinggevenden benoemen dat de arbeidsrelatie (hoofdbaan versus nevenfunctie) het leiderschap richting beroeps anders kleurt dan richting vrijwilligers. Hoewel de aansturing formeel gelijk is, verwachten leiders van beroepskrachten vaak meer en treden zij “meer sturend”, “directief” of “zakelijker” op. Veranderingen worden (na hoor en wederhoor) sneller doorgevoerd; bij vrijwilligers investeert men vaker in uitleg en herhaling om motivatie en betrokkenheid te behouden. Een clustercommandant verwoordt dit als: “Ik heb een fluwelen en een normale handschoen. Die eerste gebruik ik bij vrijwilligers, die tweede bij beroeps.”

Ook in correctie van houding en gedrag geven met name (cluster)commandanten aan bij beroeps doorgaans (iets) sneller en strenger te zijn, terwijl gedrag bij vrijwilligers eerder wordt geduid als “passie en betrokkenheid” (mits het niet om een veiligheidskwestie gaat). Omgekeerd hebben beroepsbrandweermensen vaak hoge verwachtingen van de werkgever: “zaken moeten terecht goed geregeld zijn”. Het gaat dan bijvoorbeeld om het nakomen van afspraken uit de CAR-UWO, maar ook om vaktechnische ondersteuning of de beschikbaarheid van materiaal.

Leidinggevenden ervaren dat beroepsploegen regels en eerdere afspraken stevig kunnen bewaken en veranderingen soms vertragen, zeker wanneer standpunten tijdens 24-uursdiensten collectief worden afgestemd: “Ik merk dat beroepsbrandweermensen het na een 24-uursdienst volledig met elkaar hebben voorgekauwd. Ze hebben dan een pitch voorbereid en je moet echt van hele goeden huize komen om dat te weerleggen, want ze hebben er met de hele groep over zitten nadenken.” Effectief leiderschap vraagt daarom om beroepskrachten mee te nemen in verandering op een manier die erkenning geeft, én om voldoende vakinhoudelijk gezag om richting te kunnen geven.

De repressieve beroepsdienst is een wezenlijk onderdeel van de brandweer
Uit onderzoek (Eikenaar & Berkhout, 2019) naar de manier waarop de 25 veiligheidsregio’s de repressieve beroepsbrandweer hebben georganiseerd en welke veranderingen daarin plaatsvinden, blijkt dat de beroepsbrandweer sterk wordt gevormd door de 24-uursdienst, vaste ploegen en vaste posten. Die organisatievorm wordt niet alleen praktisch, maar ook cultureel gedragen: respondenten verbinden haar aan saamhorigheid, samenwerking en onderling vertrouwen. Tegelijk zijn juist die tradities en verworvenheden een reden waarom veranderingen lastig door te voeren zijn. Waar regio’s wel veranderen, richten die veranderingen zich vaak niet op de 24-uursdienst als zodanig, maar op de vermeende ‘24-uurscultuur’. Opvallend is dat die cultuur in het onderzoek regelmatig als probleem wordt genoemd, terwijl vaak onduidelijk blijft wat daar precies onder wordt verstaan.

Voor leiderschap is vooral van belang dat vernieuwingen in meerdere regio’s gepaard gaan met een verschuiving van directieve sturing naar meer ruimte, initiatief en zelfbeschikking voor manschappen. Tegelijk laat het onderzoek zien dat zulke veranderingen alleen kansrijk zijn als er durf, draagvlak en actief leiderschap aanwezig zijn: intensief overleg, bestuurlijke steun en de visie van individuele leidinggevenden blijken daarbij doorslaggevend.

5.3 Taakomgeving

Deze paragraaf beschrijft hoe de taakomgeving volgens geïnterviewden het brandweerleiderschap beïnvloedt. Volgens Volberda (2004) omvat de taakomgeving de factoren die de wijze beïnvloeden waarop een organisatie – inclusief haar leidinggevenden en medewerkers – doelen formuleert en de omstandigheden waarin organisaties activiteiten uitvoeren om deze doelen te bereiken. Centraal staan drie hoofdlijnen: (1) incidentbestrijding als 24/7, onvoorspelbaar en emotioneel belastend werk dat nabij en ondersteunend leiderschap vraagt; (2) de brandweer als publieke dienst die publieke waarde levert en daarom niet primair langs KPI’s of rendement te sturen is; en (3) de bestuurlijke context van veiligheidsregio’s, waarin politieke afwegingen, beeldvorming over middelen en spanning tussen ambitie en budget direct doorwerken in prioriteiten en leiderschap.

5.3.1 Incidentbestrijding

Zoals beschreven in paragraaf 4.1, omvat de taak van de brandweer het voorkomen, beperken en bestrijden van brand en ongevallen, het waarschuwen van de bevolking en het optreden bij rampen en crises (Wet veiligheidsregio's, art. 25). Incidentbestrijding wordt door geïnterviewden getypeerd als onvoorspelbaar, dynamisch en complex. Dit werkt direct door in het beheersmatig leiderschap (zie ook paragraaf 5.2.4 over hiërarchie).

Verdere professionalisering
De brandweer in Nederland heeft de laatste decennia een ingrijpende professionalisering doorgemaakt, zowel op vakinhoudelijk als organisatorisch gebied. Vakinhoudelijk breidde het takenpakket zich aanzienlijk uit. Naast brandbestrijding richtte de brandweer zich steeds meer op technische hulpverlening, het bestrijden van ongevallen, gevaarlijke stoffen en rampenbestrijding. Tegelijkertijd werden de eisen voor opleiding en certificering aangescherpt en geharmoniseerd. Een belangrijke conclusie uit onderzoeken naar leiderschap tijdens de incidentbestrijding (Tonnaer, 2017; Hazebroek et al., 2015; Geertsema et al., 2015; Van 't Padje et al., 2014) is dat de grenzen van de mens bereikt lijken te zijn als het gaat om het verbeteren van de commandovoering: het komt nu aan op het verbeteren van het systeem.

Een bepalend kenmerk is de 24/7-aard van het werk: incidenten houden zich niet aan kantoortijden. Hierdoor zijn brandweermensen regelmatig operationeel actief, terwijl beheersmatige leidinggevenden niet aanwezig zijn. Dit bemoeilijkt structureel contact en zicht op wat er speelt binnen ploegen (zie ook paragraaf 5.2.1). Tegelijkertijd geven respondenten aan dat juist na ingrijpende incidenten behoefte bestaat aan zichtbaarheid en steun van leidinggevenden, vanwege de mogelijke emotionele impact. Dit betekent, dat leidinggevenden, ondanks fysieke afwezigheid tijdens incidenten, bewust momenten van nabijheid en opvolging moeten organiseren.

Daarnaast betekent het onvoorspelbare karakter van incidenten dat standaardisatie slechts beperkt mogelijk is. Elk incident vraagt om een eigen afweging: "Elk incident is anders… vijf mensen, vijf aanpakken." Dit stelt eisen aan het leiderschap: minder sturen op vaste werkwijzen en meer op professioneel oordeelsvermogen. Leidinggevenden moeten ruimte laten voor variatie in handelen, maar tegelijk duidelijke kaders stellen, met name op het gebied van veiligheid.

Tot slot benoemen geïnterviewden dat de brandweer met haar optreden bijdraagt aan een "gevoel van veiligheid" (paragraaf 4.2.1 en 4.2.2). Dit vraagt om leiders die kunnen omgaan met beeldvorming, verwachtingen van burgers en de politieke context. Omdat het publieke oordeel vaak gebaseerd is op vertrouwen in plaats van directe ervaring, zijn zichtbaarheid, legitimiteit en uitleg cruciaal: "Wat wij leveren is veel meer een gevoel: een gevoel van veiligheid." Dit vraagt om leiderschap dat duidt, uitlegt en het publieke karakter van het werk expliciet maakt.

De rol van leidinggevenden in psychsociale ondersteuning rondom ingrijpende incidenten
Doorgaans zijn brandweermensen tevreden over de steun die zij ontvangen van hun directe collega's – waarbij de ondersteuning door hun ploegchef of bevelvoerder een belangrijke toegevoegde waarde heeft (Dangermond et al., 2022b; Broeren et al., 2026). Ploegchefs voelen zich verantwoordelijk voor de psychosociale ondersteuning van collega's en vragen tijdens jaargesprekken bijna altijd naar hun welbevinden. Ploegchefs en bevelvoerders geven aan dat zij zich voldoende bekwaam voelen en voldoening halen uit hun rol in psychosociale ondersteuning. Anderzijds blijkt uit onderzoek dat leidinggevenden (ploegchefs, bevelvoerders of officieren) gebrek aan ruimte kunnen ervaren voor hun eigen verwerking (Dangermond et al., 2022b; Broeren et al., 2026; Hermans et al., 2025). Vaak zijn zij zelf degenen die de (formele of informele) verwerking begeleiden, waardoor zij niet altijd het juiste moment ervaren om hun eigen ervaringen en emoties te delen. Bovendien maken officieren na het incident meestal geen deel meer uit van het collectief (de brandweerploeg). Vanuit de organisatie dient er dan ook specifieke aandacht te zijn voor de verwerking van ingrijpende incidenten door leidinggevenden.

5.3.2 Bestuurlijke context van de brandweer

Een ander aspect uit de taakomgeving dat volgens met name geïnterviewde commandanten invloed heeft op het leiderschap binnen de brandweer is de bestuurlijke context waarbinnen veiligheidsregio's – en daarmee de brandweer – worden aangestuurd. De veiligheidsregio is een gemeenschappelijke regeling van de deelnemende gemeenten, waarbij het algemeen bestuur bestaat uit alle burgemeesters en het dagelijks bestuur uit een afvaardiging daarvan, voorgezeten door een van de burgemeesters. Volgens geïnterviewden heeft deze bestuurlijke inrichting gevolgen voor de wijze waarop prioriteiten worden bepaald en middelen worden verdeeld, wat direct doorwerkt in het leiderschap binnen de brandweerorganisatie.

Het belang van de brandweer versus het bredere belang
Geïnterviewden benadrukken dat bestuurders voortdurend meerdere belangen tegelijk moeten afwegen, waarbij het belang van de brandweer niet altijd vanzelfsprekend dominant is. Dit wordt door respondenten geïllustreerd met voorbeelden van politieke keuzes waarin de brandweer concurreert met andere gemeentelijke voorzieningen: "Zo'n gemeenteraad houdt óf het zwembad open óf geeft ons een nieuwe brandweerauto." In het verlengde hiervan geven respondenten aan dat de veiligheidsregio – als onderdeel van de gemeentelijke begroting – net als andere gemeentelijke diensten doelwit kan zijn van bezuinigingen.

Het beeld "rupsje nooit genoeg"
Een ander door geïnterviewden benoemd spanningsveld betreft het bestuurlijke beeld dat de brandweer structureel middelen tekortkomt. Verschillende commandanten noemen dit het "rupsje-nooit- genoeg-frame". Volgens hen ontstaat dit beeld onder meer doordat veiligheidsregio's in het verleden incidenteel te maken hebben gehad met financiële problemen en doordat sommige bestuurders de indruk hebben dat de brandweer sinds de regionalisering over ruime materiële capaciteit beschikt. Daarnaast geven respondenten aan dat het veiligheidsargument ("anders vallen er doden") in het verleden soms te gemakkelijk is ingezet, waardoor de legitimiteit van nieuwe investeringsverzoeken onder druk kan komen te staan.

Bestuurlijke ambitie versus middelen
Een ander door verschillende commandanten benoemd spanningsveld betreft de verhouding tussen bestuurlijke ambities enerzijds en de daarvoor door het bestuur beschikbaar gestelde middelen. In de interviews wordt regelmatig verwezen naar bestuurlijke verzoeken om te bezuinigen of extra taken op te pakken zonder bijbehorende financiële middelen. Dan gaat

het bijvoorbeeld over een toegenomen vraag naar dienstverlening (“de afgelopen jaren is het aantal evenementen waar wij als brandweer adviseren verdubbeld, maar de [interne] adviescapaciteit is niet toegenomen”), maar ook over toegenomen ambities op het gebied van woningbouw en stedelijke ontwikkeling: “Er wordt gigantisch gelobbyd in Den Haag voor extra geld om woningbouw mogelijk te maken… maar wat dat betekent voor veiligheid, daar is geld voor nodig en daar denkt helemaal niemand aan”.

5.4 Geheel overziend

Uit de literatuur blijkt dat leiderschap niet los gezien kan worden van de context. Dit blijkt ook uit de interviews: de context – en de in de literatuurstudie verkende begrippen organisatie-cultuur, -structuur en taakomgeving – bepaalt mede wat als legitiem leiderschap wordt gezien, hoe dit leiderschap wordt ontvangen en welke handelingsruimte leidinggevenden én volgers ervaren.

Allereerst laten de resultaten van de *organisatiecultuur* zien dat uniformiteit aan de buitenkant niet betekent dat er één gedeelde brandweercultuur is. De cultuur is vaak lokaal en ploeggebonden, met een sterke familiecultuur als bron van vertrouwen, loyaliteit en eigenaarschap, maar ook met risico’s van conflictvermijding, geslotenheid en het laat delen van negatieve signalen. De spanning tussen vakmanschap en formele rang (de “schizofrene hiërarchie”) onderstreept dat leiderschap in deze omgeving vooral gedragen wordt door inhoudelijk gezag en nabijheid: sturen werkt pas wanneer het past bij de ervaren logica van de groep.

Vervolgens maakt de *organisatiestructuur* zichtbaar dat dezelfde kernwaarden (collegialiteit, professionaliteit) in verschillende arbeidsrelaties tot andere dynamieken leiden. Het verschil tussen beroeps en vrijwilligers beïnvloedt de frequentie van contact, sociale afhankelijk-heden en lokale verbondenheid en daarmee ook de focus van leiderschap (bijvoorbeeld op binding, continuïteit, aanspreken of zichtbaarheid). Daarnaast brengt de positionering van de brandweer binnen de veiligheidsregio schaalvoordelen en professionalisering, maar ook ervaren (fysieke) afstand, identiteitsvragen en soms “restpijn van de regionalisering” met zich mee. Leiderschap krijgt hier de opgave om bruggen te slaan tussen kazernelogica en regiologica: nabij blijven zonder versnippering, uniformeren zonder vervreemding.

De kern van het brandweerwerk is het bestrijden van incidenten onder tijdsdruk, onzekerheid en soms risicovolle omstandigheden. Dit beïnvloedt de organisatiecultuur van de brandweer. Verder laat de *taakomgeving* zien dat de brandweer opereert onder bestuurlijke en operationele druk die soms tegenstrijdig is: publieke waarde is niet altijd meetbaar, verwachtingen lopen uiteen, middelen zijn begrensd en de werkomgeving is 24/7 dynamisch en mogelijk emotioneel belastend. Dit vraagt van leiders dat zij tegelijk duiden, begrenzen, ondersteunen en ruimte geven en dat zij kunnen schakelen tussen “warm” (operationeel) en “koud” (beheersmatig) leiderschap.

Dit hoofdstuk bevestigt dat beheersmatig leiderschap in de brandweer in essentie context-sensitief is: het draait om het lezen van de lokale cultuur, het navigeren van structurele verschillen en het handelen in een taakomgeving die zowel politiek-bestuurlijk als operationeel veeleisend is. Juist omdat die context per post, ploeg en regio kan verschillen, ligt de sleutel niet in een universele manier van leidinggeven, maar in het vermogen om

richting te geven (doel), volgen te organiseren (volgen), gezag te baseren op vakmanschap en relaties (leiden) en steeds opnieuw af te stemmen op wat de situatie vraagt (context). Dit vormt het fundament voor de volgende hoofdstukken (leiden en volgen), waarin steeds wordt teruggegrepen op deze samenhang en wordt verkend welke leiderschapspraktijken passen bij verschillende contexten.

6 Leiden (leidinggevende)

Dit hoofdstuk richt zich op het kernconcept *leiden*: het proces van leidinggeven vanuit het perspectief van degene die in een specifieke situatie de leidende rol op zich neemt. Leiden gaat over het beïnvloeden van anderen, het bereiken van overeenstemming over wat moet gebeuren en het stimuleren van zowel individuele als collectieve inzet om gezamenlijke doelen te behalen (Yukl, 2012). Daarnaast kunnen ook mensen zonder formele leidinggevende functie de leiding nemen (Uhl-Bien et al., 2013), ook wel informele leiders genoemd.

Dit hoofdstuk beschrijft het kernconcept leiden vanuit het perspectief van brandweerleiders in de beheersmatige organisatie. Leiden komt in de interviews niet naar voren als een vaststaand pakket aan persoonlijke eigenschappen of als een louter formele positie in de hiërarchie, maar vooral als een relationeel en contextafhankelijk proces waarin leidinggevenden richting geven, verbinding maken, begrenzen en anderen in staat stellen om verantwoordelijkheid te nemen. Leiderschap krijgt daarmee vorm in interactie: tussen leidinggevende en medewerker, tussen ploeg en regio en tussen formele en informele invloed in de organisatie.

In dit hoofdstuk worden vijf aspecten van leiden onderscheiden, zoals eerder omschreven in hoofdstuk 2. Eerst wordt in paragraaf 6.1 ingegaan op de eigenschappen en kenmerken van leiders. Vervolgens staat in paragraaf 6.2 de leiderschapsstijl centraal. Daarna komt in paragraaf 6.3 de richting van het leiderschapsgedrag aan bod: op wie en op wat richt dat gedrag zich en hoe verhoudt de leider zich tot ploeg, organisatie en bestuurlijke omgeving. In paragraaf 6.4 wordt beschreven welk leiderschapsgedrag brandweerleiders laten zien. Tot slot gaat paragraaf 6.5 in op de rol van informeel en gedeeld leiderschap. Aan het einde van het hoofdstuk is een geheel overziend opgenomen.

6.1 Eigenschappen en kenmerken van leiders

Zoals omschreven in paragraaf 2.4.1 geeft de literatuur geen eenduidig overzicht van eigenschappen die goed leiderschap betrouwbaar voorspellen. Wat als goed leiderschap wordt gezien, hangt af van de situatie: het doel, de context en de mensen met wie wordt samengewerkt. Ook uit de interviews blijkt dat brandweermensen geen eenduidig profiel benoemen van “de goede brandweerleider”. Goed brandweerleiderschap is volgens hen sterk contextgebonden: wat nodig is, verschilt per leidinggevend niveau, per situatie en per post of ploeg. Wel keren in de interviews verschillende kenmerken terug die volgens respondenten van belang zijn voor effectief leiderschap binnen de brandweer. Die hebben vooral betrekking op affiniteit en vertrouwdheid met het brandweervak en de brandweercultuur, het vermogen om gezag en vertrouwen op te bouwen, relationele kwaliteiten en een bepaalde mate van ‘lef’.

6.1.1 Een brandweerhart: vertrouwdheid met het vak, de cultuur en de mensen

Een kenmerk dat in vrijwel alle interviews terugkomt, is dat een goede brandweerleider een ‘brandweerhart’ moet hebben. Daarmee doelen geïnterviewde brandweermensen niet op één specifieke eigenschap, maar op zichtbare affiniteit met het brandweervak, de cultuur binnen de brandweerorganisatie, begrip voor de beleving van brandweermensen en de bijbehorende passie en betrokkenheid van brandweermensen. Respondenten gebruiken hiervoor ook formuleringen als “een brandweerhart hebben”, “rood leiderschap”, “skin in the game” of het brandweervak “doorleven”. Het gaat daarbij om leidinggevenden die begrijpen wat het werk betekent, wat brandweermensen drijft en hoe de brandweercultuur werkt en die juist daardoor beter in staat zijn verbinding te maken en vertrouwen op te bouwen. Zoals een commandant verwoordt: “Je moet echt iets met de brandweer hebben, anders heb je er ook niks te zoeken. Wil niet zeggen dat je een brand moet kunnen blussen, maar je moet wel op een oprechte manier bij het gevoel van passie kunnen.”

Brandweervrijwilligers benadrukken daarnaast dat hun leidinggevende moet begrijpen wat het betekent om vrijwilliger te zijn. Wat vrijwilligers motiveert en hoe zij hun inzet ervaren, vraagt om herkenning en invoelingsvermogen: “Als jouw referentie leidinggeven in de supermarkt is, dan sla je de plank mis.” Voor beroepscontexten geldt iets vergelijkbaars: leidinggevenden moeten snappen wat het betekent om in een 24-uurscultuur te werken. Leiders tonen een dergelijk brandweerhart door nieuwsgierig te zijn, te luisteren zonder verborgen agenda, aandacht te hebben voor (in eerste instantie) kleine onderwerpen en ruimte te geven aan trots, emoties en geschiedenis van de post of ploeg. Die oprechte belangstelling maakt dat besluiten beter worden geaccepteerd, omdat mensen voelen dat hun vakinhoudelijke en persoonlijke beleving serieus worden genomen.

6.1.2 Repressieve ervaring: waardevol, maar niet doorslaggevend

De noodzaak van een brandweerhart roept de vraag op of dit ook impliceert dat een brandweerleider over een repressieve achtergrond moet beschikken. De meningen hierover verschillen, met name tussen hiërarchische lagen. Commandanten geven aan dat een repressieve achtergrond niet noodzakelijk is, mits een leidinggevende zich serieus verdiept in het vak, de organisatie en haar mensen. Volgens hen is niet de achtergrond doorslaggevend, maar het vermogen om gevoel te ontwikkelen voor het primaire proces, de cultuur en de betekenis van het werk: kortom in staat zijn om een brandweerhart te ontwikkelen.

Dat betekent echter niet dat een repressieve achtergrond zonder betekenis is. Met name ploegchefs en een deel van de (cluster)commandanten benoemen duidelijke voordelen daarvan. Repressieve ervaring draagt bij aan gezag, omdat leidinggevenden dan vaak automatisch worden gezien als iemand die weet waar het over gaat. Daarnaast helpt repressief actief (geweest) zijn daadwerkelijk om de operationele praktijk beter te begrijpen. Zoals een vrijwillig ploegchef aangeeft: “Als jij als manschap twee flessen ademlucht hebt leeggezogen met een inzet, dan weet ik uit ervaring: dan ben je gewoon verrot.”

Ploegchefs stellen daarnaast geregeld dat repressief zijn van belang is vanwege de vakinhoud. Binnen ploegen is veel kennis en vakmanschap aanwezig, wat betekent dat feedback alleen wordt geaccepteerd als duidelijk is dat een leidinggevende weet waar hij of zij het over heeft: “De inhoud van een uitruk, aflegsysteem of IBGS – daar moet je als ploegchef wel een beetje van op de hoogte zijn.” Daarnaast helpt repressieve ervaring om zicht te houden op wat er leeft op de werkvloer en om beter in te schatten wat besluiten of

beleid in de praktijk betekenen. Ook maakt repressieve kennis het volgens verschillende respondenten eenvoudiger om aandacht en steun te bieden na ingrijpende incidenten en om groepsdynamiek en vakbekwaamheid binnen een ploeg te beoordelen.

Tegelijkertijd benoemen brandweerleiders uit verschillende hiërarchische lagen ook nadelen van een sterke doorgroeicultuur vanuit de repressieve organisatie (zoals ook beschreven in paragraaf 5.2.4). Wanneer leidinggevenden vanuit dezelfde ploeg of post doorgroeien, kan langdurige onderlinge bekendheid het moeilijker maken om elkaar aan te spreken op gedrag of functioneren. Ook wijzen respondenten op het trackrecord-effect, waarbij iemands verleden binnen de groep gezag of voorbeeldgedrag in de weg kan zitten. Daarnaast bestaat het risico dat mensen doorgroeien op basis van anciënniteit in plaats van leiderschapskwaliteiten, of dat zij hun eigen ervaring als maatstaf nemen en daarmee een beperkt referentiekader ontwikkelen.

6.1.3 Gezag en vertrouwen als basis van leiderschap

Een ander belangrijk kenmerk dat uit de interviews naar voren komt, is het vermogen om gezag en vertrouwen op te bouwen onder brandweermensen (zie ook paragraaf 5.1.6). Respondenten benadrukken dat leiderschap binnen de brandweer niet vanzelfsprekend voortkomt uit formele positie, rang of hiërarchie. Gezag moet in de praktijk worden verdiend en hangt samen met vakmanschap, betrouwbaarheid, bijdrage aan het collectief en de manier waarop een leidinggevende zich tot anderen verhoudt. Een respondent vertelt hierover: “Status binnen onze organisatie draait niet om rang of strepen, maar om je bijdrage aan het collectief. Het gaat erom: ben je goed in je vak? Begrijp je wat je doet? Draag je bij aan een soepele samenwerking op de kazerne? Dat is wat telt.” Leidinggevenden laten zien dat zij het werk en de context van incidentbestrijding begrijpen en leggen besluiten zorg-vuldig uit, ook als die ingrijpend zijn.

Repressieve ervaring kan hierbij helpend zijn, maar is niet noodzakelijk; belangrijker is dat een leidinggevende kan doorleven welke impact een besluit heeft op betrokkenen, beleid daarop toetst en ook durft te sturen wanneer iets op straat niet zou werken. Een formeel leidinggevende zonder dit gezag (door sommigen ook wel een “zwakke leidinggevende” genoemd) heeft wel de formele positie, maar mist het vertrouwen en de invloed om richting te geven, veranderingen door te voeren of mensen aan te spreken op hun gedrag. Puur doordrukken op formele macht moet volgens respondenten worden vermeden, omdat dit leidt tot weerstand en blijvend wantrouwen. “Mensen met weinig ik-sterkte. Altijd in uniform rondlopen, en het liefst zoveel mogelijk op je schouder hebben, zodat je via je schouder kunt communiceren. Dat is geleende kracht. Daar schiet je niets mee op en dat gaat echt helemaal mis.”

6.1.4 Relationele kwaliteiten

Naast gezag en vertrouwen wijzen respondenten nadrukkelijk op het belang van relationele kwaliteiten (zie ook paragraaf 6.4.2). Oprechte interesse, aandacht voor de mens achter de brandweermens, goed kunnen luisteren en contact kunnen maken met verschillende typen mensen worden in de interviews veelvuldig genoemd. Dergelijke kenmerken zijn volgens respondenten essentieel om verbinding te maken met medewerkers, te begrijpen wat er speelt en effectief te kunnen handelen in situaties waarin samenwerking, steun of draagvlak nodig is.

Deze relationele dimensie krijgt binnen de brandweer extra betekenis, omdat leidinggevenden op verschillende niveaus moeten kunnen schakelen tussen uiteenlopende werelden. Zo moet een commandant volgens respondenten kunnen spreken met bestuurders én met mensen uit de operationele praktijk, terwijl van een ploegchef vooral wordt verwacht dat deze goed kan aansluiten bij de eigen ploeg. Wat relationele kwaliteit concreet inhoudt, verschilt daarmee per niveau, maar in alle gevallen gaat het om het vermogen om anderen serieus te nemen, uit te leggen waarom keuzes worden gemaakt en aan te sluiten bij wat voor brandweermensen belangrijk is.

6.1.5 Lef

Volgens met name (cluster)commandanten is lef een onmisbare eigenschap van brandweerleiders. Daarmee bedoelen zij het vermogen om, ook wanneer het spannend is, mensen aan te spreken op houding en gedrag en het moeilijke gesprek niet uit de weg te gaan. Juist binnen de brandweer is dat volgens respondenten lastig, omdat hechte onderlinge relaties, humor en de wens om “het gezellig te houden” het aanspreken kunnen bemoeilijken. Tegelijk benadrukken zij dat leidinggeven in een operationele context juist vraagt om directheid: “Hier ligt het hart op de tong”, en wie “zijn gezicht niet laat zien en die gesprekken niet aangaat, past niet bij een uniformberoep of een operationele dienst.” Over de vraag of lef aan te leren is, verschillen de meningen. Sommigen zien het als iets wat je “een beetje in je moet hebben” en waarop je moet selecteren, terwijl anderen benadrukken dat mensen hierin kunnen groeien door ervaring, training en het vaker voeren van lastige gesprekken. Zoals werd gezegd: “het enige wat je moet leren als leidinggevende is een slechtnieuwsgesprek voeren.” Zie ook paragraaf 6.1.7.

6.1.6 Adaptiviteit en schakelen tussen rollen

Een ander terugkerend kenmerk is adaptiviteit. Respondenten beschrijven brandweerleiderschap als sterk situationeel: wat nodig is, verschilt per vraagstuk, per team, per context en per leidinggevend niveau. Van brandweerleiders wordt daarom verwacht dat zij kunnen schakelen tussen sturen, volgen, faciliteren en ruimte geven, afhankelijk van wat de situatie vraagt. Effectief leiderschap betekent in dit verband niet dat een leidinggevende altijd zelf het voortouw neemt, maar juist ook dat deze kan beoordelen wanneer het beter is om anderen verantwoordelijkheid te geven of hen zelf leiderschap te laten tonen.

Ruimte geven wordt daarbij door respondenten niet gezien als afwezig leiderschap, maar als een bewuste keuze. Leidinggevenden moeten volgens hen kunnen loslaten zonder het zicht op het proces te verliezen. Dat vraagt om vertrouwen (geven), om het kunnen verdragen dat anderen zaken anders aanpakken en om het vermogen om tegelijkertijd beschikbaar te blijven wanneer begrenzing, ondersteuning of bijsturing nodig is.

6.1.7 Ontwikkelbaarheid?

Tot slot laten de interviews zien dat eigenschappen van brandweerleiders nadrukkelijk worden gezien als ontwikkelbaar. Respondenten beschrijven leiderschapskwaliteiten niet als statisch, maar als iets wat groeit door ervaring, reflectie en het opdoen van inzicht in mensen, situaties en groepsdynamiek. Zo helpt ervaring volgens hen bij het ontwikkelen van voelsprieten voor wat er speelt, bij het beter kunnen aanspreken van mensen en bij het leren omgaan met spanningen of lastige situaties. Tegelijkertijd benadrukken respondenten dat leidinggevenden zich bewust moeten blijven van de beperkingen van hun eigen ervaring en referentiekader. Deze nadruk op ontwikkelbaarheid is relevant in een organisatiecontext waarin anciënniteit, tradities en bestaande verhoudingen een belangrijke rol spelen. Juist

dan is het volgens respondenten van belang dat leidinggevenden open blijven staan voor andere perspectieven, nieuwe generaties en andere manieren van werken. Leervermogen, zelfreflectie en het vermogen om het eigen handelen ter discussie te stellen, verschijnen daarmee in de interviews als belangrijke kenmerken van brandweerleiders die in staat zijn zich aan te passen aan veranderende omstandigheden.

6.2 Leiderschapsstijl

De manier waarop een leider leidinggeeft, wordt in de literatuur aangeduid als leiderschaps-stijl. Respondenten beschrijven onder meer leidinggevenden die coachen, faciliteren, verbinden, begrenzen en ruimte maken voor verschillende perspectieven.

6.2.1 Coachen

Gevraagd naar de stijl waarop men leidinggeeft, wordt door brandweerleiders afkomstig uit de drie hiërarchische lagen geregeld de term coachen (of coachend leiderschap) genoemd. Coachend leiderschap betekent volgens respondenten dat wanneer handelingswijze of gedrag ter discussie staat, wanneer er iets fout gaat in de uitvoering van taken, of wanneer iets juist niet gebeurt, samen naar een oplossing wordt gezocht in plaats van direct streng “met de vuist op tafel te slaan” of autoritair op te treden. Het gaat dan ook om gezamenlijk reflecteren op wat er fout is gegaan en wat nodig is om herhaling te voorkomen: “Hoe kunnen we er samen voor zorgen dat het de volgende keer anders gaat?”

Coachend leiderschap wordt door (vrijwillige) ploegchefs benoemd als belangrijk bij het aansturen van vrijwillige brandweermensen. In de groepsinterviews komt naar voren dat dit samenhangt met het feit dat vrijwilligers primair vanuit intrinsieke motivatie werken en niet financieel afhankelijk zijn van hun brandweerfunctie. Vrijwillige ploegchefs die ook leidinggeven in hun hoofdbaan, geven geregeld aan dat zij op hun post een meer coachende leiderschapsstijl hanteren, terwijl zij in hun reguliere werk vaker een sturende stijl toepassen. Bij beroepsbrandweermensen zouden ploegchefs volgens sommige respondenten meer mogen verwachten en is er meer ruimte om sturend op te treden. Tegelijk laten gesprekken zien met beroeps- en vrijwillige ploegchefs, evenals met ploegchefs die met beide groepen werken, dat de verschillen in de praktijk beperkt zijn. Het gaat eerder om nuance: iets meer sturing waar nodig, maar in de basis blijft het uitgangspunt coachend.

Commandanten benoemen doorgaans eveneens dat zij een coachende leiderschapsstijl hanteren. Dit komt vooral tot uiting in het bewust geven van ruimte en het stimuleren van anderen om verantwoordelijkheid te nemen. Door sommigen wordt dit ook omschreven als het “opvoeden” van de organisatie: het ontwikkelen van leidinggevenden en medewerkers in het tonen van eigenaarschap en initiatief. Dit wordt gezien als belangrijk binnen een organisatie die historisch sterk hiërarchisch is ingericht (zie ook paragraaf 5.1.6 en 5.2.4). Zo stelt een commandant: “Mensen in deze organisatie zijn opgevoed in de strakke school, met uniformen en rangen en standen, wat ik ook terecht vind en waardeer, maar mensen moeten tegelijkertijd ook gestimuleerd worden om de ruimte te nemen, zelf initiatief te nemen en daar eigenaarschap voor te pakken.”

6.2.2 Faciliteren

Een leiderschapsstijl die met name door commandanten en directeuren wordt benoemd, is faciliteren (ook wel dienend leiderschap genoemd). Respondenten die vanuit dit perspectief

spreken, stellen dat deze stijl in de eerste plaats gaat over het relativeren van de eigen rol. Het operationele werk wordt, zo stellen zij, immers verricht op en rondom de kazernes. Zoals een commandant schetst: “Als ik wegval, draait de organisatie nog het langste door. Maar op het moment dat een teamleider of ploegchef of bevelvoerder er niet is, dan staat die auto meteen stil.” Dienend leiderschap betekent daarmee dat de rol van de leiding zich richt op het ondersteunen van de operatie en het creëren van de juiste condities waarbinnen het werk uitgevoerd kan worden. Het gaat erom dat leiders zich het ten dienste stellen van de organisatie en ervoor zorgen dat posten en ploegen hun werk zo goed mogelijk kunnen doen: “Op zo’n post moet een klus gebeuren. Ze hebben te maken met paraatheid. Mensen moeten opgeleid worden en die post moet er netjes uitzien. Wij zijn er om hen te helpen deze klus zo goed mogelijk uit te voeren.”

Dienend leiderschap vraagt in de praktijk onder meer om het vermogen om zich goed in te leven in het perspectief van de operatie en te begrijpen wat daar nodig is. Dit vertaalt zich in het ondersteunen van lagere leidinggevenden en het bieden van rugdekking: “Wij hebben altijd onze warme handen in de rug van onze leidinggevenden.” Daarnaast gaat het om het organiseren van praktische randvoorwaarden voor het werk in de operatie. Respondenten noemen daarbij bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van vrij te besteden budgetten, het faciliteren van posten om zaken zoveel mogelijk zelf te regelen en het wegnemen van belemmeringen die het werk in de uitvoering in de weg staan.[5]

6.2.3 Verbinden

Een andere leiderschapsstijl die uit de interviews naar voren komt, is een stijl waarin leiders bewust sturen op verbinding, aandacht, en zichtbaarheid als onderdeel van hun dagelijks leiderschap. Waar in paragraaf 6.4.2 wordt beschreven hoe aandacht en steun er in de praktijk uitzien, gaat het hier om het perspectief van respondenten op de vraag waarom verbinding niet moet worden gezien als een losse activiteit, maar als kern van het leiderschap zelf. Dat is volgens respondenten om verschillende redenen belangrijk.

Allereerst omdat de brandweerorganisatie groot en in veel gevallen gelaagd is, waardoor gemakkelijk afstand ontstaat tussen leiding en werkvloer (zie ook paragraaf 5.1.2 en 5.2.1). Juist dan is verbinding nodig om gevoel te houden voor wat er speelt, signalen tijdig op te vangen en mensen betrokken en gemotiveerd te houden. Respondenten geven aan dat aandacht en verbinding ertoe bijdragen dat werk beter loopt: “Door even die thermometer erin te steken – hoe gaat het, goed of slecht – lopen dingen daarna gewoon makkelijker en beter.” Daarnaast is deze stijl belangrijk, omdat brandweermensen te maken krijgen met ingrijpende incidenten, waarbij niet alleen formele verantwoordelijkheid, maar ook zichtbare en nabije leiding wordt verwacht: “Een groot deel van het leidinggevende werk binnen een operationele dienst is er zijn als leidinggevende bij ingrijpende voorvallen.” Zie ook paragraaf 5.3.1. Tot slot speelt het vrijwillige karakter van een groot deel van de brandweer een rol. Omdat vrijwilligers niet financieel afhankelijk zijn van hun brandweerfunctie, is hun betrokkenheid minder vanzelfsprekend en worden aandacht, waardering en zichtbaarheid van leidinggevenden volgens respondenten extra belangrijk (zie paragraaf 5.2.6 voor meer informatie).

[5] Rugdekking (en het belang ervan) wordt later in deze en de volgende paragraaf beschreven bij het sturen op houding en gedrag, het ontvangen van rugdekking in relatie met het bestuur en tot slot het geven rugdekking.

Op het niveau van ploegchefs krijgt deze stijl vorm in het dagelijks werk zelf. Aandacht wordt niet los georganiseerd, maar verweven met alles wat men doet: tijdens oefeningen, uitrukken en informele momenten. Ploegchefs beschrijven dat zij moeten leren om, ondanks de drukte, actief aandacht te blijven geven aan hun mensen en contact te houden met wat er speelt. Het gaat daarbij niet alleen om ondersteunen bij problemen, maar ook om het bewust geven van erkenning en waardering, bijvoorbeeld door korte, spontane reacties op prestaties: “Af en toe iemand op z’n schouder tikken… Dat heb je goed gedaan!” Op het niveau van clustercommandanten krijgt deze stijl vooral vorm in zichtbaar en benaderbaar zijn voor posten en ploegen. Hun aanwezigheid verlaagt volgens respondenten de drempel om contact te zoeken: “als je een leidinggevende hebt die je weinig ziet, dan zal je die ook niet zo snel bellen.” Tegelijk benadrukken clustercommandanten dat deze stijl niet mag omslaan in het voortdurend overnemen van problemen of “de hete kolen uit het vuur halen”. Voor commandanten krijgt deze stijl een meer selectieve en organiserende invulling. Omdat zij niet overal zelf kunnen zijn, kiezen zij bewust momenten waarop hun zichtbaarheid van betekenis is, bijvoorbeeld bij “waardevolle ontmoetingen” of bij ingrijpende incidenten. Daarnaast proberen zij verbinding in de organisatie zó te organiseren dat deze “niet afhankelijk is van ons [als commandant]”.

6.2.4 Begrenzen

Deze derde leiderschapsstijl draait om het expliciet sturen op grenzen, normen en gewenst gedrag. Respondenten benadrukken dat dit belangrijk is, omdat leidinggevenden niet alleen verantwoordelijk zijn voor taken en relaties, maar ook voor veiligheid, onderlinge omgang en de cultuur waarbinnen het werk gebeurt. Niet begrenzen is dan ook niet neutraal: wie ongewenst gedrag laat lopen, ondermijnt het eigen gezag, geeft impliciet toestemming aan de groep en vergroot de kans dat gedrag verergert of escaleert. Juist in de brandweer-context is dit volgens respondenten lastig, omdat “het gezellig houden” een belangrijk kenmerk is van de familiecultuur (zie paragraaf 5.1.1) en hechte onderlinge relaties het aanspreken in sommige gevallen bemoeilijken. De kenmerkende humor kan hierbij soms een extra uitdaging vormen: “Zodra iemand een grapje maakt of weg beweegt, verdwijnt de spanning en is het momentum weg.”

Leidinggevenden benadrukken dat begrenzen zoveel mogelijk in het moment zelf moet gebeuren: “Mensen aanspreken op gedrag, dat moet je doen op het moment dat je het ziet.” Daarbij gaat het niet alleen om sociale veiligheid en omgangsvormen, maar ook om operationele veiligheid. Wanneer gedrag, groepsdynamiek of informele leiders de samenwerking of inzetveiligheid onder druk zetten, is normerend optreden nodig. Verschillende commandanten benadrukken dat dit moet gebeuren “uit liefde”: vanuit betrokkenheid bij de organisatie, haar mensen en het vak, en vanuit het besef dat je soms het juiste moet doen, ook wanneer dat ongemakkelijk is. Verbinden alleen is dan niet genoeg; aandacht en begrip zijn belangrijk, maar mogen er niet toe leiden dat grenzen vervagen.

Op het niveau van de ploegchef krijgt deze normatieve stijl vooral vorm in het direct sturen binnen de ploeg of post. Ploegchefs benoemen dat zij duidelijke normen en kaders moeten stellen, verwachtingen moeten uitspreken en grenzen vervolgens ook moeten bewaken. Zoals een ploegchef zegt: “Je moet een lat of een norm hebben waar je iemand langs kan leggen.” Daarbij gaat het om uiteenlopende zaken: van humor en pestgedrag tot aanwezigheid, taakopvatting, ondermijnend gedrag van informele leiders en operationele risico’s. Ploegchefs benadrukken dat dit aanspreken respectvol moet gebeuren, maar wel duidelijk: “Ik probeer het laagdrempelig te houden, maar ik moet soms ook gewoon de leidinggevende

zijn." Deze stijl draait volgens hen niet om straffen, maar om iemand een spiegel voor te houden en het effect van gedrag op de ploeg te benoemen. Tegelijkertijd blijkt uit de interviews dat juist ploegchefs deze stijl vaak als spannend ervaren, omdat zij zelf onderdeel zijn van de groep en de gevolgen van een moeilijk gesprek direct voelen in de ploeg.
Voor clustercommandanten krijgt normatief leiderschap vooral vorm in het ondersteunen en bewaken van de lijn. Zij verwachten dat ploegchefs hun rol pakken en zelf sturen op houding en gedrag, maar zien het tevens als hun taak om in te grijpen wanneer een ploegchef er niet uitkomt, signalen laat liggen of onvoldoende begrenst. Daarbij bieden zij rugdekking, denken zij mee over interventies en zijn zij soms aanwezig bij moeilijke gesprekken.

Commandanten beschrijven dat zij verantwoordelijk zijn voor het borgen van gewenste normen en waarden in de organisatie als geheel. Daarbij gaat het niet alleen om incidenten of individueel gedrag, maar ook om de vraag welk gedrag de organisatie verdraagt en welk niet. Commandanten geven ook geregeld aan dat zij de laatsten zijn naar wie geëscaleerd wordt, en dat zij daarin regelmatig teruggeven dat het wellicht tijd is om afscheid te nemen van individuen die zodanig destructief gedrag vertonen dat zij de organisatie, collega's en zichzelf schaden.

6.2.5 Ruimte maken voor verschillende perspectieven

Een laatste leiderschapsstijl die geregeld terugkomt in de interviews, is het belang van een inclusieve leiderschapsstijl binnen de brandweerorganisatie. Zoals in het theoretisch kader is besproken, gaat inclusief leiderschap vooral over het ruimte geven aan verschillen binnen organisaties en teams (paragraaf 2.4.3 en 4.3.6). Volgens respondenten is deze stijl binnen de brandweer om verschillende redenen van belang.

Allereerst benoemen met name ploegchefs dat vrijwillige brandweerploegen – hoewel de representatie van met name gender achterblijft – qua achtergrond vaak wel divers zijn samengesteld. Zoals een ploegchef zegt: "Ik heb zowel de directeur als de stratenmaker in mijn ploeg en de directeur is manschap en de stratenmaker bevelvoerder." Ploegchefs zien het mede als hun verantwoordelijkheid om al deze personen met verschillende achtergronden op een goede manier in hun kracht te zetten en samen te laten werken.

Tegelijkertijd geven sommige ploegchefs aan dat een te dominante cultuur of groepsdynamiek ertoe kan leiden dat mensen – die vanwege uiteenlopende redenen niet voldoen – gemakkelijker buitengesloten raken. Juist dan is het volgens hen belangrijk dat de ploegchef ruimte schept voor andere geluiden en voorkomt dat één stijl of type brandweermens de norm wordt. Dit speelt volgens respondenten niet alleen bij vrijwilligers, maar ook bij de beroepsbrandweer, waar ploegen vaak homogener zijn samengesteld. Op het niveau van (cluster)commandanten krijgt inclusief leiderschap vooral vorm in het creëren van ruimte voor andere perspectieven op organisatiecultuur en voor meer diversiteit in teams en leidinggevende echelons. In de interviews wordt dit onder meer beschreven als het bewust organiseren van tegenspraak, het ruimte geven aan mensen met een andere achtergrond of stijl en het voorkomen dat slechts één type brandweermens of leider dominant blijft. Een respondent verwoordt dit kernachtig als: "Alles mag er zijn, maar alles moet er ook zijn."

6.3 Richting van leiderschap

Uit de literatuur blijkt dat leiderschap meer omvat dan alleen het aansturen van medewerkers (Groeneveld et al., 2021). Zo kent publiek leiderschap drie richtingen: naar boven (gericht op legitimiteit en steun in de politiek-bestuurlijke omgeving), naar binnen (gericht op de organisatie en prestaties) en naar buiten (gericht op samenwerking met externe partijen). Deze richtingen hangen met elkaar samen; effectief leiderschap vraagt om het vermogen om ertussen te schakelen en ze in samenhang te ontwikkelen.

Uit de interviews blijkt dat deze drie richtingen ook bij het beheersmatige leiderschap van de brandweer herkenbaar zijn. Zo komen de richtingen naar binnen en naar boven toe nadrukkelijk terug in de manier waarop brandweerleidinggevenden hun rol beschrijven. Dat sluit aan bij de literatuur over middenmanagers, waarin wordt gesproken van een sandwichpositie: leidinggevenden geven enerzijds uitvoering aan organisatiedoelen en leggen verantwoording af naar boven, terwijl zij anderzijds het werk en de belangen van hun medewerkers vertegenwoordigen en ondersteunen (Gjerde & Alvesson, 2020).

In de interviews komt naar voren dat een belangrijk deel van het leiderschap van brandweerleidinggevenden naar binnen gericht is. Het gaat daarbij in de eerste plaats om het organiseren van de operationele capaciteit: zorgen dat mensen, middelen en randvoorwaarden zodanig zijn georganiseerd dat het werk gedaan kan en de doelen gerealiseerd worden. Dat betekent onder meer richting geven aan de eigen mensen, zicht houden op wat er speelt, medewerkers meenemen in besluiten en ervoor zorgen dat beleid en afspraken ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Tegelijk vraagt leiderschap naar boven dat leidinggevenden signalen uit de eigen ploeg, post of organisatie vertalen richting hogere leiding, zonder het organisatiebelang uit het oog te verliezen. Voor de concrete gedragsmatige uitwerking daarvan wordt verwezen naar paragraaf 6.4. Hoewel deze sandwichpositie in abstracte zin voor alle hiërarchische niveaus geldt, krijgt zij binnen de brandweer op ieder niveau een eigen invulling. Ploegchefs bewegen tussen ploeg en clustercommandant, clustercommandanten tussen posten en commandant, en commandanten tussen organisatie en bestuur. Daarom wordt in de paragrafen hieronder per hiërarchische laag besproken hoe deze richtingen van leiderschap vorm krijgen. Tot slot: ook het leiderschap naar buiten toe komt uitdrukkelijk terug in de interviews – deze richting wordt echter verder uitgewerkt in paragraaf 6.4.4.

6.3.1 Ploegchef: tussen ploeg en regio

Voor ploegchefs krijgt deze dubbelgerichte rol concreet vorm in het leidinggeven aan de eigen ploeg of post en het schakelen tussen post en veiligheidsregio. Ploegchefs fungeren daarmee niet alleen als leidinggevende van hun ploeg, maar ook als vertaler van regionaal beleid naar de lokale praktijk en als vertegenwoordiger van die praktijk richting het regionale beleid.

Uit de interviews blijkt dat deze rol in sommige gevallen spanning oplevert, omdat die van ploegchefs vraagt om niet alleen in de ploeg te staan, maar er ook boven te kunnen staan om leiding te geven, grenzen te stellen en moeilijke boodschappen te brengen. Een ploegchef beschrijft dit als een “spagaat”: “Het is je hobby en je wilt onderdeel van de groep zijn, maar tegelijkertijd ben je ook degene naar wie wordt gekeken wanneer er iets moet gebeuren.” Zeker bij serieuze incidenten of wanneer een ploegchef vanwege het gedrag van

een ploeglid moet escaleren naar de clustercommandant, kan dat volgens ploegchefs schuren: “Dan ben jij als ploegchef degene die de vuile was heeft buiten gehangen, terwijl je evengoed gewoon een van de jongens en meiden wil zijn.” Clustercommandanten herkennen de moeilijkheid van deze positie, maar verwachten tegelijkertijd dat ploegchefs hun rol ook daadwerkelijk pakken. Zoals een clustercommandant zegt: “Ik verwacht dat hij stevig genoeg staat om zijn rol te pakken, ook als het schuurt.”

Tegelijk is de ploegchef nadrukkelijk gericht naar boven. In de interviews wordt hij of zij beschreven als een essentiële schakel tussen brandweermensen, post en regio. Van hem of haar wordt verwacht aan hogere leidinggevenden duidelijk te kunnen maken wat er leeft binnen de ploeg, waar de zorgen of behoeften liggen en welke belangen op postniveau spelen. Geregeld stellen ploegchefs dat zij in dit proces hun eigen ploeg polsen over hoe zij erin staan. Zoals een ploegchef zegt: “Ik ga niet voor de groep spreken, ik ga eerst aan de groep vragen hoe zij hierin staan.” Dit strookt met de verwachtingen die clustercommandanten geregeld uitspreken over ploegchefs: dat zij hun rol pakken en hen wijzen op risico’s en nadelen van potentieel beleid: “Ik verwacht wel dat de ploegchef ons ook adviseert en dus ook wel wijst op: heb je deze nadelen in beeld of deze risico’s?”

Omgekeerd wordt van ploegchefs verwacht dat zij besluiten uit de regio kunnen uitleggen op de post. Zoals een clustercommandant zegt: “Hij hoeft het er niet mee eens te zijn, maar wel dat hij zegt: dit is uiteindelijk de keuze die gemaakt is.” Uit de interviews blijkt dat ploegchefs die rol niet zien als simpel doorgeven, maar als filteren, duiden en soms ook beschermen. Een ploegchef verwoordt dat scherp: “Mijn grootste taak als ploegchef is om te zorgen dat mijn mensen zo min mogelijk met de organisatie in aanraking komen. Als dat gebeurt, worden ze minder gemotiveerd.”

6.3.2 Clustercommandant: leidinggeven aan posten en schakelen naar de commandant

Voor clustercommandanten krijgt leiderschap concreet vorm in het leidinggeven aan meerdere posten en ploegen en in het schakelen tussen die posten en de commandant. Daarmee treedt de clustercommandant niet alleen op als leidinggevende van posten, maar ook als schakel die signalen, belangen en dilemma’s in de lijn naar boven brengt en meeneemt in het vormgeven van lokaal beleid.

Naar binnen betekent dit dat zij leidinggeven aan posten en ploegchefs die vaak relatief zelfstandig opereren. Gezien het feit dat clustercommandanten meer op afstand staan van de dagelijkse praktijk op de post dan de ploegchef (zie paragrafen 5.1.2 en 5.2.1), is het volgens clustercommandanten belangrijk om bewust te investeren in het vertrouwen van posten, ploegen en in het bijzonder de ploegchef. Zij zien het als hun taak om posten en ploegen mee te nemen in het beleid van de regio, maar ook om hun belangen, zorgen en drijfveren daarin zo goed mogelijk te vertegenwoordigen. Dat wordt ook door ploegchefs van hen verwacht. Zoals een ploegchef zegt: “De clustercommandant kan het maken of breken: het is heel belangrijk dat deze zich goed inleeft in wat er in mijn ploeg speelt en wat wij belangrijk vinden.” In die zin is de clustercommandant niet alleen leidinggevende van meerdere posten, maar ook degene die de verbinding legt tussen wat er lokaal speelt en de regionale organisatie. Wanneer posten ervaren dat hun leidinggevende zich daadwerkelijk inspant voor hun belangen, groeit ook de bereidheid om met die leidinggevende samen te werken (zie ook paragraaf 6.4.2).

Daarnaast zien clustercommandanten het als hun rol om ploegchefs in de lijn te ondersteunen. Dat geldt bijvoorbeeld bij ingewikkelde besluiten, veel weerstand of situaties waarin gedrag de ploegchef boven het hoofd groeit. Tegelijk verwachten clustercommandanten van ploegchefs dat zij hun eigen rol in de lijn pakken: beleid uitleggen, signalen teruggeven, tijdig aangeven wanneer hulp nodig is en niet alles doorschuiven. Ploegchefs verwachten op hun beurt dat clustercommandanten ruimte laten voor een eigen invulling van die rol. Zoals een ploegchef zegt: “De clustercommandant moet mij vrijlaten in hoe ik het inricht. Zij weet dat ik haar bel wanneer er iets speelt.” Leiderschap naar binnen betekent op dit niveau daarmee niet alleen aansturen, maar ook ondersteunen, positioneren en ruimte geven.

Naar boven zijn clustercommandanten gericht op de relatie met de commandant. Zij willen voldoende handelingsruimte ervaren om hun rol goed te kunnen vervullen: “Ik verwacht van mijn leidinggevende dat hij niet in mijn nek hijgt, dat hij vertrouwt op de capaciteiten die ik heb om het zelf te doen.” Die ruimte heeft volgens hen echter alleen betekenis als die gepaard gaat met rugdekking: “Ik verwacht dat wanneer de commandant met het bestuur of met het MT spreekt, deze mij rugdekking geeft.” Ook noemen zij het belang van elkaar tijdig informeren en laagdrempelig kunnen sparren over lastige kwesties: “Ik denk dit te gaan doen, kun jij vanuit jouw positie aangeven wat jij daarvan vindt?”

6.3.3 Commandant: leidinggeven aan de organisatie en het leidinggevende kader

Voor commandanten krijgt leiderschap concreet vorm in het leidinggeven aan de organisatie als geheel en aan het leidinggevende kader. De relatie met het bestuur maakt eveneens deel uit van hun rol, maar wordt vanwege het externe karakter daarvan niet verder uitgewerkt in deze paragraaf (zie daarvoor paragraaf 6.4.4). Naar binnen betekent leiderschap voor commandanten vooral dat zij ruimte creëren, verschillende competenties benutten en bewaken dat onderdelen van de organisatie niet ondersneeuwen. Leidinggeven betekent voor hen dan ook niet primair zelf overal op sturen, maar zorgen dat anderen hun rol goed kunnen vervullen.

Uit de interviews blijkt dat commandanten daarbij veel nadruk leggen op het leidinggevend kader. Zij zien het als hun taak om dit zo in te richten, dat het effectief leiding kan geven aan de organisatie, en om het te faciliteren en te beschermen. Daarbij hebben zij naar eigen zeggen ook oog voor onderdelen of disciplines die minder zichtbaar of minder populair zijn, maar wel cruciaal voor het functioneren van de organisatie. Tegelijk erkennen commandanten dat ook zij eigen voorkeuren en blinde vlekken hebben. Juist daarom vinden zij het belangrijk dat in het leidinggevend kader verschillende competenties aanwezig zijn en dat daar bewust ruimte voor wordt gemaakt (zie ook paragraaf 6.2.5).

Van clustercommandanten en andere leidinggevenden verwachten zij dat die leiderschap tonen in de lijn en hun verantwoordelijkheid nemen: positie innemen, ook wanneer dat schuurt. Dat betekent dat zij niet alleen loyaal zijn aan hun eigen mensen of onderdeel, maar ook het organisatiebelang dienen. Zoals commandanten het verwoorden: je bent “van allebei, maar als het puntje bij paaltje komt gaat organisatie voor het individu”. Juist daarom is het volgens hen belangrijk dat leidinggevenden niet worden “opgezogen door de werkvloer”, maar voldoende stevig staan om besluiten uit te voeren en de “rug recht te houden bij weerstand”.

Tegenover die verwachting staat volgens commandanten een duidelijke eigen verantwoordelijkheid: het bieden van rugdekking. Zij benadrukken dat lagere leidinggevenden noodzakelijke besluiten alleen durven nemen als zij voelen dat de leiding boven hen achter hen blijft staan. Zoals een commandant zegt: “Met elkaar uitspreken dat het spannend is, is al een hele grote stap naar voren. Maar het moet gebeuren. En wij staan achter jullie.” Ook waarschuwen commandanten dat het ontbreken van die rugdekking direct doorwerkt in de lijn: “Dan nemen clustercommandanten stevige besluiten in het belang van de organisatie en dan is er altijd een bovenbaas die zegt: nou, bestuur doet moeilijk… dan denken ze ook: weet je, ik doe het niet meer.” Om die rol goed te kunnen vervullen, moeten commandanten volgens de geïnterviewden wel weten wat er speelt. Dat vraagt om nabijheid, informeel contact en een werkwijze waarin ondergeschikte leidinggevenden tijdig delen wat lastig is: “Vertel als er iets is, dan kan ik je beschermen. Als ik het niet weet, kan ik je niet beschermen.”

6.4 Leiderschapsgedrag

Leiderschap krijgt in de praktijk niet alleen vorm via de kenmerken van een leider, maar vooral in het concrete gedrag dat leiders laten zien in relatie tot de mensen en taken waarvoor zij verantwoordelijkheid dragen. Zoals omschreven in hoofdstuk 2 maakt Yukl (2012) in zijn indeling onderscheid tussen vier typen leiderschapsgedrag: taakgericht, relatiegericht, verandergericht en extern gericht gedrag. In deze paragraaf wordt beschreven welk leiderschapsgedrag geïnterviewde brandweerleiders en -volgers in de beheersmatige context als belangrijk beschouwen.

6.4.1 Taakgericht

Een leider zet eigenschappen en vaardigheden in om ervoor te zorgen dat de taken die gedaan moeten worden ook daadwerkelijk gedaan worden; dit wordt ook wel taakgericht gedrag genoemd. Onder taakgericht gedrag vallen het verhelderen van de opdracht, het maken van een planning, het monitoren of volgers de taak zoals gepland en binnen de gestelde kaders en kwaliteitseisen uitvoeren en het oplossen van problemen wanneer zaken anders lopen dan normaal. Uit de interviews blijkt dat dit type leiderschapsgedrag binnen de brandweer op alle niveaus zichtbaar is, maar per leidinggevend niveau verschillend vorm krijgt.

Ploegchefs

Taakgericht leiderschap voor ploegchefs blijkt vooral te draaien om het verdelen van verantwoordelijkheden en het organiseren van het werk binnen de post of ploeg. Het verdelen van deze verantwoordelijkheden heeft volgens ploegchefs verschillende doelen. Zo geven zij aan dat zij alle verantwoordelijkheden simpelweg niet in hun eentje kunnen dragen. Dit geldt in het bijzonder voor vrijwillige ploegchefs – “Wij krijgen 5 uur per week voor onze ploegcheftaken” – maar ook beroepsploegchefs geven aan dat zij te maken hebben met administratie, personeelszaken en andere beheersmatige taken en voor sommige taken en verantwoordelijkheden de hulp van hun ploeg goed kunnen gebruiken.

Volgens ploegchefs draagt het verdelen van verantwoordelijkheden niet alleen bij aan de werkverdeling, maar ook aan motivatie en eigenaarschap. Dit ontstaat volgens hen doordat, als zoveel mogelijk mensen een verantwoordelijkheid (hoe klein ook) krijgen, iedereen (een beetje) onmisbaar wordt in het reilen en zeilen van de ploeg: “Dat iedereen een taak heeft en

daarin allemaal gelijk zijn, we moeten het samen doen." Vooral bij vrijwilligers is dit belangrijk, omdat zij niet financieel afhankelijk zijn van hun brandweerwerk: "We hebben iemand die gaat over materieel, iemand over het gebouw. Dat is bij de vrijwilligers weggelegd en dat zorgt voor een beetje eigenaarschap en motivatie." Vrijwillige ploegchefs geven aan dat dit extra helpt in perioden met weinig uitrukken.

Ook bij beroepsbrandweermensen, waar formele doorgroeimogelijkheden vaak beperkt zijn, helpt het informeel verdelen van taken volgens hen om motivatie en betrokkenheid te behouden. Ploegchefs geven aan dat het krijgen van verantwoordelijkheden wordt ervaren als een blijk van vertrouwen en waardering. Door een verantwoordelijkheid te krijgen, wordt een ploeglid een "radar in het geheel". Tot slot benadrukken ploegchefs dat het verdelen van taken ervoor zorgt dat de post voelt als "een verantwoordelijkheid voor ons allemaal" in plaats van een taak die primair bij de ploegchef ligt.

Volgens ploegchefs is het van belang dat verantwoordelijkheden aansluiten bij de motivatie, competenties en vaardigheden van het betreffende ploeglid. Taken moeten mensen in hun "kracht" zetten: "Ik kan de jongens en meiden wel vragen om iets te doen, maar het is beter als ze het zelf willen." Taken worden daarom vaak verdeeld op basis van interesse en expertise, bijvoorbeeld: "Ik heb iemand die helemaal lyrisch is van auto's. Dus die driemaandelijkse controles zijn mooi voor hem." Wanneer verantwoordelijkheden niet passend zijn of te zwaar blijken, kan dit leiden tot demotivatie en tot de noodzaak voor de ploegchef om in te grijpen.

Sommige taken worden volgens hen minder vanzelfsprekend opgepakt dan andere. Dat geldt vooral voor beheersmatige of 'koude' taken, zoals werkzaamheden voor de ademluchtwerkplaats, voertuigonderhoud en facilitaire zaken: "Dan gaat het bijvoorbeeld over wie de was doet, wie het lampje vervangt. Ook zaken die erbij horen." Vooral beroepsploegen zijn hier soms zelf verantwoordelijk voor. Beroepsploegchefs geven aan dat ploegleden deze taken minder belangrijk vinden dan operationele taken: "Als de bel gaat dan is iedereen aan, maar er liggen ook gewoon kazernetaken." Tegelijk verschilt dit per ploeglid: "De ene hoef ik niet te bevragen en de ander moet ik elke ochtend vragen. Dus hij gaat het wel doen, maar hij doet het niet uit zichzelf." Dat maakt dat ploegchefs soms niet ontkomen aan steviger aanspreken en, in hun eigen woorden, "politieagent" moeten spelen.

Om te voorkomen dat taken blijven liggen, schrijven sommige ploegchefs verantwoordelijkheden expliciet uit: "Ik ben een man van lijstjes. Ik heb voor iedereen een taak en het uitgeschreven." Dat geeft overzicht, maakt de verdeling eerlijker – "Ik wil niet dat mensen die altijd hun vinger opsteken ook altijd de sjaak zijn" – en vergroot de aanspreekbaarheid: "Zo heb ik het geregeld om een aantal keer per jaar te verifiëren hoe het gaat met je taak, dan kan je er ook iemand op aanspreken als het niet gebeurt." Ook onderling wordt daardoor duidelijker wie waarvoor verantwoordelijk is.

Tegelijk vraagt het verdelen van taken volgens ploegchefs ook om loslaten. Wanneer iemand ergens verantwoordelijk voor is, dan "is deze persoon ervan" en moet de ploegchef accepteren dat de uitvoering soms anders verloopt dan wanneer hij het zelf zou doen: "Je moet accepteren dat wat zij doen, of hoe zij dat doen, niet meer voor mij is." Dat betekent ook dat vragen over de uitvoering worden teruggelegd in de ploeg: "Als de container niet aan de weg is gezet, moet je niet bij mij zijn. Dan moet je bij Pietje zijn."

Clustercommandant
Waar ploegchefs verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse gang van zaken op de post zelf, blijkt dat taakgericht leiderschap voor clustercommandanten vooral zichtbaar wordt in het ondersteunen van ploegchefs bij het bewaken van de uitvoering in de lijn. Zo zien clustercommandanten het als hun taak om in te grijpen wanneer een ploegchef er zelf niet uitkomt. Hoeveel sturing daarbij nodig is, verschilt volgens hen. Zoals een clustercommandant zegt: “Het maakt heel veel uit wat voor ploegchef je erop hebt zitten en in hoeverre die in staat is om gewenst en ongewenst gedrag te managen.”

Volgens clustercommandanten hangt die ondersteuningsbehoefte vooral samen met ervaring, leiderschapsvaardigheden en de positie van de ploegchef in de groep. Met name ploegchefs die nog niet lang in functie zijn of moeite hebben om positie te nemen, vragen meer begeleiding en afstemming: “Ik zie dat ploegchefs die nog zelf niet zo lang erbij zijn maar in die rol zijn gestapt, daar echt wel veel meer mee worstelen. En daar heb ik ook meer werk aan.” Ook wanneer een ploegchef sterk onderdeel is van de bestaande groepsdynamiek of weinig grip heeft op informele leiders, wordt het volgens clustercommandanten lastiger om goed te begrenzen en bij te sturen.

Om daarin gericht te kunnen handelen, vinden clustercommandanten het belangrijk om goed op de hoogte te zijn van wat er speelt binnen posten en ploegen. Dat vraagt dat zij regelmatig met ploegchefs sparren, zicht hebben op de samenstelling van de ploeg en weten hoe de verhoudingen binnen de groep liggen. Op basis daarvan schatten zij in of ondersteuning nodig is en welke interventie passend is.

Die ondersteuning krijgt in de praktijk verschillende vormen. Clustercommandanten denken mee over casuïstiek, over de manier waarop gesprekken gevoerd kunnen worden en over mogelijke interventies. Ook zijn zij geregeld aanwezig bij beladen gesprekken om de positie van de ploegchef te versterken. In complexere situaties nemen zij het gesprek tijdelijk over of houden zij de ploegchef uit de wind. Daarnaast zien clustercommandanten het als hun taak om de ploegchef zelf aan te spreken wanneer die signalen laat liggen, onvoldoende begrenst of het gesprek structureel vermijdt. Wanneer extra expertise of formele stappen nodig zijn, leggen zij verbinding met bijvoorbeeld HR, P&O of andere leidinggevenden.

Commandanten
Op commandantsniveau komt taakgericht leiderschap vooral tot uiting in het creëren van randvoorwaarden, het bewaken van organisatiedoelen en het organiseren van ruimte zonder het zicht op de uitvoering te verliezen. Uit de interviews blijkt dat commandanten om verschillende redenen bewust ruimte geven. Zo geven zij aan dat dit simpelweg hun voorkeur heeft: “Ik werk zelf graag ook in een sfeer van ruimte en vertrouwen, dat gun ik anderen ook”. Maar ook omdat zij van mening zijn dat dit initiatief, eigenaarschap en organiserend vermogen binnen de organisatie versterkt. Zeker in een strak georganiseerde en soms traditionele organisatie vinden commandanten het belangrijk om ruimte te maken voor initiatief van onderop; zie voor het belang dat commandanten hieraan hechten paragraaf 6.2.1 over coachend leiderschap.

Die ruimte is volgens commandanten nadrukkelijk geen laissez-faire, maar een bewuste manier van sturen. Zij geven kaders aan, maken duidelijk wat wel kan en beleggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. Daarbij hoort ook expliciet maken dat binnen grenzen veel mogelijk is: “Eigenlijk alles mag, mits het maar veilig is en geen

broodroof is voor ondernemers.” Ruimte geven vraagt volgens hen ook om accepteren dat dingen anders lopen dan wanneer zij het zelf hadden gedaan: “Leidinggeven is het loslaten, maar niet laten vallen.” Of zoals een commandant het formuleert: “Wij zitten overal bovenop. Maar er bovenop zitten kan ook betekenen: nu even niets doen. En dat is geen laissez-faire, dat is een bewuste keuze.” Tegelijk houden commandanten zicht op het proces, juist bij onderwerpen met een groot afbreukrisico. Niet door te micromanagen, maar door verbonden te blijven en af en toe te vragen: “Hoe staat het ermee?” Zoals een commandant samenvat: “Er is geen afstand, maar er is ook geen letterlijke continue verbinding.”

6.4.2 Relatiegericht

Het opbouwen en onderhouden van kwalitatief goede relaties, zowel tussen leidinggevenden en volgers als tussen volgers onderling, vormt een essentieel onderdeel van leiderschaps-gedrag (zoals ook duidelijk werd in paragraaf 6.2.3). Het gaat daarbij om het ondersteunen van medewerkers, het ontwikkelen van volgers, het expliciet erkennen en waarderen van bijdragen en prestaties, en het benutten van talenten door autonomie en invloed te geven, medewerkers te betrekken bij besluitvorming en verantwoordelijkheden te delegeren. Uit de interviews blijkt dat de relationele dimensie van leiderschap binnen de brandweer van groot belang is, maar door de context van de brandweerorganisatie en haar mensen niet altijd gemakkelijk vorm krijgt. Tegelijk laten de interviews zien dat wat als goed relatiegericht leiderschap wordt gezien, sterk situationeel is en deels verschilt tussen het niveau van ploegchef en dat van (cluster)commandant. Wat over de niveaus heen terugkomt, is het belang van contact kunnen maken met de operatie en het tonen van oprechte interesse; de verdere invulling verschilt per niveau.

Contact maken

Relatiegericht leiderschap begint – met name voor mensen werkzaam bij de staf (beheers-matig leidinggevenden die geen ploegchef zijn, ploegchefs zijn immers per definitie formeel leidinggevende van de ploeg) – met het in staat zijn contact te maken met posten en ploegen. Dat vraagt allereerst dat zij het ritme van de organisatie kennen: weten wanneer en waar mensen bereikbaar zijn. Dat betekent weten wanneer informeel contact mogelijk is. Wie een beroepsploeg wil treffen, moet langsgaan tijdens gezamenlijke momenten, bijvoorbeeld bij de koffie. Vrijwilligers daarentegen zijn buiten uitrukken meestal alleen ’s avonds aanwezig, vaak tijdens de oefenavond: “Ga niet ’s ochtends om 8.00 uur naar een vrijwillige post, dan tref je niemand. Het is slimmer om aan te sluiten op momenten dat mensen er wél zijn.” Zeker voor (cluster)commandanten betekent dit dat contact zoeken met vrijwillige posten tijd en aanwezigheid in de avond vraagt: “Je bent altijd wel een paar avonden onderweg. Maandagavond ben ik standaard op een post.”

Daarnaast noemen brandweerleiders kennis van subtiele omgangsvormen als belangrijk, zoals iedereen even zien, informele leiders herkennen en gevoel hebben voor humor. Humor wordt daarbij beschreven als “olie in de machine”: behulpzaam om contact te maken en lastige onderwerpen luchtig te openen, mits het onderliggende onderwerp daarna ook serieus aandacht krijgt.

Een werkrelatie op basis van oprechte interesse en vertrouwen

Gevraagd naar wat belangrijk is in het opbouwen van een werkrelatie met brandweer-mensen, noemen zowel ploegchefs als (cluster)commandanten vrijwel altijd hetzelfde: oprecht contact, interesse, nieuwsgierigheid en aandacht. Volgens hen werkt dat alleen als het authentiek is. Interesse als instrument om iets gedaan te krijgen werkt juist averechts:

“Brandweermensen prikken er feilloos doorheen op het moment dat je alleen maar geïnteresseerd bent, omdat je iets voor elkaar wilt krijgen.” Zoals een commandant zegt: “Als je denkt: ik word directeur en ze hebben me geleerd om ‘even wat te integreren met de werkvloer’, dan ruiken mensen dat op tien kilometer afstand.”

De relatie moet volgens brandweerleiders worden opgebouwd op basis van gelijkwaardigheid, niet vanuit hiërarchie of formele positie: “doe ik iets vanuit mijn positie of vanuit mijn menszijn? Voor mij lopen die hand in hand.” Dit betekent dat leidinggevenden niet alleen hun eigen boodschap komen brengen, maar ook ruimte maken voor het perspectief van de ander. Een commandant verwoordt dat als volgt: “Wat ons heel erg hielp, is gewoon heel vaak naar die post gaan, ook zonder agenda. Vertel jullie verhaal maar. Dan komt het wel.” Die gelijkwaardigheid vraagt ook dat ogenschijnlijk kleine zaken serieus worden genomen, juist omdat die voor brandweermensen veel kunnen betekenen: “Het gaat niet om die kleding alleen. Het gaat om waardering.” Tegelijk benadrukken respondenten dat leidinggevenden niet neerbuigend moeten doen over het werk of de beleving van brandweermensen: “Die mensen volgen gewoon het systeem dat wij zelf hebben gemaakt.”

Daarnaast vinden brandweerleiders het belangrijk om interesse te tonen in wie iemand is, niet alleen in diens brandweerfunctie. Dat kan gaan over iemands hoofdbaan, gezin, hobby’s of de combinatie van zorgtaken en brandweerwerk. Zoals een commandant zegt: “Als ik meeloop met een ploeg, wil ik gewoon netjes een gesprekje hebben met iedereen die nieuw binnenkomt. Dat gaat over: wie ben jij? Kinderen, hobby’s, sport, de mens achter de brandweermens.” Ook belangstelling voor trots op en passie voor het brandweervak hoort daarbij, bijvoorbeeld door stil te staan bij incidenten die indruk maakten, de geschiedenis van de post of dingen waar mensen trots op zijn: “Als ik een kazerne binnenloop, is het eerste wat ik doe op de muur kijken naar die foto’s. Vraag naar de verhalen en de het contact is direct gemaakt”.

De ploegchef: kennen en vertrouwen

Specifiek voor ploegchefs betekent relatiegericht leiderschap dat zij de ploeg en de individuen goed moeten kennen. Dat begint, zoals hierboven al beschreven, met het kennen van “de mens achter de brandweermens”: weten hoe iemand in elkaar steekt, wat iemand motiveert, welke grenzen iemand heeft, wat iemand kan en wil en wat er privé speelt. Dat helpt volgens ploegchefs bij het verdelen van taken, het inschatten van gedrag en het op een goede manier aanspreken van ploegleden. Zoals een ploegchef zegt: “Je moet gewoon weten van je mensen wat ze doen, wat ze kunnen, wat ze willen.” Ook toekomstplannen zijn van belang, zeker bij vrijwilligers, bijvoorbeeld om te kunnen anticiperen op beschikbaarheid of uitstroom: “Ik ben nu bezig met de taak om de instroom, doorstroom en uitstroom van de ploeg concreet vorm te geven voor de komende jaren.” Daarnaast noemen ploegchefs het belang van extra aandacht na ingrijpende incidenten: “Je wilt weten welke impact die reanimatie nu op iemand heeft gemaakt, zodat je iemand tijdig kunt sturen naar extra hulp.”

Ploegchefs geven ook aan dat zij moeten weten hoe het met mensen gaat en hoe de ploeg over zaken denkt. Als gedrag verandert of iemand zich terugtrekt, kan het volgens hen nodig zijn om te weten wat er speelt, niet om in het privéleven te treden, maar om misverstanden en wrijving in de ploeg te voorkomen: “Op zich heb je met het privé niks te maken, maar waar het wel om gaat is dat iemand regelmatig afzegt en dan wil ik wel weten waarom.” Ook vinden ploegchefs het belangrijk om te weten welke wensen, zorgen of voorkeuren in de ploeg leven, zodat zij die goed kunnen meewegen of vertegenwoordigen.

Om die rol goed te kunnen vervullen, moet de ploegchef volgens respondenten ook het vertrouwen van de ploeg hebben. Dat begint met vakinhoudelijke geloofwaardigheid: een ploegchef moet weten waar het werk over gaat en begrijpen hoe het er in de praktijk aan toegaat (zie paragraaf 6.1.1 en 6.1.2). Daarnaast hangt vertrouwen volgens ploegchefs sterk samen met toegankelijkheid, handelen en duidelijkheid. Ploegleden moeten met praktische en persoonlijke kwesties bij hun ploegchef terechtkunnen: “Ze kunnen mij altijd bereiken. Ze kunnen mij altijd aanspreken.” Zeker bij belangrijke zaken geldt die bereikbaarheid voor sommige ploegchefs letterlijk altijd: “Bereikbaarheid is voor mij 24/7 altijd.” Tegelijk moet een ploegchef zaken ook oppakken, terugkoppelen en helder zijn over wat wel en niet kan: “Het belangrijkste is: als ze je wat vragen, dat je vrij snel het regelt of zegt waarom je iets niet kan regelen. Duidelijkheid.” Tot slot benadrukken ploegchefs dat vertrouwen ook vraagt om duidelijke grenzen die consequent worden bewaakt: “Bepaal wel je grens, als je die gaat verleggen, dat hebben ze meteen door en dan ben je de sjaak.”

De clustercommandant: een werkrelatie met ploegen en posten
Volgens clustercommandanten is een goede werkrelatie met posten, ploegen en hun ploegchefs de basis om effectief leiding te kunnen geven. Als operationeel manager staan zij tussen de posten en ploegen enerzijds en de veiligheidsregio anderzijds. Die relatie is nodig om te weten wat er speelt, om het belang van posten en ploegen te vertegenwoordigen richting de regio en om voldoende vertrouwen en gezag op te bouwen om te kunnen sturen, begrenzen en verandering mogelijk te maken.

Dat is niet vanzelfsprekend. Clustercommandanten zijn voor posten en ploegen vaak relatieve buitenstaanders, terwijl posten zich juist kenmerken door een sterke eigenheid, lokale betrokkenheid en soms ook geslotenheid (zie paragraaf 5.1.2). Zoals een clustercommandant zegt: “Wanneer je een post binnenstapt om iets te brengen, tref je soms een ploeg die je met gesloten armen aankijkt: ‘Wat komt die van het hoofdkantoor hier doen?’” In het verlengde daarvan blijven problemen volgens clustercommandanten geregeld binnenskamers: “de deksel erop houden”, “gedoe blijft lang binnenboord” of “de vuile was niet buiten hangen”. Juist daarom moeten clustercommandanten in staat zijn om “door die schil heen te prikken”. Die relatie is ook belangrijk om een wij-zij-dynamiek tussen posten en de veiligheidsregio te voorkomen. Clustercommandanten worden door posten soms gezien als vertegenwoordiger van een grote en onpersoonlijke “moloch”. Juist dan is het volgens respondenten belangrijk dat er iemand is “die ze vast kunnen pakken, waar ze tegen kunnen praten, die luistert namens die grote moloch.” Daarmee helpt de clustercommandant voorkomen dat de regio als iets externs wordt gezien en blijft voor posten voelbaar dat zij onderdeel zijn van dezelfde organisatie.

Daarnaast benadrukken clustercommandanten dat zij eerst geaccepteerd moeten worden voordat zij werkelijk iets kunnen bereiken. Zoals een clustercommandant zegt: “Als je op posten iets voor elkaar wilt krijgen, moet je eerst geaccepteerd worden. Anders zie je ze denken: ‘Wie denk jij wel niet dat je bent?’” Een goede vertrouwensband met de ploegchef is daarbij onmisbaar, omdat de ploegchef doorgaans het beste zicht heeft op wat er in de ploeg speelt. Daarom investeren clustercommandanten bewust in die relatie, niet alleen op inhoud, maar ook als mens: “Hoe zit je in je vel, hoe gaat het met je privé? Maar ook: hoe draait de ploeg en hoe vind je dat het gaat?”

Tot slot vinden clustercommandanten het belangrijk om zichtbaar het belang van posten en ploegen te vertegenwoordigen binnen de regio. Volgens hen groeit vertrouwen wanneer

mensen merken dat je je inspant voor hun belangen, ook als dat niet altijd het gewenste resultaat oplevert: “Ze moeten zien dat je je best doet voor hun belangen, dat wordt gevoeld en daardoor krijg je draagvlak.” Verschillende clustercommandanten gebruiken hiervoor de metafoor van een “creditcard”: soms bouw je vertrouwen op door iets te brengen, soms moet je er iets van afhalen bij slecht nieuws of als teleurstellende uitkomsten moeten worden gebracht. Juist daarom vinden zij het belangrijk om niet alleen het resultaat, maar ook het proces zichtbaar te maken en zoveel mogelijk als partner met posten op te trekken, in plaats van alleen als doorgeefluik van besluiten of slecht nieuws.

De commandant: verbinding organiseren
Commandanten geven aan dat het door de omvang van de organisatie ingewikkeld is om structureel met de hele brandweer in verbinding te staan. Zoals een commandant zegt: “Hoe blijf je nu in contact met wat er op straat gebeurt?” Daarom kiezen zij bewust momenten waarop hun aanwezigheid zichtbaar van waarde is, bijvoorbeeld na ingrijpende incidenten: “Dan sta ik voor de deur en geef iedereen een hand.” Tegelijk benadrukken commandanten dat een duurzame verbinding niet van henzelf als persoon afhankelijk moet zijn: “Ik zie het niet als mijn persoonlijke verantwoordelijkheid dat ik iedereen aan ons moet kunnen binden.” Hun taak zien zij vooral in het zo inrichten van de organisatie dat verbinding op alle niveaus en tussen afdelingen tot stand komt.

Daarnaast vinden commandanten het belangrijk om verbinding niet alleen binnen posten, ploegen en afdelingen te stimuleren, maar ook tussen die onderdelen. Binnen posten en ploegen is de onderlinge verbondenheid vaak al sterk; dan werkt het volgens sommigen beter om lokale verbinding te ondersteunen dan om regiobrede saamhorigheid op te leggen: “Ze vinden het veel leuker om met elkaar een barbecue te organiseren dan hier te komen met allemaal mensen van kantoor die ze niet kennen.” Tegelijk moet er meer begrip ontstaan tussen operatie en staf, of zoals een commandant het noemt: “de belevings-werelden bij elkaar brengen.” Daarom stimuleren commandanten onder meer dat stafleden meelopen met posten en ploegen, en dat deze posten en ploegen ook een open houding aannemen naar stafleden die meelopen: “Het vraagt openheid aan de kant van de post en lef van degene die binnenstapt”. Daarbij helpt het volgens geïnterviewde commandanten dat medewerkers waar mogelijk een warme én koude functie combineren. Dit vergroot het wederzijdse begrip volgens hen des te meer.

Ook organiseren commandanten verbinding buiten de hiërarchische lijn, bijvoorbeeld via klankbordgroepen, brandweerberaad, georganiseerde rondgangen langs posten of laagdrempelige contactmomenten. Daarmee willen zij niet alleen de verbinding versterken, maar ook gestructureerd ophalen wat er in de organisatie leeft. Zo krijgt relatiegericht leiderschap op commandantsniveau minder vorm in persoonlijk nabij zijn bij iedereen, maar meer in het creëren van structuren, momenten en randvoorwaarden waardoor verbinding in de organisatie zelf kan ontstaan.

6.4.3 Verandergericht
Verandergericht leiderschapsgedrag heeft betrekking op het vermogen van leidinggevenden om de brandweerorganisatie en haar mensen mee te nemen in noodzakelijke veranderingen en hen in staat te stellen in te spelen op veranderende omstandigheden. Uit de interviews blijkt dat verandergericht leiderschap door veel brandweerleiders wordt gezien als een essentieel onderdeel van hun rol. Zoals een respondent opmerkt: "Er is slechts één

constante en dat is dat alles continu verandert. Verandermanagement is dan ook een van de belangrijkste vaardigheden van een leider."

Volgens respondenten kunnen veranderingen om uiteenlopende redenen noodzakelijk zijn. Soms gaat het om het verbeteren van de veiligheid, het aanpakken van ongewenste cultuurpatronen of het veranderen van werkwijzen. In andere gevallen vormen organisatorische, maatschappelijke of financiële ontwikkelingen aanleiding om bestaande werkwijzen, structuren of taakuitvoering aan te passen. In alle gevallen benadrukken brandweerleiders dat veranderingen niet voort zouden moeten komen uit een abstracte wens om te vernieuwen, maar uit betrokkenheid bij het vak en de mensen die het uitvoeren. Veranderen wordt gezien als een middel om brandweermensen beter te ondersteunen en het werk veiliger, beter of toekomstbestendig te maken.

Tegelijkertijd laten de interviews zien dat veranderingen binnen de brandweer regelmatig raken aan bestaande werkwijzen, vakmanschap, lokale gewoonten en sterke betrokkenheid bij het werk. Daardoor is het realiseren van verandering volgens respondenten meer dan het nemen van een besluit of het geven van uitleg. Leidinggevenden moeten begrijpen wat er speelt binnen posten en ploegen, welke belangen en zorgen een rol spelen en welke gevolgen veranderingen hebben voor de dagelijkse praktijk van brandweermensen. Leidinggevenden doen dit onder meer door veranderingen toe te lichten, brandweermensen te betrekken bij de uitwerking ervan en aandacht te hebben voor vragen, zorgen en weerstand die kunnen ontstaan. Respondenten benadrukken daarbij dat het meenemen van mensen in verandering tijd kost en vraagt om voortdurende afstemming. Zoals een van hen het verwoordt: “Als je denkt van ‘ik druk op een knop en we gaan morgen even iets aanpassen’, dan gaat het je niet lukken.”

Het vervolg van deze paragraaf laat zien hoe brandweerleiders op verschillende hiërarchische niveaus binnen de brandweerorganisatie invulling geven aan dit verandergerichte leiderschap, onder meer door het begeleiden van verandering, het omgaan met weerstand, het creëren van ruimte voor vernieuwing en het ondersteunen van leren en ontwikkelen binnen de organisatie.

Ploegchefs: de ploeg meenemen in verandering

Voor ploegchefs krijgt verandergericht leiderschap vooral vorm in het direct meenemen van de ploeg in veranderingen die het dagelijks werk raken. Zij zitten het dichtst op de ploeg en merken daardoor het snelst waar vragen, twijfel of weerstand ontstaan.

Het meenemen van de ploeg in veranderingen begint bij het vertegenwoordigen van de ploeg in de planvorming van veranderingen die de ploeg betreffen (zie paragraaf 6.3.1 en 7.2). Om veranderingen werkbaar te maken, proberen ploegchefs volgens de interviews weerstand zo veel mogelijk om te buigen in betrokkenheid. Dat doen zij onder meer door met de ploeg eerst iets uit te proberen, samen oplossingen te bedenken voor nadelen en successen zichtbaar te maken. Zoals een ploegchef zegt: “Wij hebben geprobeerd om samen iets voor de nadelen te bedenken. Toen kwam er energie rond het project.” Ook helpt het volgens ploegchefs om jongere leden of leden met actuele kennis een podium te geven: “Dat helpt enorm om de meer conservatieve brandweermensen wat meer mee te krijgen.” Daarnaast benoemen ploegchefs dat informele leiders een belangrijke rol spelen in het verloop van verandering (zie paragraaf 6.5.1). Door hen actief te betrekken of medeverantwoordelijk te maken, kan weerstand soms omslaan in steun: “Zo maak je zo

iemand toch een beetje belangrijk en kan het zijn dat iemand van weerstand naar ambassadeur gaat."

Blijft verzet toch aanhouden, dan moet de ploegchef volgens respondenten ook duidelijk kunnen zijn en grenzen stellen: "Ik ben bereid het drie keer uit te leggen, maar op een gegeven moment vraag ik je wel om bij jezelf te rade te gaan." Wanneer dat niet lukt of wanneer de weerstand in de ploeg blijft, is het volgens geïnterviewde ploegchefs noodzakelijk om ruggensteun van de clustercommandant in te roepen, bijvoorbeeld door hem of haar te vragen de verandering en de achterliggende gedachte zelf aan de groep te komen uitleggen. Zie ook paragraaf 7.2.

Clustercommandanten: het meenemen van posten en ploegen
Voor clustercommandanten ligt het accent vooral op het meenemen van posten en ploegchefs in veranderingen en het ondersteunen van de lijn wanneer besluiten gevoelig liggen. Volgens clustercommandanten begint dat met investeren in de relatie vóórdat er iets speelt. Een van hen zegt hierover: "Ik heb geïnvesteerd om mijn posten en met name de ploegchef goed te leren kennen, dat ze mij vertrouwen en mij zien als een mens. En vooral dat ik daar ook zit om hun belang te verdedigen en niet alleen maar om het geloof van de regio te verkondigen." Juist daardoor kunnen zij beter inschatten welke besluiten gevoelig liggen, welke ploegchef steun nodig heeft en "wie er bij een bepaald agendapunt gaat roeptoeteren."

Clustercommandanten betrekken posten geregeld via de ploegchef of via vertegenwoordiging in klankbordgroepen. Dat voorkomt dat iedereen overal over mee moet denken, maar zorgt er wel voor dat relevante kennis en zorgen op tafel komen. Tegelijk bewaken zij de kaders: niet ieder onderwerp is geschikt voor participatie, zeker niet wanneer wet- en regelgeving of regionale uitgangspunten al vastliggen. Wanneer een besluit eenmaal genomen is, zien clustercommandanten het als hun taak om de ploegchef te helpen dit goed over te brengen. Dat kan door samen de boodschap voor te bereiden, te sparren over mogelijke reacties of letterlijk "naast de ploegchef te gaan staan". In gevoelige situaties nemen zij het gesprek soms tijdelijk over (de "hete kolen uit het vuur halen") om de positie van de ploegchef in de ploeg te beschermen. Tegelijk benadrukken clustercommandanten dat de formele lijn zoveel mogelijk in stand moet blijven: de ploegchef moet in positie blijven en de boodschap bij voorkeur zelf brengen.

Commandanten: organiseren van het veranderproces
Op commandantsniveau krijgt verandergericht leiderschap vooral vorm in het organiseren van het veranderproces: zorgen dat signalen uit de praktijk worden opgehaald, bepalen waar participatie nodig is en bewaken dat besluiten uiteindelijk als één lijn worden uitgelegd en gedragen. Commandanten benadrukken dat goede besluiten alleen kunnen ontstaan als de kennis uit de operatie wordt benut. Zoals een commandant zegt: "Voor mij is een van de belangrijkste dingen in leiderschap dat je er bij jezelf van bewust moet zijn dat je niet alles kan weten en dat kennis opgehaald moet worden bij de mensen die er dagdagelijks mee te maken hebben."

Tegelijk wegen commandanten duidelijk af bij welke besluiten mensen wél en niet aan de voorkant worden betrokken. Sommige onderwerpen vragen om brede participatie; bij andere is de ruimte beperkt en is het vooral van belang om goed te duiden en te begeleiden. Daarbij hoort volgens commandanten ook dat besluiten technisch en inhoudelijk moeten kloppen, en

dat het eerlijke verhaal wordt verteld, ook als de echte reden financieel of organisatorisch van aard is.

Verder benadrukken commandanten het belang van het sluiten van de lijn. Zodra een besluit genomen is, moet het management dat besluit gezamenlijk dragen en uitdragen: “We zijn samen het management. Dat gevoel moeten wij met elkaar uitstralen.” Tegengas hoort aan de voorkant, niet op het moment dat het besluit al naar buiten wordt gebracht. Leidinggevenden die zich dan verschuilen achter “boven” of “meehuilen met de wolven” ondermijnen volgens commandanten zowel hun eigen positie als het besluit zelf.

6.4.4 Extern gericht

Als vierde en laatste bestaat leiderschapsgedrag uit extern gericht gedrag: leiderschap dat gericht is op de buitenwereld. Het gaat daarbij om het creëren van randvoorwaarden en legitimiteit voor het werk van de brandweer, het verkrijgen van informatie en middelen en het bewaken van de reputatie van de organisatie. Dit omvat onder meer netwerken, externe ontwikkelingen volgen en het team vertegenwoordigen. Uit de interviews blijkt dat brandweerleiders hier op alle niveaus op verschillende manieren invulling aan geven. Extern gericht leiderschap richt zich onder meer op het vertegenwoordigen van de brandweer in de lokale samenleving, richting het bestuur en andere partners, en op het versterken van de zichtbaarheid en positie van de organisatie. De wijze waarop dit gebeurt, verschilt per niveau.

Ploegchefs

Hoewel het leiderschap van ploegchefs zich primair richt op de eigen ploeg, onderhouden met name vrijwillige ploegchefs ook contacten met lokale stakeholders, zoals de gemeente(raad), de burgemeester en politieke partijen. In sommige veiligheidsregio’s betekent dit dat er periodiek overleg plaatsvindt met de burgemeester of dat deze op de post wordt ontvangen, bijvoorbeeld tijdens korpsavonden. Burgemeesters stellen dit volgens respondenten op prijs, omdat zij zo zicht houden op het functioneren van ‘hun’ post. Zoals een ploegchef zegt: “Ik heb het telefoonnummer van de burgemeester. Deze vraagt mij ook: ‘Als het niet goed gaat, bel mij gewoon.’” Ook clustercommandanten bevestigen dat vooral burgemeesters van kleinere gemeenten bewust het contact zoeken via de ploegchef. Deze contacten dragen volgens ploegchefs en (cluster)commandanten bij aan wederzijds begrip en draagvlak voor de brandweer bij het lokale bestuur. Tegelijk benadrukken zij dat het belangrijk is dat de ploegchef hierbij handelt binnen de kaders en lijn van de veiligheidsregio, om te voorkomen dat lokale contacten leiden tot tegenstrijdige verwachtingen of belangen. Naast bestuurlijke contacten stimuleren en coördineren, zorgen ploegchefs voor de lokale zichtbaarheid van de brandweer, bijvoorbeeld door aanwezig te zijn bij dorpsfeesten, op basisscholen of tijdens andere activiteiten. Dit maakt zichtbaar wat de brandweer doet en waarvoor zij staat, en versterkt de binding met de lokale gemeenschap. Die zichtbaarheid draagt bij aan de herkenbaarheid van de brandweer, ondersteunt de werving van nieuwe vrijwilligers en vergroot het draagvlak bij bestuur en samenleving.

(Cluster)commandanten

Hoewel de precieze invulling van extern gericht leiderschap per veiligheidsregio verschilt, geven (cluster)commandanten aan dat zij structureel contact onderhouden met gemeentelijke stakeholders binnen hun cluster, zoals burgemeesters en gemeenten. Dit contact is er volgens hen met name op gericht om de lokale context van de brandweerpost te verbinden met het regionale belang. Dit gebeurt onder meer via periodieke overleggen, maar ook via

informele momenten. Een clustercommandant geeft hiervan een voorbeeld: “We hebben bijvoorbeeld ook in een van mijn gemeentes jaarlijks een barbecue met de gemeenteraad en het college.” Dergelijke contacten zijn volgens hen van belang om relaties te onderhouden en wederzijds begrip te versterken, juist omdat die door regionalisering soms zijn afgenomen. In dat licht wordt benadrukt dat goede relaties met gemeenten nodig zijn om ook in complexe of financieel lastige situaties gezamenlijk op te kunnen trekken, bijvoorbeeld bij het borgen van budgetten voor de brandweer.

Daarnaast fungeren (cluster)commandanten als overkoepelend aanspreekpunt richting gemeenten binnen hun cluster. Dat betekent dat zij niet alleen signalen en belangen van posten en ploegen richting de regio vertalen, maar ook gemeenten meenemen in regionaal beleid en ontwikkelingen. Dit kan bijvoorbeeld gaan over thema’s als huisvesting, spreiding van capaciteit of vernieuwingen in de incidentbestrijding.

Commandanten

Hoewel alle leidinggevende niveaus binnen de brandweerorganisatie in enige mate extern gericht leiderschap laten zien, krijgt dit op commandantsniveau naar eigen zeggen een bijzonder gewicht door de eindverantwoordelijkheid van commandanten voor de organisatie als geheel. Commandanten zien het als hun rol om de brandweer naar buiten toe te vertegenwoordigen, de relatie met het bestuur te onderhouden en tegelijk de positie en belangen van de organisatie te bewaken. Daarmee opereren ook zij in een duidelijke sandwichpositie (zie paragraaf 6.3): enerzijds behartigen zij het belang van de brandweerorganisatie, anderzijds hebben zij te handelen in relatie tot het bestuur, dat hen heeft aangesteld en waarvoor zij verantwoording afleggen. Extern gericht leiderschap draait voor commandanten daarom in belangrijke mate om bestuurlijke sensitiviteit. Dat begint met inzicht in rollen, verhoudingen en besluitvorming (begrijpen “hoe de hazen lopen”). Daarnaast is het volgens commandanten van belang om verschillende bestuurlijke belangen te herkennen en met elkaar te verbinden: “Als je daar moet uitkomen, zul je naar alle belangen van mensen moeten kijken en zo alle belangen bij elkaar te brengen.” Daarbij hoort ook gevoel voor wat bestuurders nodig hebben richting hun achterban, zoals de gemeenteraad, bijvoorbeeld door hen te helpen met een “goed verhaal richting hun achterban” of dat verhaal zelf toe te lichten.

Volgens commandanten is het daarbij essentieel dat het belang van de brandweer steeds wordt verwoord in een helder en onderbouwd verhaal. Dit betekent dat zij concreet maken waarom bepaalde keuzes of investeringen nodig zijn, bijvoorbeeld waarom posten met weinig uitrukken toch waardevol zijn. Ook leggen zij uit waarom extra middelen soms noodzakelijk zijn. Daarbij helpt het volgens commandanten om de strategische koers van de regio steeds te verbinden met de lokale werkelijkheid van bestuurders: “Die mix van hoog over en concreet lokaal helpt bestuurders echt.” Voor dit laatste is volgens commandanten dan ook de zichtbaarheid van de ploegchef en clustercommandant belangrijk.

Tegelijk zien commandanten het als hun taak om bestuurlijke dilemma’s niet af te schermen, maar juist expliciet te maken. In plaats van problemen intern op te lossen en het bestuur te ontzien, proberen zij deze bestuurlijk bespreekbaar te maken en transparant te zijn over de consequenties van keuzes. Zoals een commandant zegt: “Als het bestuur zegt: dit is hoe we het gaan doen, dan is het aan mij om te zeggen: dit zijn de consequenties daarvan.” Dit geldt ook bij bezuinigingen of nieuwe bestuurlijke ambities: commandanten denken mee over wat wél mogelijk is, maar maken tegelijk inzichtelijk wat dit betekent voor de brandweerzorg. In

uiterste gevallen vraagt extern gericht leiderschap daarom ook om het innemen van een duidelijke bestuurlijke positie. Zoals een commandant het formuleert: “Het bestuur heeft mij de opdracht geven om verstandig met deze organisatie om te gaan. Nu, dat doe ik en ik vind dit een onverstandig besluit. Ik ben 100% van plan mijn rug recht te houden.”

6.5 Informeel en gedeeld leiderschap

Deze paragraaf gaat in op vormen van leiderschap die niet uitsluitend voortkomen uit een formele hiërarchische positie. Respondenten laten zien dat leiderschap binnen de brandweer in de praktijk ook kan ontstaan vanuit expertise, initiatief, onderling vertrouwen en gezamenlijk eigenaarschap. Daarmee verschijnt leiderschap niet alleen als iets van formeel leidinggevenden, maar ook als iets dat – afhankelijk van de situatie – door anderen in de organisatie kan worden genomen of gezamenlijk kan worden vormgegeven. Zie ook het volgende hoofdstuk 7, over kernconcept volgen.

6.5.1 Informeel leiderschap

Informeel leiderschap komt niet voort uit een formele functie, maar uit de invloed die personen binnen een groep op anderen uitoefenen (Lord et al., 2013; Neubert & Taggar, 2004, zie ook paragraaf 5.1.6 en 7.1.4). Daarmee sluit deze paragraaf aan bij de relationele visie op leiderschap, waarin leiderschap wordt gezien als een proces dat ontstaat in de interactie tussen mensen (Uhl-Bien, 2006; Yukl, 2012). Respondenten laten zien dat leiderschap binnen de brandweer ook kan ontstaan vanuit expertise, initiatief, onderling vertrouwen en gezamenlijk eigenaarschap.

Verschillende respondenten benadrukken dat informele leiders van waarde kunnen zijn voor de groep. Zij beschikken vaak over veel ervaring, inhoudelijke kennis en gezag onder collega’s. Daardoor kunnen zij een verbindende of corrigerende rol vervullen in de ploeg. Wanneer zij hun positie inzetten om te nuanceren, te bemiddelen of verandering te ondersteunen, dragen zij bij aan stabiliteit en draagvlak binnen de groep. Juist omdat zij vertrouwen genieten van collega’s, kunnen zij gedrag beïnvloeden op een manier die voor formele leidinggevenden minder vanzelfsprekend is. Een ploegchef beschrijft dit als volgt: “Ik ben wel blij met sommige informele leiders, want die zorgen ook weleens voor extra tegengas richting informele leiders die altijd overal wat van vinden. Die zeggen dan: ‘jongens, even temperen’.”

6.5.2 Gedeeld leiderschap

Waar informeel leiderschap gaat over spontane invloed buiten de formele lijn, gaat gedeeld leiderschap over het bewust beleggen van verantwoordelijkheid en leiderschap op meerdere plekken in de organisatie. Uit de interviews blijkt dat binnen de brandweerorganisatie zowel horizontaal als verticaal gedeeld leiderschap voorkomt. Horizontaal gedeeld leiderschap is vooral (maar niet uitsluitend) zichtbaar op het niveau van de directie en commandant, waar leidinggevenden gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor de organisatie en taken verdelen op basis van expertise, rol of bestuurlijke positie. Verticaal gedeeld leiderschap komt naar voren in het bewust lager beleggen van verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld bij teamleiders, hoofden of andere leidinggevenden in de lijn.

Uit de interviews blijkt dat gedeeld leiderschap verschillende voordelen heeft. In de eerste plaats maakt het volgens respondenten leidinggeven aan een grote en complexe organisatie

werkbaar. Zoals een commandant zegt: “Dat is de enige manier om überhaupt te kunnen volhouden.” Juist omdat één persoon niet overal tegelijk kan zijn en niet over alle benodigde kennis en vaardigheden beschikt, biedt gedeeld leiderschap de mogelijkheid om verantwoordelijkheden te verdelen en toch gezamenlijk koers te houden. Daarnaast maakt gedeeld leiderschap het mogelijk om verschillende kwaliteiten te combineren. In de interviews komt naar voren dat bestuurlijke sensitiviteit, strategisch vermogen en brandweervakinhoud niet vanzelfsprekend in één persoon samenkomen. Zoals een respondent stelt: “Ik denk dat je heel moeilijk alle kwaliteiten die nodig zijn in één persoon kunt vinden.” Door deze kwaliteiten bewust te combineren, ontstaat meer slagkracht richting zowel organisatie als bestuur.

Tegelijk maken de interviews duidelijk dat gedeeld leiderschap niet vanzelf werkt. Respondenten noemen in de eerste plaats vertrouwen, open communicatie en het ontbreken van dubbele agenda’s als cruciaal. Daarnaast vraagt gedeeld leiderschap om veelvuldige afstemming. Niet voor niets beschrijven respondenten een vrijwel continue dialoog: “Wij hebben elke dag van 8 tot 8.30u overleg” en “als je elkaar snel weet te vinden, dan heb je de helft van ’t werk.” Ruimte en zelfstandigheid blijken alleen te kunnen bestaan wanneer leidinggevenden elkaar goed informeren en weten wat er speelt.

Verder laten de interviews zien dat gedeeld leiderschap vraagt om heldere rolverdeling en complementaire kwaliteiten. Het moet duidelijk zijn wie waarvan is, juist om te voorkomen dat leidinggevenden in elkaars domein gaan sturen of elkaar voor de voeten gaan lopen. Tegelijk werkt gedeeld leiderschap volgens respondenten alleen wanneer verschillende perspectieven en expertises bewust worden samengebracht. Ook het karakter van de betrokken leidinggevenden speelt daarin mee. Respondenten benadrukken dat gedeeld leiderschap vraagt om het vermogen “dienend te kunnen zijn aan het doel en niet aan je ego”. Daarbij hoort ook ruimte geven aan schuring en verschil van inzicht, zolang de gezamenlijke lijn naar buiten overeind blijft.

Tot slot blijkt uit de interviews dat gedeeld leiderschap ruimte vraagt voor fouten, maar niet onbeperkt. Lagere leidinggevenden of teamleden moeten “hun neus kunnen stoten”, maar hogere leidinggevenden moeten voorkomen dat fouten zich herhalen of dat fouten ernstige schade aan betreffende personen of de organisatie veroorzaken. Gedeeld leiderschap betekent daarmee niet dat alles wordt losgelaten, maar dat verantwoordelijkheid bewust wordt verdeeld binnen duidelijke relationele en organisatorische kaders.

6.6 Geheel overziend

De resultaten laten zien dat wat brandweermensen als goed leiderschap ervaren raakvlakken heeft met wat in hoofdstuk 2 over leiderschap is beschreven. Hoewel de literatuur geen eenduidig profiel geeft van de ‘goede leider’, benoemen respondenten wel een aantal duidelijk herkenbare elementen. De rode draad in de genoemde eigenschappen en kenmerken van leiders is geen vaste set persoonskenmerken, maar een combinatie van inhoudelijke vertrouwdheid, relationele sensitiviteit, adaptiviteit en ontwikkelbaarheid. In het bijzonder is het motief van het brandweerhart veelzeggend: niet als harde eis dat een leider noodzakelijk repressieve ervaring moet hebben, maar als uitdrukking van oprechte affiniteit met het vak, begrip voor de brandweercultuur en serieuze aandacht voor de mensen die het werk uitvoeren. Een repressieve achtergrond kan helpen bij herkenning, gezag en voeling

met de praktijk, maar is volgens de interviews niet doorslaggevend. Belangrijker is dat een leider zich geloofwaardig weet te verbinden met het primaire proces en met de betekenis die het brandweerwerk voor brandweermensen heeft.

Met betrekking tot *leiderschapsstijl* laten de interviews zien dat geen enkele stijl op zichzelf volstaat. In de praktijk schakelen brandweerleiders situationeel tussen verschillende benaderingen, waarbij met name coachend, dienend, verbindend en begrenzend leiderschap terugkomen. Deze stijlen sluiten aan bij elementen van transformationeel leiderschap (zoals inspireren, ontwikkelen en vertrouwen geven), aangevuld met meer transactionele aspecten (zoals het stellen van kaders en het aanspreken op gedrag). Ook inclusieve elementen (ruimte maken voor verschillen en maatwerk) komen terug.

De *richtingen van leiderschap* zoals beschreven in de literatuur komen eveneens terug in de praktijk. Binnen de gelaagde organisatie van de brandweer vraagt dit dat leidinggevenden niet alleen naar binnen leidinggeven (organiseren en vertalen naar de werkvloer), maar ook naar boven (belangen vertegenwoordigen richting hogere leiding en bestuur) en – in mindere mate – naar buiten, waar legitimiteit, positionering en het onderhouden van netwerken van belang zijn. Vooral ploegchefs en clustercommandanten vervullen hierin een belangrijke schakelrol tussen werkvloer en organisatie.

Wat betreft het *leiderschapsgedrag* loopt één duidelijke lijn door de bevindingen heen: effectief leiderschap vraagt steeds om een combinatie van sturen én verbinden. Leiderschap wordt zichtbaar in concreet gedrag, dat goed aansluit bij de indeling van Yukl. Taakgericht gedrag krijgt vorm in het verhelderen van opdrachten, het organiseren en verdelen van werk, het monitoren van voortgang en het oplossen van problemen. Tegelijkertijd laten de interviews zien dat dit niet neerkomt op alleen directief aansturen. Juist binnen de brandweer draait taakgericht leiderschap om het verbinden van duidelijke kaders en verwachtingen aan ruimte voor eigenaarschap en maatwerk. Relatiegericht gedrag vormt daarbij geen aanvulling achteraf, maar een noodzakelijke voorwaarde: oprechte interesse, nabijheid, erkenning, steun en aandacht voor ontwikkeling blijken essentieel om mensen mee te nemen, draagvlak te creëren en verantwoordelijkheid laag in de organisatie te kunnen beleggen. De interviews maken daarmee duidelijk dat taakgericht en relatiegericht gedrag in de brandweerpraktijk nauw in elkaar grijpen.

Die verwevenheid is ook zichtbaar in verandergericht en extern gericht leiderschapsgedrag. Verandering blijkt in de brandweer alleen kansrijk wanneer leiders niet alleen richting geven, maar ook uitleggen, herhalen, betrekken en waardering tonen voor wat er al is opgebouwd. Veranderen vraagt om zorgvuldigheid, participatie en het expliciet meenemen van informele invloeden in de groep, omdat weerstand vaak verbonden wordt met verlies van routines, lokale eigenheid of erkenning. Tegelijkertijd laten de bevindingen zien dat leidinggevenden ook moeten kunnen begrenzen en hun formele positie moeten innemen. Extern gericht gedrag laat tot slot zien dat leiderschap zich niet beperkt tot de eigen ploeg of afdeling, maar ook draait om het opbouwen van netwerken, het ophalen en duiden van signalen, het representeren van de organisatie en organiseren van steun, middelen en legitimiteit. Leidinggevenden vervullen daarmee een schakelrol tussen werkvloer, regio en bestuurlijke omgeving.

In lijn met de beschrijving van Yukl (2012) komt uit de interviews tevens naar voren dat leiden binnen de brandweer gaat over het uitoefenen van invloed op anderen om

gezamenlijke doelen te bereiken. Dit gebeurt niet uitsluitend vanuit formele posities, maar juist in de interactie tussen mensen binnen ploegen, posten en de organisatie als geheel. Daarbij kunnen ook brandweermensen zonder leidinggevende functie invloed uitoefenen, bijvoorbeeld via *informeel en gedeeld leiderschap*.

Dit hoofdstuk heeft laten zien dat beheersmatig leiderschap binnen de brandweer vorm krijgt in een balans tussen verbinden, ruimte geven en begrenzen. Leiderschap wordt geloofwaardig waar leidinggevenden voeling hebben met het vak en de mensen, waar zij vertrouwen weten op te bouwen, waar zij ruimte geven zonder los te laten en waar zij, indien nodig, duidelijk positie innemen. Leiden is niet primair gebonden aan positie of één leiderschapsstijl, maar aan het vermogen om in de praktijk gezag, vertrouwen en verbinding op te bouwen, terwijl tegelijk richting wordt gegeven en grenzen worden gesteld.

Wat wordt benoemd als goed leiderschap voor elk niveau

Ploegchef – dichtbij, aanspreekbaar, vertegenwoordiger en vertaler

> Kent de ploeg en heeft 'voelsprieten' voor wat er speelt. Signalen komen via aanwezigheid, informele momenten, een-op-een-gesprekjes en observaties.
> Vertegenwoordigt het belang van de ploeg richting de regio. Peilt vooraf hoe besluiten landen en brengt standpunten onderbouwd in bij de clustercommandant.
> Vertaalt beleid en besluiten van de regio naar de ploeg. Samenvatten, begrijpelijk maken, duiden, zorgen voor de juiste timing en aandacht hebben voor mogelijke weerstand.
> Is bereikbaar voor echt belangrijke zaken en handelt snel en concreet. Snelle actie en terugkoppeling versterken vertrouwen.
> Bouwt vertrouwen door toegankelijkheid, duidelijkheid, grenzen stellen en afspraken nakomen. Hiermee ontstaat gezag dat werkt in een hechte ploegcultuur.
> Moet (vanwege de familiecultuur soms moeilijke) rechtvaardig en empathisch beslissingen nemen en knopen doorhakken als de sociale dynamiek in de ploeg of post niet goed is.

Clustercommandant – brug tussen ploeg/post en regio

> Bouwt een werkrelatie op met posten en ploegen en 'prikt door de schil heen'. Zichtbaar zijn, aanwezig zijn, vertrouwen winnen in een cultuur die soms naar binnen gekeerd is.
> Voorkomt wij-zij-dynamiek en vertegenwoordigt posten richting de regio. Helpt ploegen zich verbonden te voelen met de regio en toont zichtbaar hoe belangen worden ingebracht.
> Vertaalt regionaal beleid naar de praktijk op de posten. Besluiten duiden, uitleg geven, vragen beantwoorden en ploegchefs ondersteunen in implementatie.
> Benaderbaar voor alle ploegleden, maar bewaakt de lijn. Staat open voor signalen, maar handelt altijd via de ploegchef om diens positie te beschermen.

Commandant brandweerzorg en directeur veiligheidsregio – randvoorwaarden en verbinding

> Creëert organisatorische randvoorwaarden, zodat problemen op het juiste niveau worden opgelost. Stuurt op verbinding tussen afdelingen en voorkomt dat het MT volloopt met operationele details.
> Zorgt voor structuur die nabijheid en verbinding op alle niveaus mogelijk maakt. Richt de organisatie zo in dat posten en afdelingen elkaar weten te vinden zonder afhankelijk te zijn van de commandant zelf.
> Blijft verbonden met de praktijk door gerichte aanwezigheid en informele signalen ('voelsprieten').
> Weet wat speelt via lijninformatie en buiten-de-lijncontacten en toont waardering op betekenisvolle momenten.

7 Volgen (leidingontvanger)

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de groepsinterviews beschreven die betrekking hebben op het vierde en laatste kernconcept van leiderschap: *volgen*. Waar leiderschap in de literatuur vaak primair wordt benaderd vanuit degene die leidt, laten de interviews zien dat ook de kenmerken, houdingen en gedragingen van volgers in belangrijke mate bepalend zijn voor de manier waarop leiderschap binnen de brandweer vorm krijgt en welke uitkomsten het heeft. Daarmee zijn volgers een cruciale factor in het begrijpen van leiderschapsdynamiek binnen de brandweer. Volgen blijkt in de brandweer geen passieve restcategorie van leiderschap te zijn, maar een actief en relationeel proces, dat sterk wordt gekleurd door de context van het brandweerwerk. Deze context beïnvloedt niet alleen hoe volgers zich opstellen tegenover leidinggevenden, maar ook in hoeverre zij ruimte nemen, weerstand bieden, eigenaarschap tonen of juist afwachten.

Uit de interviews blijkt dat volgerschap binnen de brandweer niet los te zien is van de bredere context van de organisatie. De manier waarop mensen volgen, ontstaat in interactie met de bedoeling van de brandweerorganisatie, de taakomgeving, de organisatiestructuur en in het bijzonder de cultuur, onder meer via processen van socialisatie. Ook het handelen van leidinggevenden zelf speelt hierin een rol. Tegelijk maken de interviews duidelijk dat er niet één herkenbaar type volger of volggedrag bestaat. Volgers variëren in betrokkenheid, gerichtheid op de eigen ploeg of post, ervaren verantwoordelijkheid, bereidheid om mee te bewegen met verandering en de mate waarin zij zich actief tot hun leidinggevende verhouden. Daarbij maakt het uit of het gaat om vrijwillige of beroepsbrandweermensen, om mensen met veel of weinig anciënniteit of om formeel niet-leidinggevende maar wel invloedrijke collega's en om mensen die sterk lokaal georiënteerd zijn of juist meer oog hebben voor het regionale geheel. Kortom: wat van een brandweermens wordt verwacht en zichtbaar is in gedrag, verschilt per situatie, per ploeg en per context.

Dit betekent dat een aanzienlijk deel van de bevindingen in dit hoofdstuk reeds – impliciet of expliciet – in eerdere hoofdstukken aan de orde is gekomen, met name in hoofdstuk 5 (de context) en hoofdstuk 6 (leiden). Omdat volgen en leiden in de praktijk onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, is enige inhoudelijke overlap dan ook onvermijdelijk. In dit hoofdstuk worden deze inzichten daarom niet opnieuw uitgebreid uitgewerkt, maar meer op een overkoepelende en abstracte manier samengebracht, expliciet vanuit het perspectief van volgen.

In paragraaf 7.1 wordt eerst ingegaan op eigenschappen en kenmerken van volgers. Vervolgens wordt in paragraaf 7.2 beschreven hoe deze kenmerken doorwerken in concreet volgersgedrag. Het hoofdstuk sluit af met een geheel overziend waarin de rode draad uit de bevindingen wordt samengebracht.

7.1 Eigenschappen en kenmerken van volgers

Uit de interviews is gebleken dat volgers binnen de brandweer niet als een uniforme groep kunnen worden begrepen. Zij verschillen in achtergrond, ervaring, motivatie, houding en sociale positie, en juist die kenmerken beïnvloeden hoe zij zich verhouden tot

leidinggevenden en tot de organisatie als geheel. Uit de analyse van de groepsinterviews zijn vier samenhangende lijnen naar voren gekomen, die hieronder thematisch worden uitgewerkt: intrinsieke motivatie, onderlinge verbondenheid, lokale oriëntatie en informele invloed.

7.1.1 Intrinsieke motivatie

Een eerste terugkerend kenmerk van volgers binnen de brandweer is de sterke intrinsieke motivatie (zie ook paragraaf 5.1.3, 5.1.4 en 5.1.5). Respondenten beschrijven brandweermensen als betrokken, gepassioneerd en sterk gericht op het goed uitvoeren van het werk. Die betrokkenheid wordt niet alleen verbonden aan het vak zelf, maar ook aan de maatschappelijke betekenis ervan. Vooral bij vrijwilligers hangt deze motivatie sterk samen met lokale betrokkenheid, verantwoordelijkheidsgevoel en trots op het paraat staan voor de eigen gemeenschap. Bij beroepsbrandweermensen komt daar een professionele verantwoordelijkheid vanuit hun arbeidsrelatie bij.

Deze intrinsieke motivatie maakt dat volgers doorgaans niet onverschillig staan tegenover besluiten, veranderingen of organisatorische ontwikkelingen (zie ook paragraaf 6.4.3). Juist omdat veel brandweermensen het werk als belangrijk en betekenisvol ervaren, willen zij betrokken worden bij zaken die hun werk, ploeg of post raken. Die betrokkenheid functioneert daarmee enerzijds als bron van eigenaarschap en inzet, maar maakt anderzijds ook dat volgers kritisch kunnen reageren wanneer zij het gevoel hebben dat besluiten onvoldoende aansluiten bij de praktijk of raken aan wat voor hen van waarde is.

Zoals eerder beschreven in paragraaf 5.1.3, zijn passie en betrokkenheid een belangrijk onderdeel van de organisatiecultuur. Dat geldt ook voor het volgerschap. Brandweermensen beschrijven hun inzet als emotionele binding, bijna als “roeping”. Passie leidt tot hoge motivatie, beschikbaarheid en bereidheid om “altijd te gaan”, ook zonder formele verplichting. Deze passie maakt volgers energiek, maar ook gevoelig: veranderingen of beslissingen die hun vakinhoud of identiteit raken kunnen snel emotionele reacties oproepen. Leidinggevenden moeten die passie serieus nemen, omdat ogenschijnlijk kleine organisatorische keuzes voor volgers groot en betekenisvol kunnen zijn wanneer ze ingrijpen op deze passie. Betrokkenheid komt voort uit een sterk verantwoordelijkheidsgevoel richting burger én collega’s. Volgers zien zichzelf als onderdeel van een collectief waarvan de leden elkaar nooit in de steek laten.

7.1.2 Onderlinge verbondenheid

Een tweede belangrijk kenmerk is de sterke onderlinge verbondenheid tussen volgers, zoals eerder beschreven in paragraaf 5.1.1. In de interviews wordt die verbondenheid geregeld beschreven in termen van een familiecultuur. Brandweermensen werken langdurig met elkaar samen, delen intensieve ervaringen en ontwikkelen vaak sterke onderlinge loyaliteit. Respondenten geven aan dat deze verbondenheid zich vertaalt in zorg voor elkaar, bereidheid om voor elkaar in te springen en een sterke gerichtheid op het collectief van de eigen ploeg of post.

Tegelijkertijd heeft deze hechte verbondenheid ook keerzijden. De familiecultuur gaat gepaard met impliciete normen, zelfcorrigerend vermogen en sterke onderlinge loyaliteit, maar kan ook leiden tot conflictvermijding, geslotenheid en het laat delen van problemen met de formele lijn (zie ook paragraaf 5.1.2). In de interviews wordt dit onder meer zichtbaar in formuleringen als “de deksel erop houden” en “gedoe blijft lang binnenboord”. Volgers

kenmerken zich daarmee niet alleen door onderlinge verbondenheid, maar ook door een houding waarin bescherming van de eigen groep soms voorrang krijgt boven openheid richting de organisatie.

7.1.3 Lokale oriëntatie en beperkte regionale betrokkenheid

Een derde kenmerk dat uit de interviews naar voren komt, is de sterke lokale oriëntatie van veel volgers, met name op vrijwillige posten (zoals eerder beschreven in paragraaf 5.1.2 en 5.2.6). Voor veel brandweermensen is de primaire betrokkenheid gericht op de eigen ploeg, de eigen post en de directe omgeving waar zij wonen en werken. Die lokale binding vormt een belangrijke bron van motivatie en maatschappelijke legitimiteit, maar heeft ook gevolgen voor de wijze waarop volgers zich verhouden tot de bredere veiligheidsregio. Respondenten geven aan dat die betrokkenheid in sommige gevallen beperkt blijft tot het eigen dorp of de eigen lokale gemeenschap.

Deze lokale gerichtheid betekent dat niet alle volgers zich medeverantwoordelijk voelen voor het regionale geheel. Sommige brandweermensen zijn primair gericht op hun eigen post en ervaren de veiligheidsregio als iets wat verder weg staat. Dat kan leiden tot een zekere distantie ten opzichte van regionaal beleid, uniformerende kaders of organisatiebrede veranderingen. In die zin varieert niet alleen de mate van betrokkenheid van volgers, maar ook de richting ervan: lokaal sterk betrokken zijn, betekent niet automatisch ook een regionale betrokkenheid.

7.1.4 Informele invloed

Een vierde kenmerk betreft de rol van informele invloed (zie ook paragraaf 5.1.6 en 6.5.1). In de interviews wordt duidelijk dat niet alle volgers in gelijke mate invloed hebben op de groepsdynamiek en op de omgang met leiderschap. Binnen posten en ploegen zijn geregeld informele leiders aanwezig, waaruit blijkt dat volgers niet alleen verschillen in houding of motivatie, maar ook in de mate waarin zij collectieve opvattingen en reacties mede kunnen sturen.

De aanwezigheid van informele leiders heeft volgens respondenten zowel positieve als negatieve kanten. Informele leiders kunnen bijdragen aan rust, normstelling en draagvlak, bijvoorbeeld wanneer zij tegengas geven aan negativiteit of de groep helpen koers te houden. Tegelijkertijd kunnen zij ook verandering afremmen, leidinggevenden ondermijnen of afspraken ter discussie stellen. Hun positie maakt daarmee zichtbaar dat volgerskenmerken binnen de brandweer niet los gezien kunnen worden van informele macht en invloed.

7.2 Volgersgedrag

De groepsinterviews geven ook inzicht in de manier waarop volgers zich in de praktijk gedragen. Dit gedrag beïnvloedt mede het leiderschap en de uitkomsten daarvan. Onder volgersgedrag wordt verstaan hoe individuen handelen wanneer zij de rol van volger aannemen. Op basis van de interviews zijn grofweg drie typen te onderscheiden: proactief gedrag, verzet en volgzaamheid. Veel van deze gedragingen zijn in eerdere hoofdstukken al aan de orde gekomen en worden hier daarom beknopt samengevat.

7.2.1 Proactief gedrag

Over het geheel genomen wordt het gedrag van brandweermensen als volger gekarakteriseerd als proactief. Dit hangt samen met de sterke betrokkenheid bij het vak, de onderlinge verbondenheid, het vrijwillige karakter van veel functies en de aard van het werk.

Actiegerichtheid

Brandweermensen nemen vaak initiatief en pakken verantwoordelijkheid (paragrafen 5.1.3 en 5.1.5). Taken worden actief opgepakt en onderling georganiseerd, waarbij problemen zoveel mogelijk zelfstandig worden opgelost en verbeteringen worden voorgesteld. De noodzaak tot motiveren is daardoor beperkt; eerder is sprake van het kanaliseren of afremmen van inzet.

Eigenaarschap

Volgers binnen de brandweer tonen doorgaans een sterk gevoel van eigenaarschap. Zij voelen zich verantwoordelijk voor hun taak en voor elkaar, wat leidt tot inzet, doorzettingsvermogen en hoge prestaties. Tegelijk kan dit doorslaan: men loopt het risico zichzelf te overbelasten of problemen te lang binnen de groep te houden, waardoor signalen laat bij leidinggevenden terechtkomen en besluitvorming als traag kan worden ervaren (paragraaf 5.1.2).

Dienstbaarheid

Brandweermensen stellen zich veelal dienstbaar op richting collega's, organisatie en samenleving (zie paragraaf 5.1.4). Dit ondersteunt de proactieve houding, maar kan ook leiden tot moeite met prioriteren, grenzen stellen en afronden van taken. De intentie om te helpen is sterk, maar kan in de praktijk tot minder effectieve uitkomsten leiden.

Betrokkenheid

Er is een duidelijke behoefte om betrokken te zijn bij besluiten die het werk raken (zie paragraaf 5.1.3). Volgers denken actief mee over materieel, werkwijzen en organisatie van het werk. Dit vergemakkelijkt participatie, maar leidt ook tot uitgebreide afstemming en uiteenlopende zienswijzen ("polderen") waardoor veranderprocessen complexer kunnen worden. Wanneer betrokkenheid ontbreekt, kan dit leiden tot frustratie.

Men wil gezien worden

Hoewel brandweermensen vaak bescheiden zijn over hun eigen inzet, hechten zij waarde aan erkenning. Kleine vormen van waardering bevestigen hun bijdrage en versterken motivatie en binding met de organisatie.

7.2.2 Verzet

Uit de interviews blijkt dat mede door de passie en betrokkenheid (paragraaf 5.1.3), de (geografische) afstand (paragraaf 5.2.1 en 5.2.3) en door informele leiders binnen ploegen (paragraaf 5.1.6) de hierboven besproken betrokkenheid ook kan omslaan in verzet. Zie ook paragraaf 6.4.3. Verzet is een wezenlijk onderdeel van volgersgedrag binnen de brandweer, in zowel productieve als ontregelende zin.

Weerstand tegen verandering

Maatregelen die als aantasting van het vak of de lokale post worden ervaren, zoals het verplaatsen van voertuigen, het weghalen van specialismen of herverdeling van uitrukgebieden, roepen sneller weerstand op en worden soms ervaren als "afpakken". Uit de

interviews blijkt dat volgers zich niet altijd zonder meer voegen naar dergelijke maatregelen. Respondenten koppelen deze weerstand geregeld aan betrokkenheid en eigenaarschap: weerstand tegen een besluit betekent in dergelijke gevallen niet dat men zich afkeert van de organisatie, maar dat men zich verantwoordelijk voelt voor de kwaliteit van dergelijke besluiten of gevolgen hiervan voor de organisatie. De weerstand kan constructief zijn, bijvoorbeeld wanneer brandweermensen kritische vragen stellen, uitvoerbaarheidsproblemen benoemen, alternatieven aandragen of opkomen voor wat zij belangrijk vinden voor hun ploeg of post. Maar hij kan ook disfunctionele vormen aannemen. Dan gaat het bijvoorbeeld om blokkeren, traineren, passief-agressief gedrag tonen of het dreigen met vertrek wanneer een maatregel niet bevalt. Zie paragraaf 6.4.3 voor de wijze waarop brandweerleiders omgaan met verandering in de passievolle en betrokken brandweercultuur.

Beïnvloeden van leiderschap
Informele leiders kunnen volgens respondenten verzet versterken, bijvoorbeeld door buiten de formele lijn om invloed uit te oefenen of de groep mee te nemen in negativiteit richting veranderingen. Daarnaast beïnvloeden volgers leiderschap zowel via formele als informele routes. Lokale netwerken en korte lijnen met bestuurlijke actoren kunnen hierbij een rol spelen. Daarnaast stemmen groepen hun standpunten soms onderling af voordat zij het gesprek met leidinggevenden aangaan, of zoeken zij alternatieve routes wanneer zij zich onvoldoende gehoord voelen. Dit beperkt in sommige gevallen de ervaren sturingsruimte van leidinggevenden.

7.2.3 Volgzaamheid
Uit de interviews blijkt dat binnen de brandweer volgen meestal samenhangt met inhoudelijke overtuiging, vertrouwen in het gezag van de leidinggevende en behoefte aan duidelijke richting. Tegelijkertijd varieert volgzaamheid van kritisch en geïnformeerd meebewegen tot meer traditioneel volggedrag.

Gehoorzaamheid op basis van inhoud en gezag
Een vorm van volgersgedrag die uit de interviews naar voren komt, is het opvolgen van afspraken. Tevens is gebleken dat gehoorzaamheid en volgen gekoppeld zijn aan het gezag en de inhoudelijke expertise van de leider (zie paragraaf 6.1). Binnen de brandweer is het handelen in de lijn van de leiding en het uitvoeren van afgesproken werkwijzen een herkenbaar onderdeel van het werk. Respondenten geven aan dat veel brandweermensen bereid zijn besluiten te volgen, zeker wanneer deze inhoudelijk logisch zijn, goed worden uitgelegd en als rechtvaardig worden ervaren. Volgen is in dat opzicht niet uitsluitend gebaseerd op formele hiërarchie, maar ook op acceptatie van de redenering en op vertrouwen in het gezag van de leidinggevende.

Geïnformeerd meebewegen
Wederom maken met name de passie en betrokkenheid dat ‘volgen’ volgens geïnterviewden vaak niet gelijk staat aan blind volgen. Juist omdat vakmanschap, ervaring en onderlinge gelijkwaardigheid belangrijk zijn, is volgen vaak verbonden aan inhoudelijke overtuiging. Volgers volgen eerder wanneer zij begrijpen waarom iets nodig is en wanneer besluiten aansluiten bij de logica van het werk. Daarmee krijgt gehoorzaamheid in de brandweer vaak de vorm van geïnformeerd meebewegen (‘meestribbelen’), niet van alleen ondergeschiktheid.

Voorkeur voor richting
Tegenstrijdig met de boventoon in de interviews dat brandweermensen over het algemeen proactief gedrag vertonen, geeft een deel van de respondenten aan dat ook ‘traditioneel’ of ‘ouderwets’ volggedrag voorkomt. Hiermee doelt men op minder snel zelf initiatief nemen, terughoudend zijn in het ter discussie stellen van hiërarchie of geneigd zijn om vraagstukken hoger in de organisatie neer te leggen. Ruimte voor eigenaarschap wordt in die gevallen niet altijd als zodanig herkend (zie ook paragraaf 5.2.4). Volgens dergelijke respondenten vormt het volgen van aanwijzingen, kaders en afspraken een herkenbaar onderdeel van het werk. Met name tijdens incidentbestrijding zorgt de hiërarchie voor duidelijke rolverdeling en handelingsperspectief. Deze behoefte aan structuur werkt ook door in de dagelijkse praktijk, waar duidelijkheid en voorspelbaarheid worden gewaardeerd.

7.3 Geheel overziend

De groepsinterviews laten zien dat volgen binnen de brandweer niet kan worden opgevat als een passieve of ondergeschikte restcategorie van leiderschap. Uit de interviews blijkt dat er allereerst niet sprake is van één type volger binnen de brandweer: volgers verschillen volgens respondenten in motivatie, betrokkenheid, lokale oriëntatie, sociale positie en mate van initiatief. Deze verschillen bepalen in sterke mate hoe leiderschap wordt ontvangen, ondersteund of ter discussie gesteld. Daarnaast blijkt dat volgersgedrag uiteenloopt van volgen en gehoorzamen tot kritisch meedenken, initiatief nemen, weerstand bieden en het actief beïnvloeden van besluitvorming. Dezelfde betrokkenheid die zorgt voor inzet en eigenaarschap, kan echter ook leiden tot geslotenheid, het intern houden van problemen en weerstand tegen verandering.

Dit hoofdstuk bevestigt dat volgers binnen de brandweer niet alleen uitvoerders zijn van leiderschap, maar actief bijdragen aan de vorm, richting en legitimiteit ervan. Leiderschap draait dus niet alleen om richting geven, maar ook om het organiseren van volgen: ruimte geven waar eigenaarschap mogelijk is, begrenzen waar gedrag ontregelend wordt en verbinding houden met groepen die sterk op zichzelf gericht zijn. Juist in die wisselwerking tussen leiden en volgen wordt zichtbaar hoe leiderschap binnen de brandweer in de praktijk tot stand komt.

8 Conclusie en discussie

Dit onderzoek had als doel om vanuit het perspectief van mensen die bij de brandweer werken een gedeelde, contextspecifieke en praktijkgerichte kennisbasis te ontwikkelen over beheersmatig leiderschap in de Nederlandse brandweer. De centrale vraag was wat in deze specifieke brandweercontext als goed beheersmatig brandweerleiderschap kan worden beschouwd. Om die vraag te beantwoorden, zijn inzichten uit literatuuronderzoek, een inventariserende vragenlijst onder HR-professionals en interviews met manschappen, bevelvoerders, ploegchefs, clustercommandanten, commandanten brandweer en directeuren veiligheidsregio gecombineerd.

Uit het onderzoek komt naar voren dat leiderschap binnen de brandweer niet los kan worden gezien van de organisatiecultuur, de structuur van de veiligheidsregio's, de mix van beroeps- en vrijwillige medewerkers, de lokale verbondenheid van posten en de verhouding tussen de kantoororganisatie en de operationele hulpverlening. Goed beheersmatig leiderschap blijkt daarmee geen abstract of universeel ideaal, maar een contextgebonden praktijk waarin richting geven, verbinden, begrenzen, ondersteunen en meenemen in verandering samenkomen.

In deze conclusie worden de belangrijkste bevindingen samengebracht en worden de hoofd- en deelvragen en hun samenhang beantwoord.

8.1 Theoretische inzichten

De theoretische inzichten in dit onderzoek laten zien dat leiderschap het best kan worden begrepen als een sociaal, relationeel en contextafhankelijk proces. Leiderschap wordt dan niet primair opgevat als een eigenschap van één individu, maar als een proces van wederzijdse beïnvloeding waarin mensen gezamenlijk betekenis geven aan wat er moet gebeuren, hoe dit moet gebeuren en hoe gezamenlijke inzet wordt georganiseerd om doelen te bereiken. Binnen dit perspectief zijn vier kernconcepten bepalend: bedoeling, context, leiden en volgen. Deze concepten vormen geen afzonderlijke bouwstenen, maar een samenhangend geheel: wat een leider doet krijgt pas betekenis in relatie tot de doelen van de organisatie, de mensen die volgen en de specifieke omstandigheden waarin zij samen handelen. Voor de brandweer betekent dit dat goed leiderschap niet alleen gaat over het handelen van formele leidinggevenden. Het ontstaat in de dagelijkse interactie tussen leidinggevenden en leidingontvangers, in de verhouding (en spanning) tussen kantoororganisatie en posten en in het balanceren tussen operationele identiteit en beheersmatige opgaven.

Deze theoretisch inzichten sluiten aan bij de leiderschapsbenadering binnen Defensie en de Nationale Politie, die gericht is op de mens en de context en waarbij aandacht is voor zowel leiden als volgen.

8.2 Leiderschapsinitiatieven

De inventarisatie onder veiligheidsregio's maakt duidelijk dat leiderschap binnen de brandweer breed op de agenda staat. Veiligheidsregio's ontplooien uiteenlopende initiatieven op het gebied van leiderschapsontwikkeling en visievorming en ontwikkelen programma's voor leiderschap en trajecten die gericht zijn op toekomstbestendig werkgeverschap. Daarbij is onder meer aandacht voor werving en selectie van leidinggevenden, leiderschapsstijlen, projectaansturing, taakafbakening, sociale veiligheid, aanspreekcultuur, veranderbereidheid en de verbinding tussen management en werkvloer. In veel regio's worden trainingen, coaching, intervisie en assessments ingezet, vaak gedifferentieerd naar organisatieniveau of doelgroep. Veiligheidsregio's zoeken daarmee zichtbaar naar manieren om leiderschap explicieter, ontwikkelgerichter en toekomstgerichter vorm te geven.

Tegelijkertijd laten de uitkomsten zien dat er op dit gebied verschillen bestaan tussen veiligheidsregio's: zo zijn er verschillen in mate van uitwerking, in visievorming en in de wijze waarop leiderschapsontwikkeling is ingebed in de organisatie. Er is dus geen eenduidige brandweerbrede taal of gedeeld referentiekader.

8.3 Elementen van belang voor het brandweerleiderschap

Uit het onderzoek blijkt dat brandweerleiderschap in sterke mate wordt beïnvloed door samenhangende elementen binnen de brandweercontext. Om te begrijpen wat goed leiderschap inhoudt, is daarom gekeken naar de bedoeling van het werk, de context waarin het werk plaatsvindt en de kenmerken van de mensen die leiding ontvangen en mede vormgeven aan leiderschap. Deze elementen bepalen of leiders gezag krijgen, vertrouwen winnen, draagvlak creëren en mensen daadwerkelijk kunnen meenemen in de opdracht en in eventuele veranderingen.

De bedoeling van de brandweer is enerzijds verankerd in de wettelijke taak van het voorkomen en bestrijden van incidenten. Deze taak wordt door brandweermensen echter breder geduid als het leveren van publieke waarde, zoals veiligheidsgevoel, vertrouwen en lokale verbondenheid. Daarnaast heeft leiderschap binnen de brandweer een interne bedoeling: het ondersteunen van vakmanschap, ontwikkelen van mensen, waarborgen van sociale veiligheid en zorgen dat ploegen, posten en afdelingen hun werk goed en verantwoord kunnen doen. Goed beheersmatig leiderschap vraagt dus dat leidinggevenden zowel de maatschappelijke opdracht als het functioneren van de eigen organisatie voor ogen houden.

Wat betreft de context springen vooral familiecultuur, lokale verbondenheid, hiërarchie, anciënniteit, groepsdynamiek, de verbinding tussen management en posten en de combinatie van beroeps- en vrijwillige brandweermensen in het oog. De brandweer wordt gekarakteriseerd als een organisatie waarin onderlinge loyaliteit, saamhorigheid, zorg voor elkaar en een sterke groepsidentiteit belangrijk zijn. Tegelijkertijd kan diezelfde cultuur het aanspreken op houding en gedrag bemoeilijken, geslotenheid versterken en verandering vertragen. Ook de structuur van de brandweer is bepalend: leidinggevenden opereren vaak in een sandwichpositie tussen posten en veiligheidsregio, tussen uitvoering en beleid, tussen organisatie en bestuur en tussen uniforme kaders en lokale eigenheid. Daarbij maken geografische spreiding, 24/7-bedrijfsvoering en het grote verzorgingsgebied directe aansturing lang niet altijd mogelijk.

Ten aanzien van volgers vallen vooral de sterke betrokkenheid, passie, gerichtheid op dienstverlening en doenersmentaliteit op. Deze kenmerken zijn een grote kracht, omdat zij zorgen voor intrinsieke motivatie, eigenaarschap en bereidheid om zich extra in te zetten. Tegelijkertijd vragen zij om leiderschap dat energie benut én begrenst: betrokkenheid kan omslaan in overbelasting, intensief overleg kan besluitvorming vertragen en informele groepsnormen kunnen verandering of aanspreken bemoeilijken. Goed leiderschap neemt volgerschap daarom serieus: het erkent informele invloed, betrekt mensen bij de betekenis van besluiten en stelt grenzen waar dat nodig is.

8.4 Een goede brandweerleider

Een goede brandweerleider is volgens respondenten in de eerste plaats iemand die vertrouwen weet te winnen en een werkrelatie kan opbouwen met brandweermensen. Goed leiderschap wordt gekenmerkt door oprechte interesse, weten wat er speelt, aandacht en steun bieden, mensen aanspreken op houding en gedrag, ruimte geven waar dat kan, kaders stellen waar dat moet en brandweermensen meenemen in verandering. Een repressieve achtergrond is daarbij handig, maar niet per se noodzakelijk. Begrip voor het brandweervak, de praktijk en de cultuur is echter wel essentieel; in de beleving van respondenten gaat het om het hebben van een ‘brandweerhart’. Gezag wordt daarmee niet alleen ontleend aan rang of positie, maar groeit vooral door vakmanschap, betrouwbaarheid, zichtbaarheid, eerlijk handelen en een herkenbare bijdrage aan het collectief.

Wat goed leiderschap is, krijgt op ieder niveau een andere invulling. Voor ploegchefs staat nabijheid centraal: zij kennen hun ploeg, weten wat er speelt, vertegenwoordigen de ploeg richting de organisatie en vertalen beleid en besluiten naar de praktijk. Voor clustercommandanten ligt het zwaartepunt op het verbinden van posten en regionale organisatie, het voorkomen van wij-zij-denken en het ondersteunen van ploegchefs zonder hun positie te ondermijnen. Op strategisch niveau gaat goed leiderschap vooral over het creëren van randvoorwaarden, het organiseren van samenhang en het verbonden blijven met de praktijk op momenten die er werkelijk toe doen. Over alle niveaus heen gaat het om dezelfde kern: geloofwaardigheid, verbinding, duidelijke communicatie, sociale veiligheid en het zorgvuldig balanceren tussen verschillende belangen.

8.5 Goed beheersmatig brandweerleiderschap bij de brandweer

Goed beheersmatig brandweerleiderschap bij de brandweer is een relationeel, contextspecifiek en doelgericht proces waarin leidinggevenden en leidingontvangers gezamenlijk vormgeven aan het organiseren van de taak van de brandweer. Het is niet uitsluitend gebaseerd op formele positie of procedurele sturing, maar op het vermogen om mensen te begrijpen, vertrouwen te winnen, relaties op te bouwen, richting te geven, grenzen te stellen, ruimte te bieden en beweging te creëren. Dit betekent concreet dat leiders de brug slaan tussen postlogica en regiologica, tussen operationele realiteit en beheersmatige sturing en tussen uniforme kaders en maatwerk in uitvoering.

De kern van goed beheersmatig brandweerleiderschap is daarmee het vermogen om te verbinden én te begrenzen. Verbinden betekent aanwezig zijn, luisteren, betekenis geven

aan besluiten, waardering tonen, belangen vertalen en de lokale identiteit en familiecultuur koesteren. Begrenzen betekent duidelijkheid bieden, aanspreken op gedrag, voortgang bewaken, prioriteiten stellen en de sociale veiligheid beschermen. Goed leiderschap is zichtbaar waar deze twee bewegingen samenkomen: dichtbij genoeg om te begrijpen wat er speelt, stevig genoeg om richting te geven en zorgvuldig genoeg om de verbinding tussen mens, post, regio, bestuur en samenleving te behouden.

Dit onderzoek biedt een empirische basis voor verdere visieontwikkeling en leiderschapsontwikkeling binnen de sector. Het biedt geen simpel model van de ideale leider, maar laat zien welke leiderschapsopgaven brandweerleiders in de beheersmatige praktijk ervaren en hoe zij daarmee omgaan. De resultaten maken zichtbaar welke persoonlijke kwaliteiten, gedragingen en afwegingen volgens brandweerleiders bijdragen aan effectief leiderschap, maar ook met welke dilemma's, spanningen en verwachtingen zij in hun dagelijkse praktijk worden geconfronteerd. Toekomstbestendig beheersmatig brandweerleiderschap vraagt erom dat deze inzichten worden verbonden aan opleiding, selectie, begeleiding, reflectie en organisatieontwikkeling, zodat leiderschap niet vooral wordt geleerd door ervaring en toeval, maar bewust wordt ontwikkeld op basis van de werkelijkheid van het brandweerwerk en de opgaven waarvoor brandweerleiders zich gesteld zien.

8.6 Discussie

8.6.1 Een empirische basis voor een toekomstbestendige visie op beheersmatig brandweerleiderschap

Dit onderzoek vormt een empirische basis voor een toekomstbestendige visie op beheersmatig brandweerleiderschap, omdat het niet vertrekt vanuit een abstract leiderschapsideaal, maar vanuit de ervaringen, opvattingen en praktijken van brandweermensen zelf. Juist daardoor sluit het aan bij de actuele opgaven van de sector, zoals professionalisering, toekomstbestendig werkgeverschap, vrijwilligersmanagement, diversiteit, sociale veiligheid, innovatie en de noodzaak om mensen goed mee te nemen in verandering. De waarde van dit onderzoek ligt erin dat het zichtbaar maakt hoe leiderschap in de brandweer in de praktijk ontstaat en wordt ervaren: in de dagelijkse interactie tussen leidinggevenden en leidingontvangers, in de spanning tussen kantoororganisatie en posten en in het balanceren tussen operationele identiteit en beheersmatige opgaven. Door inzichten uit literatuur, de inventarisatie onder veiligheidsregio's en de perspectieven uit alle hiërarchische lagen samen te brengen, biedt het onderzoek daarmee een fundament voor verdere visieontwikkeling en leiderschapsontwikkeling binnen de sector.

8.6.2 Generiek leiderschap en brandweerleiderschap

De bevindingen uit dit onderzoek laten zien dat leiderschap bij de brandweer zowel generieke als contextspecifieke kenmerken heeft. Generiek zijn onder meer het relationele karakter van leiderschap, het belang van contextgevoeligheid en het combineren van taakgerichte en relatiegerichte sturing. Ook het meenemen van mensen in veranderingen, het bouwen aan vertrouwen, het bevorderen van sociale veiligheid en het erkennen dat leiderschap deels gedeeld en informeel kan zijn, zijn niet uitsluitend kenmerkend voor de brandweer. Deze principes zijn ook relevant voor andere publieke organisaties en organisaties waarin mensen gezamenlijk werken aan complexe maatschappelijke opgaven.

Wat leiderschap bij de brandweer specifiek maakt, is de wijze waarop deze bredere principes in de praktijk worden ingevuld. Die invulling wordt gevormd door de combinatie van de maatschappelijke taak en taakomgeving van de brandweer, de bestuurlijke context, de sterke lokale en postgebonden identiteit en de mix van vrijwillige en beroepsbrandweermensen. Daarnaast spelen de familiecultuur, de betekenis van een 'brandweerhart', de informele groepsdynamiek en de invloed van de repressieve context op de beheersmatige organisatie een belangrijke rol. Leidinggevenden bevinden zich bovendien in een bijzondere sandwichpositie tussen post, regio en bestuur. Hierdoor moeten zij voortdurend omgaan met verschillende belangen en verwachtingen.

De begrippen leiderschap bij de brandweer en brandweerleiderschap kunnen daarom het beste in samenhang worden gebruikt. Het eerste begrip benadrukt dat veel leiderschapsprincipes niet uitsluitend van toepassing zijn op de brandweer. Het tweede begrip doet recht aan de specifieke praktijkvorm die ontstaat door de eigen geschiedenis, identiteit, cultuur, structuur en taakomgeving van de brandweer. Brandweerleiderschap moet daarbij niet worden opgevat als een volledig unieke of van andere vormen van leiderschap afwijkende vorm. Het gaat om een contextspecifieke invulling van bredere leiderschapsprincipes. De kern van leiderschap is daarmee deels generiek, terwijl de concrete uitingsvorm en de benodigde handelswijze sterk worden gekleurd door de brandweercontext.

8.7 Suggesties voor vervolgonderzoek

Op basis van dit onderzoek dienen zich verschillende richtingen voor vervolgonderzoek aan.

Ten eerste verdient de invloed van de organisatiestructuur op de aansturing en het functioneren van de brandweerorganisatie vervolgonderzoek. Uit dit onderzoek blijkt dat de inrichting en aansturing van veiligheidsregio's (en specifiek van de brandweerorganisatie), tussen regio's verschillen. Tegelijkertijd geven respondenten aan dat deze verschillen gevolgen hebben voor de wijze waarop leiderschap vorm krijgt. Zo lijkt de organisatiestructuur onder meer van invloed op de mate waarin leidinggevenden aandacht moeten besteden aan de verbinding tussen de operationele en de beheersmatige organisatie. Vervolgonderzoek kan inzicht bieden in de vraag hoe verschillende vormen van inrichting en aansturing doorwerken in leiderschap, samenwerking, besluitvorming en de verbinding tussen organisatieonderdelen.

Daarnaast is, gezien de veelheid aan en onderlinge verschillen tussen leiderschapsontwikkelingsprogramma's, onderzoek naar (de effectiviteit van) deze programma's relevant. Welke interventies werken voor welke doelgroep en onder welke omstandigheden dragen zij daadwerkelijk bij aan cultuurverandering, sociale veiligheid en toekomstbestendig werkgeverschap? Welke ontwikkelbehoeften zijn er en sluiten leiderschapsprogramma's daar voldoende op aan? Daarnaast: hoe ontwikkelen leiderschapsbehoeften zich binnen de brandweer in relatie tot bredere maatschappelijke en organisatorische veranderingen?

Tot slot is het, gezien de beperkte vertegenwoordiging van manschappen en bevelvoerders in dit onderzoek, wenselijk om in vervolgonderzoek juist hun perspectief sterker te betrekken.

Literatuurlijst

Afzal, N. (2022). *Independent Culture Review of London Fire Brigade*. London Fire Brigade. https://www.london-fire.gov.uk/media/8183/independent-culture-review-of-lfb-report.pdf

Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole, L. J., Jr., & Walker, R. M. (2005). Representative bureaucracy, organizational strategy, and public service performance: An empirical analysis of English local government. *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*(4), 489–504.

Ansari, M. A., & Kapoor, A. (1987). Organizational context and upward influence tactics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 40*(1), 39-49.

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational behavior and human performance, 32*(3), 370-398.

Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519.

Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, *17*(4), 419–439.

Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, *18*(3), 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of general psychology*, *1*(3), 311-320.

Becker, M. J., & Verweij, D. E. M. (2004). Socrates in de krijgsmacht: De rol van het Socratische gesprek in militaire opleidingen. In T. A. van Baarda, D. E. M. Verweij, & A. H. M. van Iersel (Red.), *Praktijkboek militaire ethiek* (pp. 437–453). Damon.

Biemann, T., & Kearney, E. (2010). Size does matter: How varying group sizes in a sample affect the most common measures of group diversity. *Organizational Research Methods, 13*(3), 582–599.

Bishu, S. G., & Kennedy, A. R. (2020). Trends and gaps: A meta-review of representative bureaucracy. *Review of Public Personnel Administration*, *40*(4), 559-588.

Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2014). Volunteer leadership: The role of pride and respect in organizational identification and leadership satisfaction. *Leadership*, *10*(2), 160-173.

Booth, A., Sutton, A., Clowes, M., & Martyn-St James, M. (2021*). Systematic approaches to a successful literature review* (3rd ed.). Sage.

Bouland-van Dam, S. I., Oostrom, J. K., De Kock, F. S., Schlechter, A. F., & Jansen, P. G. (2021). Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*(2), 206-224.

Brandweer Nederland. (2025). *De Grote Werken*. Geraadpleegd op 8 juli 2026, van https://www.brandweernederland.nl/onderwerpen/de-grote-werken/.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology, 3*(2), 77-101.

Broeren, L., Oosterveen, V., Tanck, I., & Dangermond, K. (2026). *"Als we zo met elkaar omgaan, dan denk ik dat we een heel eind komen": Onderzoek naar hoe brandweermensen psychosociale ondersteuning rondom ingrijpende incidenten ervaren*. Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.

Brown, E. (2003). Plato's ethics and politics in The Republic. In E. N. Zalta (Ed.), Stanford encyclopedia of philosophy. Stanford University.

Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The leadership quarterly*, *15*(6), 729-769.

Burger, J. M. (2009). Replicating Milgram: Would people still obey today? *American psychologist, 64*(1), 1.

By, R. T. (2021). Leadership: In pursuit of purpose. *Journal of Change Management*, *21*(1), 30-44.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, *50*(5), 1217-1234.

Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The leadership quarterly*, *21*(3), 543-562.

Caughey, J. (2020). *The future firefighter: Leadership, volunteerism and the changing fire service*. Fire Service College.

Charman, S. (2013). Sharing a laugh: The role of humour in relationships between police officers and ambulance staff. *International journal of sociology and social policy, 33*(3-4), 152-166.

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior, 36*, 199–224.

Chrobot-Mason, D., Gerbasi, A., & Cullen-Lester, K. L. (2016). Predicting leadership relationships: The importance of collective identity. *The Leadership Quarterly, 27*(2), 298–311.

Church, A. H., & Conger, J. A. (2018). The rewarding search for the next high potential. *People & Strategy*, *41*(1), 6.

Church, A. H., & Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management bench mark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 65*(3), 199–223.

Church, A. H., & Rotolo, C. T. (2016). Lifting the veil: What happens when you are transparent with people about their future potential? *People & Strategy, 39*(4), 36–40.

Church, A. H., & Silzer, R. (2014). Going behind the corporate curtain with a blueprint for leadership potential. *People & Strategy, 36*(4), 50–58.

Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, *9*(1), 107–121.

Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public management review, 20*(9), 1265-1286.

Dalenberg, S., & Vogelaar, A. L. W. (2012). Leiderschapsvisie: Theorie en praktijk: Een beschouwing van de visies op leiderschap binnen Defensie. *Militaire Spectator, 181*(5), 221–230.

Dangermond, K. (2020). *Vrijwilligheid bij de brandweer in Nederland: Een onderzoek naar het werven en behouden van brandweervrijwilligers*. Instituut Fysieke Veiligheid.

Dangermond, K. (2023). *Voorbij het stoere imago: De invloed van de brandweercultuur op de verwerking van ingrijpende incidenten*. Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.

Dangermond, K., Domrose, J., Kobes, M., Oosterveen, V., & Wolfs, L. (2022a). *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel 2021*. Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.

Dangermond, K., Weewer, R., Duyndam, J., & Machielse, A. (2022b). “The problem hasn’t changed, but you’re no longer left to deal with it on your own”: The role of informal peer support in helping firefighters cope with critical incidents. *International Journal of Emergency Services, 11*(2), 300–311.

Dangermond, K., Weewer, R., Duyndam, J. & Machielse, A. (2022c). “If it stops, then I’ll start worrying.” Humour as part of the fire service culture, specifically as part of coping with critical incidents. *Humor: International Journal of Humor Research*, *35*(1), 31-50.

Dangermond, K., Weewer, R., Duyndam, J., & Machielse, A. (2023a). “The profession is just different”: Why noncareer and career firefighters have different experiences with critical incidents, and the role of informal peer support in processing them. *Professional Psychology: Research and Practice, 54*(2), 147–155.

Dangermond, K., Leene, M., Kobes, M., Gaspar, V., & Veeneklaas, J. (2023b). *Welkom bij de vrijwillige brandweer? Onderzoek naar het werven en behouden van (brandweer)vrouwen bij de vrijwillige brandweer*. Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.

De Cremer, D., & Van Dijk, E. (2005). When and why leaders put themselves first: Leader behaviour in resource allocations as a function of feeling entitled. *European Journal of Social Psychology*, *35*(4), 553-563.

DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of management review, 35*(4), 627-647.

Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 52-73.

De Vaus, D. (2013). *Surveys in social research*. Routledge.

De Vries, R. E., & van Gelder, J. L. (2005). *Leadership and need for leadership: Testing an implicit followership theory*. Implicit leadership theories: Essays and explorations (pp. 237–258). Information Age Publishing.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The leadership quarterly*, *25*(1), 36-62.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*, 611–628.

Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic–organic contexts. *Journal of organizational behavior*, *35*(3), 413-433.

Dyck, B., & Kleysen, R. (2001). Aristotle's virtues and management thought: An empirical exploration of an integrative pedagogy. *Business Ethics Quarterly, 11*(4), 561-574.

Eikenaar, T., & Berkhout, R. (2019). *De beroepsbrandweer: organisatievormen. Een inventarisatie van organisatievormen en (voorgenomen) veranderingen bij de repressieve beroepsbrandweer*. Instituut Fysieke Veiligheid.

Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., & Madison, K. (2021). Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership. *Journal of Business Research*, *129*, 43-56.

Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, *23*(6), 1043-1062.

Feeney, M. K., & Camarena, L. (2021). Gender, Race, and Diversity Values Among Local Government Leaders. *Review of Public Personnel Administration*, *41*(1), 105-131.

Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 11, pp. 59–112). Academic Press.

Geertsema, T., Hazebroek, J. C., & Groenendaal, J. (2015). *Situationele commandovoering bij de brandweer: Deelrapport commandotype*. Instituut Fysieke Veiligheid.

Geertz, C. (2008). Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. In T. Oakes, & P. L. Price (Eds.), The Cultural Geography Reader (pp. 41-51). Routledge.

Gjerde, S., & Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations, 73*(1), 124–151.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior, 28*, 3-34.

Groenendaal, J. (2015). *Frontline Command: Reflections on practice and research*. Radboud Universiteit.

Groeneveld, S., Kuipers, B., Van der Voet, J., & Kolvoort, S. (2021). *Wetenschappelijke literatuurstudie publiek leiderschap*. Universiteit Leiden.

Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations: An empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration, 32*(4), 353–381.

Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior, 38*(2), 276–303.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677–694.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology, 104*(6), 832.

Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power* (2nd ed.). Routledge.

Hazebroek, J. C., van 't Padje, B., Groenendaal, J., Geertsema, T., & Hagenaars, M. A. (2015). *Situationele commandovoering bij de brandweer*. Instituut Fysieke Veiligheid.

Heckscher, C. (1994). "Defining the post-bureaucratic type in C. Heckscher and A. Donnellon, (eds)," The Post- bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change Sage, pp. 14–62.

Heimans, J. (2024). *Onderzoek naar leiderschapsontwikkelingen in de veiligheidsregio's* [Intern rapport].

Hermans, J., Leene, M., & Broeren, L. (2025). *Schakelen tussen warm, koud en privé: Onderzoek naar de werkbeleving, vertrekintenties en vertrekredenen van (oud-)brandweer-officieren*. Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.

Heuvel, S. van den, & Scharroo, R. (2023). *Leiderschap in verandering: Naar een dynamisch en situationeel perspectief op leidinggeven*. Ministerie van Defensie.

Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(1), 89-106.

Higgs, M. (2022). Reflections: Insomnia? Try counting leadership theories. *Journal of Change Management*, *22*(4), 355-372.

Hinrichs, K. T. (2007). Follower propensity to commit crimes of obedience: The role of leadership beliefs. *Journal of leadership & organizational studies, 14*(1), 69-76.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*(2), 169–180.

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, *5*(3), 184-200.

Hsieh, C.C. & Tai, S.E. (2020). Systematic Review of Research on Leadership and Management in the Fire Service, 2000-2018. *International Journal of Intelligent Technologies and Applied Statistics, 13*(1), 77-100.

Huettermann, H., Berger, S., Reinwald, M., & Bruch, H. (2024). Power to the people—And then? A multilevel leadership perspective on organizational decentralization. *Human Resource Management*, *63*(2), 333-353.

Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2013). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review, 73*(6), 829–841.

Jeannette, J. M., & Scoboria, A. (2008). Firefighter preferences regarding post-incident intervention. *Work & Stress, 22*(4), 314–326.

Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., ... & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, *51*(1), 3-33.

Johnson, C. C., Vega, L., Kohalmi, A. L., Roth, J. C., Howell, B. R., & Van Hasselt, V. B. (2020). Enhancing mental health treatment for the firefighter population: Understanding fire culture, treatment barriers, practice implications, and research directions. *Professional Psychology: Research and Practice*, *51*(3), 304.

Joseph, J., & Sengul, M. (2025). Organization design: Current insights and future research directions. *Journal of Management*, *51*(1), 249-308.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology, 89*(5), 755.

Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2024). Uncertainty's impact on adaptive performance in the post-COVID era: The moderating role of perceived leader's effectiveness. *BRQ Business Research Quarterly, 27*(1), 40-56.

Karemaker, M., Dangermond, K., Essink, L., & Otten, T. (2026). *De invloed van brandweercultuur, gedrag en houding op het nabespreken van incidenten: Een verkennend onderzoek*. Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.

Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review, 66*(6), 142–148.

Kempster, S., Jackson, B., & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, *7*(3), 317-334.

Kempster, S., & Parry, K. W. (2011). Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective. *The Leadership Quarterly*, *22*(1), 106-120.

Kessels, J. (1997). *Socrates op de markt: Filosofie in bedrijf*. Boom.

Kraut, R. (2002). *Aristotle: political philosophy*. Oxford University Press.

Kuipers, B. S. (2024). *Wat is hier de bedoeling? Tussen eenvoud en meervoud in publiek leiderschap*. Leiden.

Kuipers, B. S., Van Osch, L. M., & Groeneveld, S. (2025). Creating public value in frontline teams: An empirical exploration of shared leadership behaviour by frontline officials. *Public Management Review, 27*(8), 1987–2006.

Landman, W., Sollie, H. (2026). *Politieagent worden: Socialiseren in de wereld van de politie*. Politie & Wetenschap.

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior, 37*, 35-58.

Leene, M., Kobes, M., Dangermond, K., Wolfs, L., & Weewer, R. (2022). *De pieper op tafel: Onderzoek naar vertrekredenen van oud-brandweervrijwilligers*. Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.

Lord, L., Jefferson, T., Klass, D., Nowak, M., & Thomas, G. (2013). Leadership in context: Insights from a study of nursing in Western Australia. *Leadership, 9*, 180-200.

Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, *12*(2), 133–152.

Lord, R. G., & Maher, K.G. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance.* Unwin Hyman.

Martin, J. (2001). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage.

Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., Van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 452.

Matthews, S. H., Kelemen, T. K., & Bolino, M. C. (2021). How follower traits and cultural values influence the effects of leadership. *The Leadership Quarterly, 32*(1), 101497.

Mayr, M. L. (2017). Transformational leadership and volunteer firefighter engagement: The mediating role of group identification and perceived social impact. *Nonprofit Management and Leadership, 28*(2), 259-270.

Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly, 6*(3), 329-341.

Menning, H., Dangermond, K., Weewer, R., Hazebroek, H., & Berger, E. (2022). *Toekomstverkenning Brandweer 2022-2030*. Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.

Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management, 32*(1), 5-28.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706-725.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*(4), 403-419.

Ministerie van Defensie. (2015). *Themaverslag leiderschap*. Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht.

Ministerie van Defensie. (2024). *Nederlandse Defensie Academie*. Geraadpleegd op 8 juli 2026, van https://www.defensie.nl/organisatie/dosco/eenheden/nlda.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science, 26*(3), 322-341.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Muller, E. R., Helsloot, I., & Weewer, R. (Red.). (2017). *Brandweer: Studies over organisatie, functioneren en omgeving* (2e, geactualiseerde druk). Wolters Kluwer.

Murphy, P., & Dunn, P. (2012). Senior leadership in times of crisis. *Noetic Notes, 3*(1), 1-11.

Nederlandse Vereniging voor Brandweerzorg en Rampenbestrijding. (2012). *Mensen bij de brandweer: In verbinding, in beweging en veilig! Visie op HRM en leiderschap*. NVBR.

Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV). (2025). *Kerncijfers Personeel* [Dashboard]. Geraadpleegd op 9 juli 2026, van https://kerncijfers.nipv.nl/mosaic/kerncijfers-veiligheidsregio-s/kerncijfers-personeel.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. Journal of Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(7), 941-966.

Neubert, M. J., & Taggar, S. (2004). Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 175–194.

Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly, 25*(5), 923-942.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1754–1774.

Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (2003). What really works. *Harvard Business Review, 81*(7), 42.

Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 218-235.

Oc, B., & Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, *24*(6), 919-934.

Oc, B., Chintakananda, K., Bashshur, M. R., & Day, D. V. (2023). The study of followers in leadership research: A systematic and critical review. *The Leadership Quarterly*, *34*(1), 101674.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, *11*(4), 766-788.

Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly, 13*(6), 797-837.

Ospina, S., & Foldy, E. (2009). A critical review of race and ethnicity in the leadership literature: Surfacing context, power and the collective dimensions of leadership. *The Leadership Quarterly, 20*(6), 876-896.

Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). “That's not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, *40*(4), 899-929.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage publications.

Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership. *Organizational Dynamics, 34*(2), 130-140.

Pescosolido, A. T. (2001). Informal leaders and the development of group efficacy. *Small Group Research, 32*(1), 74-93.

Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1981). Causal attributions and perceptions of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance, 28*, 143-163.

Pike, K. L. (1954). *Language in relation to a unified theory of the structure of human behavior.* Summer Institute of Linguistics.

Plat, M.C, Broeren, L., & Oosterveen, V. (2026). *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel 2025*. Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.

Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather? *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 559-576.

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review, 28*(2), 190–203.

Rotolo, C. T., Church, A. H., Adler, S., Smither, J. W., Colquitt, A. L., Shull, A. C., . . . Foster, G. (2018). Putting an end to bad talent management: A call to action for the field of industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 11*(2), 176–219.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, *25*(2), 3-16.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review, 13*(1), 25-35.

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management, 40*(2), 193-237.

Shaughnessy, B. A., Treadway, D. C., Breland, J. W., & Perrewé, P. L. (2017). Informal leadership status and individual performance: The roles of political skill and political will. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 24*(1), 83-94.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review, 28*(2), 176–189.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management, 37*(4), 1262–1289.

Slingerland, E. G. (2003). *Confucius: Analects: With selections from traditional commentaries*. Hackett Publishing Company.

Sociaal en Cultureel Planbureau (2019). *De sociale staat van Nederland 2019*. Geraadpleegd op 9 juli 2026, van https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2019/09/10/de-sociale-staat-van nederland-2019.

Steffens, N. K., Munt, K. A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J., & Haslam, S. A. (2021). Advancing the social identity theory of leadership: A meta-analytic review of leader group prototypicality. *Organizational Psychology Review*, *11*(1), 35-72.

Stinchcomb, J. B., & Ordaz, F. (2007). The integration of two “brotherhoods” into one organizational culture: A psycho-social perspective on merging police and fire services. *Public Organization Review*, *7*(2), 143-161.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology, 25*(1), 35-71.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Stoker, J. I. (2008). Effects of team tenure and leadership in self-managing teams. *Personnel Review, 37*(5), 564-582.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.

Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, *30*(7), 196-217.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. NuVision Publications, LLC.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 974.

Tillmann, S., Huettermann, H., Sparr, J. L., & Boerner, S. (2022). When do team members share the lead? A social network analysis. *Frontiers in Psychology, 13*, 866-500.

Tonnaer, C. (2017). *Met beide benen op de grond: Een verkenning naar het toepassen van mindfulness bij commandovoering*. Instituut Fysieke Veiligheid.

Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, *73*(6), 859-868.

Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2007). *Bepalingen over de brandweerzorg, de rampenbestrijding, de crisisbeheersing en de geneeskundige hulpverlening* (Wet veiligheidsregio's) (Kamerstuk 31 117, nr. 3).

Uhl-Bien, M. (2006). *Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing*. Leadership Institute: Faculty Publications. 19.

Uhl-Bien, M., & Ospina, S. M. (Eds.). (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. IAP.

Uhl-Bien, M., & Pillai, R. (2007). *The Romance of Leadership and the Social Construction of Followership*. Information Age Publishers.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2013). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 83-104.

Van de Pol, R.R.J. (2013). *Vurig leiderschap. Een onderzoek naar de toepassing leiderschapsstijlen binnen de brandweer* [masterthesis]. Vrije Universiteit Amsterdam.

Van ’t Padje, B., Groenendaal, J., & Hazebroek, J. C. (2014). *Innovatieve kijk op commandovoering: Het raamwerk*. Instituut Fysieke Veiligheid.

Van der Varst, L., Domrose, J., Berger, E., Luesink, M., Van der Spek, S., & Van Duin, M. (2022). *Toekomstverkenning crisisbeheersing*. Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.

Van Duijneveldt, I., & Herder, M. (2017). *Belevingsonderzoek repressief brandweer-personeel: Landelijke rapportage*. Andersson Elffers Felix.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108-119.

Van Hoorn, J., Van Gerwen, A., & Tak, A. (2022). *De staat van politieleiderschap aan het begin van 2022*. Politie Nederland.

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58*(1), 515–541.

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, *7*(1), 1-60.

Van Lonkhuyzen, P. (2022). *Informeel leiderschap: Leidinggeven zonder de baas te zijn*. Boom.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews (Vol. 1, pp. 209–264). Elsevier.

Van Wart, M. (2014). *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice* (2nd ed.). Routledge.

Varvel, S. J., He, Y., Shannon, J. K., Tager, D., Bledman, R. A., Chaichanasakul, A., ... & Mallinckrodt, B. (2007). Multidimensional, threshold effects of social support in firefighters: is more support invariably better? *Journal of Counseling Psychology*, *54*(4), 458.

Volberda, H. W. (2004). *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*. Kluwer.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership*. Prentice Hall.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist, 62*(1), 17.

Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, *21*(5), 765-782.

Wanberg, C. R., & Choi, Y. (2012). Moving forward: Next steps for advancing the research and practice of employee socialization. In C. R. Wanberg (Ed.), The Oxford handbook of organizational socialization (pp. 339–346). Oxford University Press.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 2). University of California Press.

Weewer, R., & Dangermond, K. (2023). *Er is toekomst voor de vrijwillige brandweer, als je anders kijkt: Een verbindende analyse van 8 onderzoeken naar vrijwilligheid bij de brandweer*. Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.

Wheeler, S. M. (2022). Effective leadership in the US fire service requires training programs geared toward ongoing leader development for all personnel (Doctoral dissertation, Liberty University). Liberty University Digital.

Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: a review. *International Journal of Social Research Methodology*, *1*(3), 181-203.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, *20*(1), 75–89.

Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, *5*(4), 382-402.

Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Bijlage 1 Inventariserende vragenlijst veiligheidsregio's

Beste deelnemer,

Het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV) is gestart met een onderzoek naar beheersmatig leiderschap binnen de brandweer. In het kader van dit onderzoek nodigen wij je van harte uit om deel te nemen aan deze vragenlijst. Deze vragenlijst heeft als doel de initiatieven binnen de veiligheidsregio's op het gebied van beheersmatig leiderschap te inventariseren.

Wat is beheersmatig leiderschap
Dit onderzoek richt zich specifiek op het leidinggeven in beheersmatige functies, ook wel bekend als niet-operationele of 'koude' functies. Hieronder valt het leidinggeven dat niet direct gerelateerd is aan incidenten of operationele situaties. Bijvoorbeeld het aansturen van een post in de functie van ploegchef of postcommandant, maar ook functies als teamleiders en clustercommandanten.

Wat levert het onderzoek op?
Alle deelnemende veiligheidsregio's geven we een terugkoppeling van de opgehaalde resultaten: wat speelt er allemaal op het gebied van repressief leiderschap binnen de andere veiligheidsregio's? Op deze manier hebben niet alleen wij als NIPV iets aan deze resultaten, maar hopen wij ook dat de deelnemende veiligheidsregio's elkaar kunnen inspireren. Uiteraard vragen wij in de vragenlijst toestemming om de resultaten te delen.

Opzet van dit onderzoek
Naast deze vragenlijst bestaat dit onderzoek uit een literatuurverkenning en (groeps)interviews met leidinggevenden binnen alle lagen van de brandweer.

Opzet van de vragenlijst
De vragenlijst bevat de volgende thema's:
1. Aandacht voor leiderschap in algemene zin
2. Beheersmatige leidinggevende functies
3. Beheersmatig leiderschap bij de brandweer
4. Ploegchefs/postcommandanten
5. Toekomstige initiatieven

Door wie in te vullen?
De vragenlijst kan worden ingevuld door hen die op de hoogte zijn van de praktijk in jouw regio op het gebied de bovenstaande thema's. Dit kunnen natuurlijk meerdere personen zijn. In dit geval is het aan te raden om de antwoorden op de vragen door één persoon te laten

verzamelen en in te vullen. Een uitdraai van de vragen vind je in de bijlage van de uitnodigingsmail.

Invulinstructie
Het is de bedoeling dat voor elke veiligheidsregio één vragenlijst wordt ingevuld. Daarom adviseren wij eerst de antwoorden te verzamelen/bespreken en daarna de vragenlijst door één persoon te laten invullen.

Het invullen van deze vragenlijst kost ongeveer 30 minuten. Het kan voorkomen dat je bepaalde antwoorden moet opzoeken. Daarom is het mogelijk om de vragenlijst tussentijds te pauzeren en later verder te gaan.

De vragenlijst is alleen op de computer in te vullen.

Vertrouwelijkheid
Jouw antwoorden op deze vragenlijst zullen vertrouwelijk behandeld worden. Wel willen wij de antwoorden graag gebruiken voor dit onderzoek. Hiervoor vragen wij in de vragenlijst toestemming. Meer informatie over hoe er wordt omgegaan met privacy is te vinden op onze NIPV website.

Vervolgonderzoek
Het kan zijn dat wij na het analyseren van de antwoorden op deze vragenlijst vervolgvragen hebben. In dit geval zouden wij graag contact met je willen opnemen voor een verdiepend interview. Hiervoor vragen wij in de vragenlijst om toestemming.

Vragen?
Bij vragen kun je contact opnemen door een e-mail te sturen naar de projectleider van dit onderzoek: karin.dangermond@nipv.nl.

Vragen:

> Voor welke veiligheidsregio vul je deze vragenlijst in?
> Kun je kort je functie omschrijven en op welke manier je bij het leiderschap in jouw veiligheidsregio betrokken bent?

Aandacht voor leiderschap in algemene zin
De eerste vragen gaan over de aandacht voor leiderschap binnen de brandweer in algemene zin.

> Is er in jouw veiligheidsregio een visie op leiderschap voor de brandweer?
> Wat houdt deze visie op leiderschap bij de brandweer in? - *Beschrijf deze op hoofdlijnen.*
> Welke activiteiten ontplooit jouw veiligheidsregio om deze visie te realiseren? - *Beschrijf indien van toepassing deze activiteiten op hoofdlijnen*
> Tegen welke uitdagingen loopt jouw veiligheidsregio aan in het realiseren van deze visie en waarom? - *Beschrijf indien van toepassing*
> Wat werkt bij jou in de veiligheidsregio **goed** in het realiseren van deze visie en waarom? - *Beschrijf indien van toepassing*

Leiderschap in beheersmatige functies

Nu volgen vragen over leiderschap in beheersmatige functies binnen de brandweer in jouw veiligheidsregio, ook wel 'koude' of niet-repressieve functies genoemd.

> Geef een beschrijving van de beheersmatige leidinggevende functies in jouw veiligheidsregio. Geef de naam van de functie, een korte omschrijving van de verantwoordelijkheden die bij deze functie horen en of het uitvoeren van deze functie een repressieve achtergrond vereist - *indien meer dan zes functies: beschrijf dan de zes belangrijkste functies binnen het beheersmatig leiderschap binnen de brandweerorganisatie.*
> Mogen leidinggevenden in beheersmatige functies hun functie combineren met een repressieve functie in jouw veiligheidsregio?
> Waarom mogen leidinggevenden in (sommige) beheersmatige functies hun functie **niet** combineren met een repressieve functie in jouw veiligheidsregio?
> Op welke manier wordt aandacht besteed aan leiderschap in beheersmatige functies? - *Meerdere keuzes mogelijk*
> Er is op dit moment geen aandacht voor leiderschap in beheersmatige functies binnen de brandweer in onze veiligheidsregio
> Er zijn scholing en training op het gebied van leiderschap
> Er vindt onderzoek naar leiderschap plaats
> Wij besteden aandacht aan leiderschap in ons beleid
> Wij besteden (ook) op een andere manier aandacht aan leiderschap
> Kun je op hoofdlijnen beschrijven wat het doel, het onderwerp en de doelgroep van deze scholing of training is?
> Kun je op hoofdlijnen omschrijven wat het doel, het onderwerp en de doelgroep van dit onderzoek is?
> Kun je op hoofdlijnen omschrijven wat het doel, het onderwerp en de doelgroep van dit beleid is?
> Wat voor andere initiatieven ontplooit de veiligheidsregio op het gebied van leiderschap en wat zijn op hoofdlijnen het doel, het onderwerp en de doelgroep van elk initiatief?
> Waarom is er op dit moment geen aandacht voor leiderschap in de beheersmatige functies?
> Wordt er bij deze initiatieven onderscheid gemaakt tussen beroepsbrandweer en vrijwillige brandweer in jouw veiligheidsregio?
> Op welke manier wordt er in jouw veiligheidsregio onderscheid gemaakt tussen de beroepsbrandweer en vrijwillige brandweer in de initiatieven rondom leiderschap?
> Waarom wordt er in jouw veiligheidsregio **geen** onderscheid gemaakt tussen de beroepsbrandweer en vrijwillige brandweer in de initiatieven rondom leiderschap?
> Participeert jouw veiligheidsregio in regio-overstijgende en/of landelijke initiatieven op het gebied van leiderschap in beheersmatige functies bij de brandweer?
> In welke regio-overstijgende en/of landelijke initiatieven op het gebied van leiderschap in beheersmatige functies bij de brandweer participeert jouw veiligheidsregio? - *Beschrijf op hoofdlijnen*
> Zijn er onderwerpen op het gebied van beheersmatig leiderschap in de brandweerorganisatie in jouw veiligheidsregio die specifieke aandacht nodig hebben? Bijvoorbeeld de werving en selectie van vrijwilligers, sociale veiligheid op posten of de verbinding tussen management en vrijwilligers. - *Beschrijf indien van toepassing de belangrijkste onderwerpen*

Ploegchefs/postcommandanten
De volgende vragen gaan over (selectiecriteria voor) de functie van ploegchefs/postcommandanten. Met de term postcommandanten bedoelen we de leidinggevende van een post. In de regio's worden ook andere termen gebruikt, zoals postcoördinator, ploegleider, ploegchef, et cetera. Zij vormen het startpunt van ons onderzoek. Daarom stellen we een aantal specifieke vragen over deze functie.

> Worden er selectiecriteria toegepast bij de werving van een postcommandant?
> Wat zijn de selectiecriteria voor het werven van postcommandanten in jouw veiligheidsregio?
> Ervaart jouw veiligheidsregio een probleem met werven van postcommandanten?
> Omschrijf dit probleem op hoofdlijnen.
> Ervaart jouw veiligheidsregio een probleem met het behouden van postcommandanten?
> Omschrijf dit probleem op hoofdlijnen.

Officieren
Ook officieren komen aan bod in ons onderzoek naar leiderschap.

Met de term officieren bedoelen we Officieren van Dienst, Hoofdofficieren van Dienst en ook Adviseurs Gevaarlijke Stoffen. Vaak hebben officieren naast hun warme repressieve taak, ook een koude beheersmatige functie in de brandweerorganisatie (bijvoorbeeld teamleider of clustercommandant).

Er volgen nu een aantal vragen over officieren.

> Worden er selectiecriteria toegepast bij de werving van officieren?
> Wat zijn de selectiecriteria?
> Ervaart jouw veiligheidsregio een probleem met het werven van officieren?
> Omschrijf dit probleem op hoofdlijnen.
> Ervaart jouw veiligheidsregio een probleem met het behouden van officieren?
> Omschrijf dit probleem op hoofdlijnen.

Toekomst
De volgende vragen gaan over eventuele toekomstige initiatieven op het gebied van leiderschap in beheersmatige functies.

> Starten er in de (nabije) toekomst initiatieven op het gebied van leiderschap in beheersmatige functies bij de brandweer in jouw veiligheidsregio?
> Omschrijf op hoofdlijnen welke initiatieven dit zijn en wat het doel en de doelgroep van elk initiatief is.

Opgaven, behoeften en dilemma's inventariseren
Om beter inzicht te krijgen in concrete opgaven, behoeften en dilemma's ten aanzien van leiderschap in beheersmatige functies, is hieronder de ruimte om opmerkingen, vragen of suggesties te delen.

> Zijn er binnen jouw veiligheidsregio nog vragen, dilemma's of opmerkingen ten aanzien van leiderschap in beheersmatige functies die tot zover nog niet besproken zijn?
> Welke vragen, dilemma's of opmerkingen ten aanzien van leiderschap in beheersmatige functies heeft jouw veiligheidsregio nog?

Bijlage 2
Verklaring deelname onderzoek

Ik, ……., verklaar hierbij het volgende:

> Ik begrijp wat het doel is van het onderzoek waaraan onderzoekers Karin Dangermond, Joost Hermans & Ricardo Weewer, mij hebben gevraagd deel te nemen.
> Ik ben op de hoogte van de mogelijkheid om mijn eigen deelname aan het onderzoek op ieder moment stop te zetten.
> Ik geef toestemming om het gesprek op te nemen.
> Ik begrijp dat de resultaten van dit onderzoek gebruikt kunnen worden voor wetenschappelijke doeleinden, maar deze zullen niet gepubliceerd worden.
> De data zullen vertrouwelijk worden verwerkt binnen elke fase van het onderzoek.
> Ik weet dat ik voor vragen, klachten of verdere informatie over het onderzoek, Karin Dangermond kan contacteren
> Ik heb eventuele vragen over de inhoud over deze verklaring en het onderzoek kunnen stellen en deze zijn naar tevredenheid beantwoord.

Akkoord?

Bijlage 3
Topiclijsten

Verkennende interviews

Aanleiding
Het NIPV heeft de laatste jaren op het gebied van brandweerzorg meerdere onderzoeken uitgevoerd naar (maatschappelijke) ontwikkelingen met impact op de brandweerorganisatie, het brandweervak én brandweermensen. Deze onderzoeken hebben inzichten opgeleverd over de (belangrijke) rol van leiderschap.

Doel
Het doel van het huidige onderzoek is in kaart brengen hoe leiding wordt gegeven binnen de brandweer. Het onderzoek focust zich op de beheersmatige kant van leidinggeven.

Met de term *beheersmatig* duiden we niet-repressieve leidinggevende functies aan. Er wordt ook wel gesproken over niet-operationele of 'koude' functies.

Opzet van het onderzoek
Leidinggeven bij de brandweer wordt vanuit verschillende perspectieven onderzocht: leiding ontvangers ('ondergeschikten'), de leidinggevende zelf en diens leidinggevende; bij beroepsbrandweermensen en bij brandweervrijwilligers.

Belangrijk voor we beginnen: wij voeren dit gesprek in het kader van ons onderzoek over leiderschap en zouden de inzichten uit dit gesprek graag willen gebruiken voor het onderzoek: mogen we dit gesprek opnemen en de resultaten analyseren? (Eventueel kunnen resultaten eerst gedeeld worden).
> Start opname!
> Doornemen verklaring deelname onderzoek

Kort voorstelrondje: naam en functie (+ rol onderzoekers: Joost stelt de vragen en Mindel notuleert)

Thema's:
> Wat vraagt beheersmatig leidinggeven binnen de brandweer
> Beheersmatig leiderschap als onderdeel van de opleidingen
> Uniformiteit vs. pluriformiteit
> De cultuur en organisatiekenmerken i.r.t. leiderschap
> Leerpunten en best practices
> Thema toevoegen?

Even stilstaan bij wat in jouw ogen 'goed' leiderschap binnen de brandweer is. ***Je hebt natuurlijk veel rollen gehad binnen de brandweer..***

> Wat betekent 'goed' leiderschap binnen de brandweer voor jou?
    - Wat zijn de jouw eigen ervaringen?
> Wat maakt volgens jou een ploegchef een goede ploegchef. **Beheersmatig!**
    - En leidinggeven aan andere beheersmatige leidinggevende functies
    - Verschillen tussen beroeps en vrijwilligers

Beheersmatig leiderschap als onderdeel van de opleidingen

> Op welke manier komt (beheersmatig) leiderschap terug in de opleidingen?
> Welke thema's, uitdagingen rondom beheersmatig leiderschap spelen er nu in en rond de opleidingen?
    - Welke initiatieven lopen er (nu en/of in de nabije toekomst)

VISIE: Welke rol hebben opleidingen in het creëren van goed (beheersmatig) leiderschap binnen de brandweer?

> Wat is jouw visie hierop?
> Aan welke eisen moet een leidinggevende voldoen?
    - Harde (vaktechnische eisen) en meer persoonlijke eigenschappen / talenten
    - Bij instroom, maar ook: waar moet je aan voldoen als je je diploma haalt

Brandweercultuur

> Naar jouw mening: wat zijn nu elementen in de cultuur, de organisatiekenmerken binnen de brandweer die leidinggeven bevorderen?
    - En misschien wel in de weg zitten? En waarom?
    - Op welke wijze beïnvloedt de brandweercultuur beheersmatige leidinggevenden hun leidinggeven?

Werven

> Wat betekent 'dit alles' naar jouw mening voor het werven en selecteren van toekomstig leidinggevenden?

Leerpunten, ontwikkelingen en best practices

Bestaan er best practices op het gebied van leidinggeven (aan vrijwilligers)?

Tot slot:

Welke tips, suggesties en vragen hebben jullie voor ons onderzoek naar leiderschap bij de brandweer?

Afsluiting

Dank en vervolg van het onderzoek: oriënterende gesprekken met andere organisaties, vragenlijst uitzetten in de veiligheidsregio's. Gesprekken met leidinggevenden bij de brandweer. Als we een rapport opleveren delen we het met hen.

Manschappen en bevelvoerders

Welkomstwoord

> Zo meteen voorstelrondje, eerst even uitleggen wat de bedoeling is.

Aanleiding

> Het NIPV heeft de laatste jaren op het gebied van brandweerzorg meerdere onderzoeken uitgevoerd naar (maatschappelijke) ontwikkelingen met impact op de brandweerorganisatie, het brandweervak én brandweermensen.
> Deze onderzoeken hebben inzichten opgeleverd over de (belangrijke) rol van leiderschap binnen de brandweerorganisatie
> Het interview is voornamelijk gericht op beheersmatig leiderschap, ook wel koud leiderschap, leiderschap in de ploeg op de post. Alles wat niet 'warm' is. Hoewel we er ons wel van bewust zijn dat deze werelden elkaar beïnvloeden.

Grotere plaatje

> De gesprekken die we deze tijd voeren zijn met manschappen. In het voorjaar hebben we postcommandanten gesproken.

Doel van dit gesprek:

Het doel van deze groepsinterviews is om te leren van jullie ervaringen op het gebied van beheersmatig 'koud' leiderschap. Wij gaan met je in gesprek over:

> Het verschil tussen beroeps- en vrijwilligheid in leiderschap
> Hoe leiderschap aan de warme en koude kant eruitziet
> Jouw visie op de mogelijke verschillen en overeenkomsten op de verschillende posten
> Op welke manier maatwerk mogelijk of niet mogelijk is
> Hoe leiderschap binnen jouw post vorm krijgt buiten de leiding van de ploegchef
> Zelf een thema toevoegen

In dit gesprek zijn we opzoek jullie ervaringen op het gebied van leiderschap. Wat hebben jullie meegemaakt op deze onderwerpen. Probeer steeds voorbeelden te noemen van wat je hebt meegemaakt en deze zo feitelijk en concreet mogelijk te omschrijven.

Privacy & belangrijk

> Er is geen goed of fout: zeg gewoon alles wat in je opkomt. Als je iets niet wilt delen, kun je het ook aangeven.
> Alles wat hier gedeeld wordt, blijft tussen deze vier "digitale" muren.
> Duur is 1 uur.
> Positieve insteek: het gesprek is niet bedoeld om compleet af te geven op je ploegchef, maar dat er ruimte is om ervaringen te delen.
> Verklaring deelname onderzoek oplezen en akkoord vragen
> Opnemen akkoord?

Voorstelrondje

Vragen:

<u>Inkomvraag</u>

1. Wat maakt een ploegchef een goede ploegchef binnen jouw post waar je als manschap werkt?

a. Waarom maakt een ploegchef een goede ploegchef?

2. En wat maakt een ploegchef een goede ploegchef vanuit jouw eigen rol als ploegchef?
a. Zijn er verschillen tussen de kijk hierop vanuit jouw eigen leidinggevende ervaring als ploegchef en hoe je dit als manschap ervaart?

TOPIC A: Leiderschap – beroeps-vrijwillig

1. Zelf ben je zowel beroeps- als vrijwillige brandweermens. Wat zijn de grootste verschillen die je daarin merkt?
a. En overeenkomsten?
2. Zie je kenmerken van een ploegchef in jouw vrijwillige post waar jij als ploegchef weer inspiratie uit put?
a. Wat neem je wel/niet mee en waarom?

TOPIC B: Leiderschap – warm en koud leiderschap

1. Waar houdt het warme leiderschap op, en waar begint het koude leiderschap?
a. Hoe wordt er geschakeld tussen deze twee kanten? Hoe schakel je zelf?
2. Wat voor verschillen zijn er in de verwachtingen tussen warm en koud leiderschap?

TOPIC C: Leiderschap – verschil tussen posten

1. Zijn er verschillen in de manier waarop er leiding wordt gegeven tussen de twee posten?
2. Zijn er verschillen in de manier waarop leiding wordt gegeven binnen één post?
a. Gewoontes en invloed (ploeg)dynamiek(link met leiderschap)

TOPIC D: leiderschap – maatwerk

1. Welke mandaat heb jij als ploegchef – wat mag je (niet) zelf doen?
2. Voorbeelden waarin je onderscheid maakt tussen mensen als ploegchef?
3. Maatwerk – wanneer wel/niet?
4. Wat heb je hier vanuit jouw leidinggevende/de regio voor nodig?

TOPIC E: Leiderschap – informeel leiderschap

1. Denk je dat er ook leiding of leiderschap bestaat op je post buiten de leiding van de ploegchef?
a. Hoe krijgt dit vorm?
b. Gebeurt dit – en werkt dit binnen jullie post?
2. Is er op jouw (vrijwillige) post de ploegchef de enige die de leiding heeft?

Eindnotes

> Dank
> Verslag gemaakt van dit gesprek, waarna het verwerkt wordt in het rapport dat je zal ontvangen wanneer het af is.
> Altijd wordt er een rapport geschreven, maar input voor andere middelen is zeker welkom. Heb je een idee hoe wij de opgebrachte informatie het beste kunnen delen met de brandweermensen? En/of eventueel andere doelgroepen?

Ploegchefs

Welkom (bij dit eerste groepsgesprek)

> Zo meteen voorstelrondje, eerst even uitleggen wat de bedoeling is.

Aanleiding

> Het NIPV heeft de laatste jaren op het gebied van brandweerzorg meerdere onderzoeken uitgevoerd naar (maatschappelijke) ontwikkelingen met impact op de brandweerorganisatie, het brandweervak én brandweermensen.
> Deze onderzoeken hebben inzichten opgeleverd over de (belangrijke) rol van leiderschap **en de rol van de ploegchef als sleutelfiguur binnen de brandweer-organisatie**

Grotere plaatje

> We halen het net op bij de veiligheidsregio's (vragenlijst en verdiepende gesprekken)
> Interviews met bijvoorbeeld docenten leiderschap, collega-organisaties als politie
> Defensie en KNRM
> Deze gesprekken, met jullie, clustercommandanten, en leiding ontvangenden.

Doel van dit gesprek:

> Het doel van deze groepsgesprekken is om in kaart te brengen op welke manier jullie leidinggeven aan jullie posten en ploegen.

Privacy & belangrijk

> Er is geen goed of fout: zeg gewoon alles wat in je opkomt. Als je iets niet wilt delen, kun je het ook aangeven. Jullie mogen elkaar ook vragen stellen.
> Duur is 2 uur. Is dat haalbaar?
> Wij willen jullie verhalen zo goed mogelijk aanhoren, tegelijkertijd is het voor ons belangrijk om achter de kern te komen. Het kan zijn dat we soms wat streng zijn i.v.m. met tijd.
> **Verklaring deelname onderzoek** oplezen en iedereen akkoord vragen
> Opnemen akkoord?

We leggen eerst het proces uit (kort):

1. Voorstelrondje
2. We starten met het afpellen van beheersmatig leiderschap naar de hand van jullie ervaringen en dilemma's

a. Inventariseren welke ervaringen en dilemma's (casussen) jullie hebben op het gebied van beheersmatig leiderschap
b. Deze casussen gaan we onderzoeken: hoe hebben jullie dit aangepakt? Wat waren je overwegingen? Kortom, wat zijn de elementen van leiderschap in deze casus?
c. Wat maakt een goede ploegchef een ploegchef

3. Welke cultuur- en organisatie-elementen beïnvloeden jullie leiderschap
4. Pluriformiteit binnen uniformiteit: Hoeveel vrijheid is er nodig om een goede ploegchef te zijn? Waar ligt de grens voor pluriformiteit en uniformiteit binnen de brandweerorganisatie
5. Ten slotte: wat heeft een goede ploegchef nodig van zijn of haar leidinggevende?

Laten we beginnen:

1. **Voorstelrondje:**

a. Naam
b. Post
c. Hoe lang ploegchef?
d. Uit hoeveel mensen bestaat je post?
e. Eventuele dubbelfuncties.
f. Als jij iemand moet overhalen om ploegchef te worden. Wat zou jij hem of haar dan vertellen?

2. **Casussen**

   Nu zijn we benieuwd naar jullie ervaringen op beheersmatig leiderschap. Ik zou ze graag eerst willen ophalen. Probeer de casus zo feitelijk mogelijk te beschrijven. Straks gaan we dieper op de casussen in. Daarom geven wij alle casussen even een titel, dan kunnen we er later op terugkomen.

   * er moet dus worden meegeschreven *

Wie heeft er al een aantal dilemma's waar je tegenaan loopt?

Eventueel om het gesprek op gang te brengen:

> Leiderschap naar de ploeg toe: bijvoorbeeld een dilemma in je rol als coach, verzorger, speler, grens- en scheidsrechter binnen de ploeg of het vertalen van beleid van bovenaf naar de ploeg.
> Leiderschap naar boven: bijvoorbeeld het vertegenwoordigen van de belangen van je post bij de veiligheidsregio.
> Leiderschap binnen de ploeg: bijvoorbeeld dilemma's op het gebied van leiderschap tussen ploegleden.
> Leiderschap naar buiten: bijvoorbeeld samenwerken met partijen buiten de brandweer (zoals de gemeente, politie, etc.).

3. **Uitdiepen casussen. We gaan nu een aantal casussen onderzoeken:** Deze casussen gaan we onderzoeken: hoe hebben jullie dit aangepakt? Wat waren je overwegingen? Kortom, de elementen van leiderschap. Zijn er casussen waar jullie het over willen hebben?

Hulp vragen:

> Wat was volgens jou je rol als leidinggevende?
> Waarom kwam je in actie?
> Hoe heb je dit aangepakt?
> Wat maakte deze casus lastig?
> Wat waren je overwegingen?
> Wat had je achteraf anders willen doen?
> Waar was je (on)zeker over

> Wat zou jij doen als je in dergelijke situatie zou meemaken?
> Is iemand wellicht iets soortgelijks, maar toch een beetje anders tegengekomen

4. **Wat is de belangrijkste les over leiderschap die jij als postcommandant hebt geleerd?**

En waarom zo belangrijk?

5. **Als je kijkt naar je functie als postcommandant. Waar ben jij als leidinggevende verantwoordelijk voor? En waarvoor niet?**

> Voorbeelden: ploeg vs. jijzelf vs. regio?
> Waar ligt de grens?
> In welke context?

6. **Welke elementen in de brandweercultuur beïnvloeden jullie leiderschap?**

> Elementen ophalen
> Casuïstiek/voorbeelden
> Afpellen wat betekenen de elementen? Wat versta jij onder die elementen…?
> Wat betekenen deze elementen voor het leiderschap?
> Wat zijn voor- en nadelen?
    a. **Kameraadschap**
    b. **Tradities**
    c. **Hiërarchie**
    d. **Omgaan met ernstige incidenten**
    e. **Humor**

7. **Welke elementen uit de organisatie (veiligheidsregio/brandweer) beïnvloeden jullie leiderschap?**

8. **Goede ploegchef**

Nu we een aantal casussen hebben behandeld ben ik wel benieuwd wat al deze voorbeelden gemeen hebben: wat maakt een goede ploegchef een goede ploegchef?

a. Uit welk gedrag bestaat goed leiderschap?
b. Wat vonden jullie zelf mooie voorbeelden?
c. Verschilt het leiderschap in de context waarin de leider (ploeg, post, ?) en op welke manier?

***Eventuele stellingen voor achter de hand:**
Stellingen:
Zijn jullie het eens met de volgende stelling, en kun je concrete casussen en voorbeelden noemen van situaties waarin een ploegchef hier wel of niet aan moet voldoen:

> Een goede ploegchef is een medemens
> Een goede ploegchef speelt niet de baas
> Een goede ploegchef moet vertrouwen van de ploeg hebben
> Een goede ploegchef houdt je bezig
> Een goede ploegchef heeft kennis van de brandweercultuur
> Een goede ploegchef heeft repressieve ervaring
> Een goede ploegchef bewaakt de eenheid
> Een goede ploegchef is duidelijk en direct
> Een goede ploegchef houdt van een geintje
> Een goede ploegchef staan in en boven de groep
> Een goede ploegchef staat open voor feedback

> Een goede ploegchef is een onbeschreven blad
> Een goede ploegchef heeft een houdbaarheidsdatum

9. **Pluriformiteit binnen uniformiteit: Hoeveel vrijheid is er nodig om een goede ploegchef te zijn? Waar ligt de grens voor pluriformiteit en uniformiteit binnen de brandweerorganisatie**

10. **Ten slotte: wat heeft een goede ploegchef nodig van zijn of haar leidinggevende?**
> Van je hogere leidinggevende / clustercommandant

Dank en hoe nu verder
Wat vonden jullie ervan?

Clustercommandanten

Aanleiding
> De lectoraat brandweerkunde van het NIPV doet onderzoek naar het beheersmatig leiderschap binnen de brandweerorganisatie. Beheersmatig = alles wat niet warm is
> De afgelopen jaren al meerdere onderzoeken uitgevoerd:
  – Het recente onderzoek naar werven en behouden van brandweervrijwilligers bleek dat er geen generiek of landelijk probleem is met het werven en behouden van brandweervrijwilligers; maar wel de belangrijke rol van de postcommandant / clustermanager.
  – Nazorg na ingrijpende incidenten
  – Paraatheid
> Er gebeurt veel op het gebied van leiderschap, zowel in de maatschappij als binnen veiligheidsregio's en de brandweer. Binnen die dynamiek rijst de vraag: wat is een goed brandweerleiderschap? En is dat uniek?
> Om deze vragen te onderzoeken en input te leveren voor les- en leermateriaal, kwalificatiedossiers en professionele ontwikkeling, zetten we groepsinterviews in met mensen uit alle lagen van de brandweerorganisatie

Doel van dit groepsgesprek is inzichtelijk maken
> Welke specifieke elementen binnen de brandweer (haar mensen, haar organisatie, haar taken) beïnvloeden jullie leiderschap, op welke manier en waarom
> Wat is volgens jullie goed brandweerleiderschap, op elk niveau in de organisatie en waarom?

Grotere plaatje
> Literatuuronderzoek
> Inventarisatie veiligheidsregio's
> Deze groepsinterviews met postcommandanten en manschappen en bevelvoerders

Belangrijk
> Wat gezegd is, blijft binnen deze digitale muren
> Probeer steeds te reageren vanuit jouw concrete situatie
> We weten al veel, daarom zullen we ook gericht vragen naar de onderwerpen die wij graag willen weten. Dit zal steeds min of meer dezelfde vorm aannemen: wat betekent

een bepaald onderwerp voor jullie leiderschap als clustercommandant, wat verwachten jullie op dit gebied van de ploegchefs aan wie jullie leidinggeven en wat verwachten jullie van jullie leidinggevende
> Reageren op elkaar: graag!
> Opnemen akkoord?

Privacy
> Voorlezen privacy verklaring & akkoord opname

Kort voorstelrondje
> Naam en veiligheidsregio, beroeps of vrijwillig: Hoe heet je functie in jouw regio?

Rollen en verantwoordelijkheden als Clustercommandant
Voor we “echt” de inhoudt induiken ben ik nog wel nieuwsgierig: hoe werken jullie als clustercommandanten onderling samen, maar ook met jullie leidinggevende en de posten waaraan jullie leidinggeven. Kunnen jullie ons een beetje meenemen?
> Hoe werken jullie als clustercommandanten onderling samen?
  – Overleggen beroeps en vrijwilligers in jullie regio door elkaar of apart?
  – Hoe leren jullie van elkaar?
> Met jullie eigen leidinggevende?
> Met de posten?
  – Hoe ziet het contact met de posten eruit?
  – Een op een of gezamenlijke bijeenkomsten?

Elementen die het brandweerleiderschap beïnvloeden
Wij hebben een lijstje met elementen die het brandweerleiderschap beïnvloeden. Maar voor ik jullie ga beïnvloeden, zou ik graag van jullie willen weten:
> Welke elementen in de brandweerorganisatie, haar mensen en haar taken beïnvloeden jullie leiderschap als clustercommandant
  – Gaan we het zo over hebben of:
    (1) Hoe beïnvloedt [dit element] jullie leiderschap als clustercommandant
    (2) Wat verwacht je [in dit element] van de postcommandant aan wie je leidinggeeft?
    (3) Hoe ondersteun je hem/haar hierin
  - Wat verwacht je [in dit element] van jullie eigen leidinggevende?

Vrijwilligheid
Eén belangrijk element voor het brandweerleiderschap is vrijwilligheid. Ook hier heb ik een heel lijstje, maar ik wil het eerst van jullie weten: als je denkt aan vrijwilligheid:
> Op welke manier beïnvloedt vrijwilligheid jullie leiderschap als clustercommandant?
  – Wat verwacht je hierin van de postcommandant
    (1) Hoe ondersteun je hem/haar hierin
  – Wat verwacht je hierin van jullie eigen leidinggevende

Uit de eerdere gesprekken:
> Speelt het feit dat het motiveren, aanspreken, erkennen en waarderen van vrijwilligers anders werkt dan bij beroeps (of reguliere werknemers) een rol in jullie leiderschap als clustercommandant?
  – Waarom wel, waarom niet?
  – Wat verwacht je hierin van de postcommandant aan wie je leidinggeeft?
    (1) Hoe ondersteun je hem/haar hierin?

- Wat verwacht je hierin van jullie eigen leidinggevende?

> Speelt de ploegchef als vrijwilliger een rol in jouw leiderschap als clustercommandant?
- Waarom wel, waarom niet?
- Wat verwacht je hierin van de postcommandant aan wie je leidinggeeft?
  (1) Hoe ondersteun je hem/haar hierin?
- Wat verwacht je hierin van jullie eigen leidinggevende?

>
> Speelt de diversiteit aan ploegchefs een rol in jouw leiderschap als clustercommandant?
- Waarom wel, waarom niet
- Wat verwacht je hierin van de postcommandant aan wie je leidinggeeft?
  (1) Hoe ondersteun je hem/haar hierin?
- Wat verwacht je hierin van jullie eigen leidinggevende?

> Speelt de binding met de post aan de lokale gemeenschap een rol in jouw leiderschap als clustercommandant?
- Waarom wel, waarom niet
- Wat verwacht je hierin van de postcommandant aan wie je leidinggeeft??
  (1) Hoe ondersteun je hem/haar hierin
- Wat verwacht je hierin van jullie eigen leidinggevende?

> Voor de beroeps (of combi's) > leidinggeven aan vrijwilligers > wat zijn de verschillen met beroeps?

Beroeps
Ook de dynamiek van de beroeps zijn een belangrijk element in de brandweerorganisatie. Ik heb wederom een lijstje, maar daarvoor wel even nieuwsgierig:

> Hoe beïnvloedt de dynamiek bij de beroepsbrandweer jullie leiderschap als clustercommandant?
- Wat verwacht je hierin van de ploegchef aan wie je leidinggeeft?
  (1) Hoe ondersteun je hem/haar hierin
- Wat verwacht je hierin van jullie eigen leidinggevende

Uit de eerdere gesprekken blijkt:

> Speelt de 24-uurs cultuur een rol in jouw leiderschap als clustercommandant?
- Waarom wel, waarom niet
- Wat verwacht je hierin van de ploegchef aan wie je leidinggeeft?
  (1) Hoe ondersteun je hem/haar hierin
- Wat verwacht je hierin van jullie eigen leidinggevende?

>
> Speelt de maximale 20 jaar een rol in jouw leiderschap als clustercommandant?
- Waarom wel, waarom niet
- Wat verwacht je hierin van de ploegchef aan wie je leidinggeeft?
  (1) Hoe ondersteun je hem/haar hierin
- Wat verwacht je hierin van jullie eigen leidinggevende?

>
> Speelt het erkennen, motiveren en waarderen van beroeps een rol in jouw leiderschap als clustercommandant?
- Waarom wel, waarom niet
- Wat verwacht je hierin van de ploegchef aan wie je leidinggeeft?

(1) Hoe ondersteun je hem/haar hierin
  - Wat verwacht je hierin van jullie eigen leidinggevende?

> Voor de combi's: de selectie, rol en positie van de ploegchef zijn natuurlijk anders bij de beroeps:
  - Wat merk je daarin als Clustercommandant?
  - Zijn je verwachtingen anders?

Sandwich

Een ander element dat we regelmatig hebben gehoord is het opereren in de sandwich als leidinggevende. Hierbij gaat het om het spanningsveld van in en/of boven de ploeg staan, de belangen van de ploeg kunnen behartigen, maar de ploeg ook mee kunnen nemen in verandering en niet meehuilen met de wolven. Wij zijn wel nieuwsgierig: hoe doen jullie dat?

> Hoe nemen jullie je ploegchefs (en ploegen) mee in verandering?
> Hoe behartigen jullie de belangen van jullie ploeg? (en waar ligt de grens)?
> Wat verwacht je van jullie ploegchefs op het gebied van: in of boven de ploeg staan / belangen van de ploeg behartigen / meenemen in verandering?
  - Hoe ondersteunen jullie de ploegchefs hierin?
> En welke ondersteuning van werken in de sandwich verwacht je van jouw leidinggevende

Werken in het collectief / brandweercultuur

De brandweercultuur bestaat niet, maar verschilt tussen regio's, posten en ploegen. Wel is het zo dat er (over het algemeen) sprake is van een hecht collectief, sterke (sociale) normen over wat wel en niet hoort en dat de ploegchef een belangrijke rol heeft in het beheersen van en het creëren van een positieve sfeer op de post

> Op welke manier beïnvloeden de cultuur en sfeer op de posten en in ploegen jullie leiderschap als clustercommandant
  - Zitten hier verschillen in tussen beroeps en vrijwilligers?
> Tussen posten zijn verschillen in cultuur. Hoe is het leiderschap op de post daar van invloed op?
> Wat verwachten jullie van jullie ploegchefs in het creëren van een positieve sfeer op de post (wat maakt een goede ploegchef een goede ploegchef)?
  - Ondersteuning ploegchefs hierin?
  - Wat verwacht je hierin van jullie eigen leidinggevende

Pluriformiteit in een uniforme brandweerorganisatie

In de gesprekken tot nu toe wordt verschillende keren het spanningsveld tussen uniformiteit en pluriformiteit binnen de brandweerorganisatie benoemd. Enerzijds leeft het streven naar uniformiteit en eenheid – regelmatig verwoord als "we zijn één brandweer" en "iedereen is gelijk", anderzijds klinkt, zodra hierop wordt doorgevraagd, ook de behoefte aan ruimte voor verschillen – regelmatig verwoord als "elk individu (of post) is anders" of "maatwerk is nodig"

Een mooie quote uit een eerder onderzoek:

"Ze moeten niet denken dat dingen hetzelfde werken. Wat in post A werkt, werkt niet per se in post B ook. Het gezeur wat daardoor ontstaat, is ook belastend. We werken in andere gebieden, de mensen zijn anders."

> Op welke manier beïnvloedt deze behoefte aan maatwerk tussen posten jullie leiderschap als clustercommandant?
> Waar liggen voor jou de grenzen van pluriformiteit, wat zijn de randvoorwaarden hierin?
> Wat verwacht je hierin van ploegchefs?

  - Ondersteuning ploegchefs hierin?
> Wat verwacht je hierin van jullie eigen leidinggevende?

En maatwerk in de ploeg?
> Op welke manier beïnvloedt deze behoefte aan maatwerk tussen posten jullie leiderschap als clustercommandant?
> Waar liggen voor jou de grenzen van pluriformiteit, wat zijn de randvoorwaarden hierin?
> Wat verwacht je hierin van ploegchefs?
  - Ondersteuning ploegchefs hierin?
> Wat verwacht je hierin van jullie eigen leidinggevende?

En tot slot maatwerk tussen clusters?

Verbinding tussen management en de posten
Uit onderzoeken blijkt dat de waardering voor het 'hogere management' niet altijd even hoog is. Ongeveer een kwart van de brandweerprofessionals geeft aan dat zij wederzijds begrip ervaren tussen de werkvloer en het management, en een derde geeft aan zich gewaardeerd te voelen door het management van de veiligheidsregio. Deze cijfers zijn min of meer gelijk tussen beroeps en vrijwilligers.

Uit eerdere onderzoeken hebben we van clustercommandanten e.e.a. gehoord over contact maken, o.a. door aanwezig te zijn (oefenavonden, korpsactiviteiten, regelmatige bila's). Maar er wordt ook gezegd dat het niet alleen gaat om je gezicht te laten zien, maar ook dat men je weet te vinden.

"Die aanwezigheid is niet het belangrijkste, het is belangrijk dat ze je kunnen en weten te vinden, dat je komt wanneer het echt nodig is"
> Hoe zorgen jullie dat men jullie weet te vinden > dat de deur echt open is.

Een ander punt dat soms genoemd wordt, is dat de hechte onderlinge banden (vriendengroep) en de weerstand om de vuile was buiten te hangen ertoe leiden dat het niet altijd gemakkelijk is om "het echte verhaal" te horen.

"Sommige mensen zien het namelijk als de vuile was buiten hangen. Dat is cultuurafhankelijk. Bij sommige posten heerst meer een houding van 'dat lossen we samen op', andere posten gebruiken de organisatie bij het oplossen van problemen. Dit is ook sterk afhankelijk van de ploegchef, die bepaalt de toon".
> Hoe prikken jullie door deze schil heen: hoe kom je achter wat er echt speelt op de post?

Vrijwilligers geven wel eens de spanning aan tussen de enerzijds de gepassioneerdheid van de vrijwilliger en de zakelijkheid van de regio
> Hoe geef je als leidinggevende ruimte aan deze "gepassioneerdheid" binnen de (soms) noodzakelijke "zakelijkheid"?

> Tot slot: Is verbinding maken met de beroeps anders dan met vrijwilligers? Wat zijn die verschillen en waardoor worden deze veroorzaakt?

Directeuren veiligheidsregio/commandant brandweer

Aanleiding [Ricardo]

> Het lectoraat brandweerkunde van het NIPV doet onderzoek naar het beheersmatig leiderschap binnen de brandweerorganisatie. Beheersmatig = alles wat niet warm is
> De afgelopen jaren al meerdere onderzoeken uitgevoerd:
  - Het recente onderzoek naar werven en behouden van brandweervrijwilligers bleek dat er geen generiek of landelijk probleem is met het werven en behouden van brandweervrijwilligers; maar wel de belangrijke rol van de postcommandant / clustermanager.
  - Nazorg na ingrijpende incidenten
  - Paraatheid
  - Belevingsonderzoek
> Waarom dit onderzoek? Verschillende redenen
  - Er is een project leiderschap onder de RCDV . Daar is behoefte aan content voor de visie en het beleid om leiderschap te bevorderen
  - Uit het onderzoek naar de toekomst van vrijwilligheid werd geconcludeerd dat er behoefte is aan modern (vrijwilligers) management waarin van uniform naar maatwerk, van angst naar moed en van gelijkheid naar gelijkwaardigheid belangrijke thema's zijn (naast het creëren van een sociaal veilige omgeving).
  - Daarin kwam ook naar boven dat meer aandacht nodig is voor het leiderschap van ploegchefs. Betrokkenen (ploegchefs en officieren) geven in gesprekken aan dat dit onderwerp lastig is en nauwelijks aandacht krijgt, er is o.a. behoefte aan meer intervisie, tijdens de COP ploegchefs komen tal van hele praktijkgerichte voorbeelden naar voren waaruit blijkt dat het niet eenvoudig is.
  - Uit het belevingsonderzoek komt een nogal hardnekkige gap naar boven tussen leiding en werkvloer
  - Politie en defensie hebben onlangs op basis van onderzoek hun visies op leiderschap gewijzigd: politieleiderschap en militair leiderschap.
  - Uit mijn rede: ik denk dat er specifieke elementen vanuit het DNA van de brandweer zijn die brandweerleiderschap zouden heten en ik zou het fantastisch vinden als we voor elk niveau, van manschap tot directeur/commandant een hele praktische leerlijn kunnen maken waarvoor we hier content ophalen.
> Er gebeurt veel op het gebied van leiderschap, zowel in de maatschappij als binnen veiligheidsregio's en de brandweer. Binnen die dynamiek rijst de vraag: wat is een goed brandweerleiderschap? En is dat uniek?
  - Om deze vragen te onderzoeken en input te leveren voor les- en leermateriaal, kwalificatiedossiers en professionele ontwikkeling, zetten we groepsinterviews in met mensen uit alle lagen van de brandweerorganisatie

Doel van dit groepsgesprek is inzichtelijk maken

> Welke specifieke elementen binnen de brandweer (haar mensen, haar organisatie, haar taken) beïnvloeden jullie leiderschap, op welke manier en waarom
> Wat is volgens jullie goed brandweerleiderschap, op elk niveau in de organisatie en waarom?
> Hogere doel: Verzamelen van content voor een leerlijn brandweerleiderschap

Grotere plaatje
> Literatuuronderzoek
> Inventarisatie veiligheidsregio's
> Deze groepsinterviews met postcommandanten en manschappen en bevelvoerders

Belangrijk
> Wat gezegd is blijft binnen deze digitale muren
> Probeer steeds te reageren vanuit jouw concrete situatie
> We weten al veel, daarom zullen we ook gericht vragen naar de onderwerpen die wij graag willen weten. Dit zal steeds min of meer dezelfde vorm aannemen: wat betekent een bepaald onderwerp voor jouw leiderschap als commandant, wat verwachten jullie op dit gebied van de mensen aan wie jullie leidinggeven en wat verwachten jullie van de mensen waaraan jullie verantwoording moeten afleggen (het bestuur).
> Reageren op elkaar: graag!
> Opnemen akkoord?
> Wij zien dat leiderschap en leidinggeven ofwel leiders en leidinggevende door elkaar loopt in het taalgebruik. Dat laten we maar even zo, er is ook in de literatuur geen overduidelijke scheiding te vinden behalve dat leidinggeven meer het daadwerkelijke werk lijkt te zijn en leiderschap een staat van zijn.

Privacy
> Voorlezen privacy verklaring & akkoord opname

<u>Specifieke elementen binnen de brandweer = context (in relatie tot individu)</u>
1. Als je denkt aan leiderschap binnen de brandweer, welke termen komen dan als eerste in je op?
> Welke elementen in de brandweerorganisatie hebben invloed op jouw leiderschap binnen de brandweer?
    – Structuur van de organisatie [beroeps/vrijwillig, omvang VR,]
    – Taakstelling [grote incidenten]
    – De mensen/cultuur

Per element:
    – Positief (bevorderen) of negatief (belemmerend)?
    – Uniek of generiek?
    – Van toepassing voor alle niveaus (ploegchef/clustercommandant/commandant)?

> Welke elementen binnen de brandweercultuur maken jouw brandweerleiderschap effectief?

<u>Wat een goede brandweerleider maakt op elk niveau = individu (in relatie tot context)</u>
> Wat maakt een leider binnen de brandweer volgens jou een goede leider?
    – Rode draad door de organisatie (hiërarchisch en in de sandwich)
    – Specifiek per niveau ploegchef/clustercommandant/commandant?
    – Wat zou je in een opleiding in ieder geval aan nieuwe leidinggevenden en leiders willen meegeven?
2. Welke eigenschappen en kwaliteiten zoek je in een leidinggevende binnen de brandweer?
    – Waarom en in welke situaties?

- (Toekomst)

3. In hoeverre houd je bij het selecteren van medewerkers en hoofden van stafafdelingen rekening met de bijzondere aspecten van de brandweer [link vraag 1]?
4. Is het eenvoudig om een goede brandweerleider te vinden? Kan je dat worden of heb je dat in je?
5. Hoe ga je om met het functioneren in de sandwich tussen bestuur en organisatie?
6. Welke kwaliteiten zijn voor jou belangrijk in het functioneren naar boven (burgemeesters)? En naar beneden (clustercommandanten)?
   - En de switch tussen die lagen?
   - Geldt dit ook voor clustercommandanten?
7. Hoe ervaar je de wisselwerking in leidinggeven tijdens warme situaties en koude situaties?
   - Welke rol speelt hiërarchie hierin?
   - Geldt dit ook voor clustercommandanten?
8. Is er binnen de brandweerorganisatie ruimte voor maatwerk? Zo ja, wat vraagt dit van jou als leidinggevende?
9. Hoe maak je verbinding met de operationele mensen in jouw organisatie?
10. Het management legt de nadruk op het ‘professionele karakter’ van de brandweer. Vrijwilligers benadrukken vaak kameraadschap en verbondenheid. Hoe kijk jij naar dat spanningsveld tussen ‘professionalisering’ en ‘verbondenheid’?

[collectief / gedeeld leiderschap]

Tot slot

14. Zijn er nog belangrijke ervaringen of waarnemingen die je graag aan ons kwijt wil?