

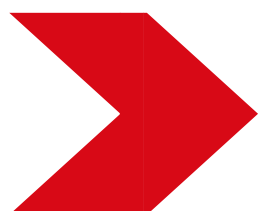


Graag delen we met u een praktijkhoofdstuk uit het boek *Veranderen van maatschappelijke organisaties*. Dit praktijkhoofdstuk beschrijft een veranderingsproces bij Brandweer Nederland. We hopen dat het lezen van dit hoofdstuk u een beeld geeft van de veranderingen waaraan we met elkaar hebben gewerkt.

In het boek vindt u onder andere:

- Een nieuw model voor succesvolle veranderprocessen in maatschappelijke organisaties.
- Actuele theoretische inzichten en bruikbare praktische concepten.
- Inzicht in de dynamiek en het belangenspel die veranderen in maatschappelijke organisaties lastig maken.
- Organiseerprincipes en hoe veranderingen kunnen worden vormgegeven zonder in die dynamiek ten onder te gaan.
- Nog veel meer verhelderende praktijkvoorbeelden ter inspiratie voor iedereen die een rol wil spelen in het veranderen van zijn of haar organisatie.
- Achterin vindt u ter informatie de inhoudsopgave van het boek.

Veel leesplezier!



**Bestel het boek of e-book bij
Managementboek.nl of uw eigen boekhandel.**



11

Brandweer Nederland: impact hebben in fysieke veiligheid

Frans Schippers, Ricardo Weewer & Jan Andreae

1. Toekomst verbeelden: De brandweer over morgen 359

- Strategische reis 359
- Spelersveld en spelersrollen 360
- Ontwikkelen van toekomstscenario's 361
- De brandweer over morgen 362
- Samenspel in brandveiligheid 363
- Verbeelden van het toekomstperspectief 364
- Netwerken organiseren 364
- Proces van lange adem 365

2. Samenspel organiseren: Raad van Brandweercommandanten 365

- Collectief leiderschap 365
- Eenheid in verscheidenheid 367
- Collectief leren en ontwikkelen 367
- Omgaan met weerbaarheid 369

3. Impact hebben: zelforganisatie en beroepskracht 370

- Veiligheidsregio Kennemerland 370
- Regionaliseren en reorganiseren 371
- Speelveld en spelersveld 372
- Krachten bundelen en revitaliseren 373
- Samenwerken vanuit vertrouwen 374
- Vitaal organiseren 374
- Rol van ploegchefs 375
- Samen de schouders eronder 376
- Onderstroom bespreekbaar maken 377
- Spelplezier beleven 378

4. Bespiegelingen 378

- Speelveld en spelersveld 379
- Spelidee: samen de toekomst realiseren 379
- Samenspel organiseren 380
- Veranderen van onderaf 380
- Ontwikkelen van collectief leiderschap 380
- Ruimte maken en richting geven 381
- Zekerheid en vaktrots 381
- Successen vieren 382
- Vooruitblik 382

11. Brandweer Nederland: impact hebben in fysieke veiligheid

De brandweer is een organisatie met een lange historie en rijke tradities. Maatschappelijke ontwikkelingen verlangen van de brandweer dat ze zichzelf opnieuw uitvindt. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe ze zich kwalificeert voor de toekomst. We beschrijven eerst hoe de brandweer een toekomstvisie ontwikkelt tijdens een strategische reis waarbij spelers van buiten en binnen de brandweer zijn betrokken. De toekomstvisie maakt helder dat de brandweercommandanten een rol te vervullen hebben in het realiseren van de toekomst. Ze bundelen hun krachten in een leerproces en geven elkaar speelruimte om in de eigen regio vernieuwingsinitiatieven te starten. In de regio Kennemerland nemen leiding en professionals het initiatief om invulling te geven aan de toekomstvisie door te gaan experimenteren met zelfsturende posten. In dit hoofdstuk geven we eerst een beeld van de strategische reis die de brandweer heeft gemaakt. Daarna belichten we de rol en het samenspel van de brandweercommandanten en vervolgens het veranderingsproces in de regio Kennemerland. Tot slot geven we veranderkundige reflecties.

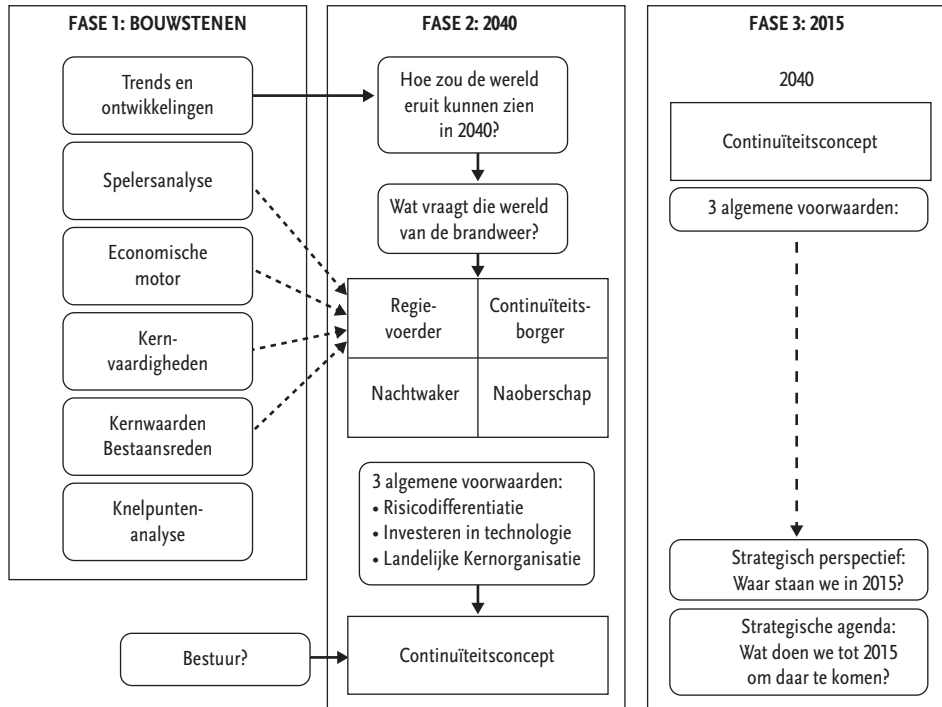
1. Toekomst verbeelden: De brandweer over morgen

De brandweer is bezig met de grootste innovatieslag in haar geschiedenis. In 2008 is een begin gemaakt met een strategische reis om een eigen toekomstvisie te ontwikkelen. Deze visie is in 2010 gelanceerd onder de naam 'De brandweer over morgen'.¹ In deze paragraaf kijken we terug op deze reis en op de strategische agenda die daaruit is voortgevloeid.²

Strategische reis

In 2007 ontstaat binnen de toenmalige Raad van Brandweercommandanten (RBC) het besef dat het huidige bedrijfsmodel van de brandweer aan het eind van zijn levenscyclus is gekomen. Met meer van hetzelfde en kleine verbeteringen gaat de brandweer er op de lange termijn niet komen. Er ontstaat behoefte aan een eigen visie op de toekomst. Een visie die richting geeft en de mogelijkheid biedt beter prioriteiten te stellen. De Raad van Brandweercommandanten besluit daarom dat er een toekomstvisie voor de brandweer moet komen. Het is voor het eerst in de geschiedenis dat brandweermensen op open wijze in gesprek gaan met brandweerbestuurders over de toekomst en dat gezamenlijk een richting wordt gekozen. Behalve een inspirerende toekomstvisie gaat het ook om het ontwikkelen van een nieuw bedrijfsmodel voor de brandweer. Voor de ontwikkeling van een nieuwe visie is gekozen voor een Strategische Innovatiecyclus.³ Een belangrijk uit-

gangspunt bij deze aanpak is dat het proces wordt doorlopen door mensen uit de organisatie zelf. Het proces kent drie fasen. In de eerste fase worden bouwstenen verzameld die nodig zijn om een toekomstbeeld samen te stellen. In de tweede worden op basis van de gevonden trendbreuken toekomstbeelden ontwikkeld over de maatschappij van 2040 en wat die toekomstbeelden vragen van de brandweer. In de derde en laatste fase wordt de voorkeursoptie voor het bedrijfsmodel in 2040 uitgewerkt en terugvertaald naar een beschrijving van de gewenste situatie in 2015. Hieronder is deze strategische reis verbeeld.



Figuur 11.1: Strategische Innovatiecyclus (Van Someren, 2005)

Spelersveld en spelersrollen

De strategische reis kent een groot aantal reisgenoten. De kerngroep bestaat uit mensen uit verschillende onderdelen van de brandweerorganisatie en uit verschillende regio's. Zij worden door de commandanten aangewezen om de eerste processtappen te doorlopen. Later wordt deze groep uitgebreid om vorm te geven aan de uitwerking. Uiteindelijk zijn ongeveer 25 brandweermensen bij de eerste stappen betrokken geweest.

Voor de brandweer is het van groot belang dat de bestuurders betrokken worden bij het traject dat gaat leiden tot een nieuwe visie, niet alleen om hen de urgentie te laten beseffen, maar ook om de bestuurders in een vroegtijdig stadium mee te laten denken.

In een startdocument hebben de bestuurders knelpunten opgetekend en aanbevelingen uitgewerkt. Tijdens de reis is twee keer een conferentie gehouden waarop de tussenresultaten met bestuurders werden besproken. Tijdens de tweede conferentie zijn het toekomstbeeld en het strategisch perspectief 2015 voorgelegd aan de bestuurders. Er bleek groot draagvlak te zijn voor de gekozen richting.

In de Raad van Brandweercommandanten is geregeld gesproken over de toekomstvisie en commandanten doen mee aan bijeenkomsten tijdens de strategische reis. Op het jaarcongres van de brandweer is uitgebreid aandacht besteed aan de strategische reis en de scenario's die zijn ontwikkeld. Bij het toetsen van de scenario's zijn ook brandweermensen betrokken. Daarmee is de verbinding met het veld vergroot en gaat de reis ook daar leven. Er ontstaat draagvlak en er gaat een ware energiegolf door de brandweerwereld. Deze golf leidt tot verschillende regionale initiatieven. Zo ontstaan vanuit de nieuwe toekomstvisie als vanzelf regionale initiatieven. Door de positieve energie die vrijkomt en de gesprekken met bestuurders, beleidsmakers, commandanten en brandweerprofessionals ontstaat bestuurlijke rust. De buitenwereld geeft de brandweer de gelegenheid om in relatieve rust haar toekomstvisie te ontwikkelen.

Ontwikkelen van toekomstscenario's

De tweede fase is het schetsen van mogelijke toekomstbeelden voor het jaar 2040 en het vertalen van die toekomstbeelden naar opties voor bedrijfsmodellen. Dit gebeurt in de vorm van een creatief proces waarin verschillende trendbreuken worden gecombineerd.⁴ Op dezelfde manier worden de opties voor het bedrijfsmodel ontwikkeld. Uiteindelijk leidt dat tot vier min of meer extreme varianten. De vier scenario's die voor het nieuwe bedrijfsmodel worden ontwikkeld zijn: Nachtwaker, Noaberschap, Regievoerder en Continuïteitsborger.⁵ De eerste twee opties zijn gedreven door incidenten en leggen de nadruk op de operationele kant. De laatste twee zijn meer beleidsmatig gericht.

Voor elk van de toekomstscenario's geldt dat de brandweer er in 2040 heel anders uit zal gaan zien dan op dit moment. Vaststaat ook dat de dienst te maken krijgt met veel andere partijen. In 2040 is de brandweer in alle ontwikkelde bedrijfsmodellen een netwerkorganisatie. Tijdens de besprekingen met de brandweercommandanten en de bestuurders ontstaan levendige discussies over de beelden bij de vier genoemde toekomstopties. Het idee dat continuïteit van het maatschappelijk leven in 2040 een belangrijke issue zal zijn, wordt breed gedeeld. De aspecten 'eigen verantwoordelijkheid' en 'zelfredzaamheid' uit de Nachtwaker worden gezien als trends die momenteel al aan het ontstaan zijn. Zo worden alle elementen uit de scenario's voor het nieuwe bedrijfsmodel uitgebreid besproken en bediscussieerd. Uiteindelijk wordt een vijfde optie uitgewerkt. Die wordt het Continuïteitsconcept genoemd. In het Continuïteitsconcept zijn elementen uit de Nachtwaker, Regievoerder, Noaberschap en Continuïteitsborger samengevoegd, en is het vergroten van het 'maatschappelijk rendement' het uitgangspunt. Het concept is niet tot in detail uitgewerkt omdat niemand weet hoe de wereld er in 2040 uitziet. Wel is een aantal kaders uitgewerkt als basis voor de strategische vernieuwingen. Een element uit de Continuïteits-

borger is bijvoorbeeld de grote nadruk die wordt gelegd op proactief denken en handelen. Elementen uit de Nachtwaker zijn zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid, het gericht meer toepassen van technologische oplossingen en de samenwerking met bedrijven bij incidentenbestrijding. Uit Noaberschap zijn onder meer burgerparticipatie en verbreding van het dienstverleningspakket gedestilleerd. Met deze keuzen kiest de brandweer voor een gedegen lokale inbedding: het inzetten van burgers in lokale gemeenschappen ten behoeve van hulpverlening en zelfredzaamheid. Om de komende jaren te kunnen ontwikkelen in de aangegeven richting formuleert de kerngroep drie voorwaarden:

- meer investeringen in de toepassing van moderne technologieën (innovatie);
- meer aandacht voor geografische verschillen in risico (risicodifferentiatie);
- meer samenwerking op landelijk niveau (cocreatie).

De brandweer over morgen

Met de gegeven voorwaarden en de kaders is een perspectief voor de middellange termijn uitgewerkt en wordt de spelambitie steeds duidelijker. De uitdaging is om een ambitieuze, maar realistische stap voor de termijn van vijf jaar te zetten in de richting van het Continuïteitsconcept. Omdat het roer nu eenmaal niet in één keer om kan, is er een analyse gemaakt van lopende activiteiten. Een aantal daarvan past goed in de beweging naar de toekomst. Sommige andere activiteiten, vooral verbeterprocessen, zijn stilgezet. Globaal genomen kunnen de huidige producten en diensten van de brandweer worden verdeeld in drie categorieën:

- incidentenbestrijding;
- risicobeheersing;
- crisisbeheersing.

Op elk van deze gebieden kan een relatie met het Continuïteitsconcept worden gelegd, vooral als het gaat om het sturen op maatschappelijk rendement en andere uitgangspunten van de gemaakte reis, zoals een meer proactieve benadering, zelfredzaamheid, lokale inbedding en eigen verantwoordelijkheid. Bij *incidentenbestrijding* gaat het bij meer dan 60 procent van de incidenten om hulpverlening en in slechts 40 procent van de gevallen om brandbestrijding. Toch is de brandweer van oudsher nog altijd gericht op brandbestrijding. De opkomsttijden voor brand zijn het meest strikt en de bezetting van uitrusteenheden is ingesteld op bestrijding van binnenbranden. Daarnaast strekt het invloedsgebied van de brandweer zich op het gebied van brandveiligheid uit over de hele veiligheidsketen. Op het terrein van *risicobeheersing* blijft de brandweer in hoofdlijnen op dezelfde velden actief: adviestaken ten aanzien van risicoprofielen en industriële veiligheid. De rol van de dienst op het gebied van risicobeheersing gaat veranderen van toetser aan de wettelijke regels naar adviseur op het gebied van brandveiligheid. Voor *crisisbeheersing* worden zelfredzaamheid en interdisciplinaire samenwerking de belangrijkste uitgangspunten. Helder is ook dat *kennisontwikkeling* hard nodig is om de beweging naar het Continuïteitsconcept te maken en om de vernieuwing vanuit een gezonde kennis-

basis te kunnen opbouwen. Een nieuw gezichtspunt uit de strategische reis is dat de brandweer daadwerkelijk met de bewoners van wijken en buurten gaat oefenen in zelfredzaamheid. Dat past in het streven naar het vergroten van de weerbaarheid van burgers en draagt bij aan de veerkracht tijdens werkelijke crises.

Samenspel in brandveiligheid

De laatste decennia zijn de kosten voor de brandweer gestegen terwijl het aantal branden en het aantal slachtoffers gelijk zijn gebleven, maar de materiele schade door brand is toegenomen. De grootste investeringen worden gedaan aan de repressieve kant die zich richt op de bestrijding. Zeker is dat met grotere investeringen in brandbestrijding het aantal branden niet zal dalen.⁶ Ook het aantal slachtoffers zal niet minder worden. De nieuwe toekomstvisie gaat uit van een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement. Dat kan alleen worden gehaald als het voorkomen van brand centraal komt te staan. De nadruk ligt dan op het verkorten van de ontdekkingstijd en het creëren van betere vluchtomstandigheden. Belangrijk is ook het vergroten van het brandveiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid bij brand. Brandveiligheidsbewustzijn kan alleen ontstaan door de gebruikers en eigenaren van bedrijfspanden te wijzen op hun eigen verantwoordelijkheid. De acties die de brandweer in dit traject onderneemt komen samen onder de noemer 'Brandveilig Leven'. De brandweer gaat daadwerkelijk langs huizen om woningcontroles te doen en voorlichting te geven. Rookmelders, doelgroepgerichte voorlichting, meer brandvertragend meubilair, woningsprinklers, bouwkundige voorzieningen en innovaties zullen in de toekomst gaan leiden tot minder branden, minder slachtoffers en minder schade. De nieuwe visie op brandveiligheid is verwoord in de 'Doctrines Brandveiligheid', waarin naast een balans tussen voorkomen en bestrijden ook innovatie van de brandbestrijding een belangrijke doelstelling is. Het doel is de veiligheid voor brandweermensen tijdens brandbestrijding te vergroten en de flexibiliteit van de inrichting van de brandbestrijding en de effectiviteit te vergroten.

De nieuwe rol in de toekomst is vooral die van regisseur en adviseur op het gebied van brandveiligheid door het samenbrengen van netwerkpartners en het ondersteunen van burgers en bedrijven bij het nemen van preventiemaatregelen. Zowel voor goede voorlichting als een effectievere en veiligere inzet is kennisontwikkeling nodig. Daarnaast is de verdere ontwikkeling van het vakmanschap een voorwaarde voor innovatie van de brandweerprocessen. Onlosmakelijk verbonden met het nieuwe model zijn vragen als: welke verantwoordelijkheden kunnen bij burgers en bedrijven worden gelegd en wat kan wel en wat niet worden gezien als een aanvaardbaar maatschappelijk risico? Als specialist zal de brandweer bij deze vragen de rol van adviseur moeten spelen. Daarbij zijn voortdurende kennisontwikkeling en consequente en uitgebreide dataverzameling van groot belang. Maar hoe goed de brandweer haar werk de komende jaren ook doet, vaststaat dat ook met het nieuwe model niet iedereen gered kan worden.

Verbeelden van het toekomstperspectief

De visie De brandweer over morgen vraagt grote veranderingen, zowel vakinhoudelijk als organisatorisch. Het is een reis met een grote 'veranderimpact'. Grote veranderingen kosten ook veel energie en tijd. De gewenste verandering kan alleen plaatsvinden als mensen in beweging komen en bereid zijn te veranderen. Daarom kiest de brandweer voor een werkwijze die past bij de organisatie en voor spelvormen met verhalenvertellers, 'huifkarsessies' en formele en informele netwerkbijeenkomsten. Zo ontstaan allemaal broedplaatsen waar voortrekkers van de verandering en brandweermensen uit de regio's met elkaar in verbinding komen en elkaar inspireren met nieuwe ideeën.

Om de grote vernieuwingen die de brandweer gaat doormaken te kunnen organiseren, zijn ook veranderingen noodzakelijk in de organisatie. Belangrijk element hierin is landelijke samenwerking. Deze is nodig om één gezicht naar buiten te kunnen laten zien en de samenwerking met nieuwe partners vorm te kunnen geven. Samenwerking is ook nodig om het maatschappelijke rendement te verhogen. Op regionaal niveau is het lastig alle kennis en expertise die nodig is op het vereiste niveau te krijgen en te borgen. Daarom moet voor elke kennisintensieve activiteit naar het meest optimale schaalniveau worden gezocht. In een aantal gevallen zijn dat waarschijnlijk interregionale of landelijke steunpunten.

'Brandveilig Leven' vraagt lokaal om investeringen in de netwerken die op dit vlak actief zijn. Eerder is al betoogd dat de unieke lokale inbedding een van de krachten is om zelfredzaamheid, burgerparticipatie en 'brandveilig leven' te kunnen ontwikkelen. Daarvoor zijn vrijwilligers en burgerparticipanten van groot belang. De brandweer zal daarom altijd blijven investeren in het vinden en binden van vrijwilligers. Er komen doelgroepgerichte voorlichtingsactiviteiten die door vrijwilligers en beroepskrachten kunnen worden uitgevoerd. De verwachting is dat hierdoor de zelfredzaamheid en het veiligheidsbewustzijn onder bevolkingsgroepen vergroot. Het mes snijdt aan twee kanten: de brandweer bereikt meer mensen en voor vrijwilligers blijft het brandweerwerk behapbaar, leuk en interessant.

Netwerken organiseren

Het is helder dat met name de activiteiten in het kader van 'Brandveilig Leven' niet door de brandweer alleen kunnen worden uitgevoerd. Ministeries, gemeentelijke diensten, woningbouwcorporaties, verenigingen van eigenaren, verzekeringsmaatschappijen, de Brandwondenstichting, zorginstellingen, brancheorganisaties en buurtorganisaties zijn vanuit preventieperspectief de natuurlijke partners van de brandweer. Dat inzicht maakt het mogelijk brandveiligheid integraal op te nemen in het leefbaarheidsbeleid en de wijk-aanpak van het ministerie van Wonen, Werken en Integratie.

Hoopgevend is dat de gewenste netwerken daadwerkelijk beginnen te ontstaan. Brancheorganisaties en waterleidingmaatschappijen werken bijvoorbeeld aan het installeren van woningsprinklers. Daarnaast hebben verzekeraars opdracht gegeven om een maatschappelijke kosten-batenanalyse te maken van brandveiligheid. Vanwege onvoldoende data is dat nog niet gelukt, maar de intentie is om over enige tijd een nieuwe poging te doen.

Proces van lange adem

Toen de Raad van Brandweercommandanten aan De brandweer over morgen begon, realiseerde men zich dat een dergelijk proces niet alleen met projecten en programma's kon worden gerealiseerd. In de eerste jaren na het gereedkomen van de visie zijn veel initiatieven juist van onderop gekomen. Zo is 'Brandveilig Leven' als nieuwe activiteit vrijwel overal in de organisatie bekend en zijn er veel initiatieven genomen om hier invulling aan te geven. Ook op het gebied van innovatie van de brandbestrijding zijn grote stappen gezet. Innovatie op de werkvloer wordt gestimuleerd door een regiegroep Innovatie en kennisontwikkeling door een opgerichte Wetenschappelijke Raad. Er is een visie op vrijwilligheid ontwikkeld en er wordt gewerkt aan zelfstandige brandweerposten. Tot slot is er een visie op leiderschap ontwikkeld die tegemoetkomt aan de nieuwe eisen die aan de brandweer worden gesteld.

2. Samenspel organiseren: Raad van Brandweercommandanten

Het fundament van het toekomstbeeld is dat de brandweer een netwerkorganisatie is. Daarmee wordt de Raad van Brandweercommandanten zelf ook een netwerkorganisatie. De leden van de Raad zijn de 25 brandweercommandanten van de verschillende Nederlandse veiligheidsregio's. De Raad vertaalt de strategische agenda naar hun eigen wijze van leiderschap. Ze formuleren een gezamenlijke richting, kiezen speerpunten en geven elkaar de ruimte om in de eigen regio te experimenteren met vernieuwing. Met elkaar willen ze leren van de experimenten om de toekomst van de brandweer concreet vorm te geven.

Collectief leiderschap

Leiderschap bij de brandweer vraagt nieuw denken over de toekomst en tegelijkertijd respect voor de historie, waardering voor vaktrots, een waarachtig verhaal over de bestaansreden van de brandweer en liefde voor de mensen die er als beroepskracht of vrijwilliger werken. Om aan vernieuwing te werken en het spelpatroon van collectief leiderschap te ontwikkelen kiest de Raad voor een leertraject dat de leden samen vormgeven en volgen. Een externe begeleider geeft invulling aan dit leiderschapsprogramma en begeleidt de bijeenkomsten.

De brandweercommandanten hebben een leiderschapsprofiel ontwikkeld dat de kenmerken beschrijft die een leider nodig heeft om in de wereld van vandaag succesvol te zijn. Succes wordt gedefinieerd in brede zin: voor de leider als mens, de brandweer en de maatschappij als geheel. Vanuit de uitdagingen van De brandweer over morgen hebben de commandanten dit leiderschapsprofiel 'collectief leiderschap' genoemd. Een leider zal zich bij al zijn of haar handelingen en beslissingen bewust moeten zijn van de grotere context waarin hij of zij opereert. Het profiel van 'collectief leiderschap' kent drie eigenschappen met betrekking tot ons bewustzijn: contextbewustzijn, sociaal bewustzijn

en zelfbewustzijn.⁷ Het is de interactie tussen zelf, sociaal en contextbewustzijn die de commandanten het perspectief biedt om waarde te creëren voor zichzelf, de organisatie en de omgeving. Het is een perspectief dat de onderlinge verbondenheid tussen het zelf, de ander en de omgeving erkent en daardoor bij mensen positieve krachten in zichzelf losmaakt, zoals inspiratie, zingeving, creativiteit en focus. Bij de collectieve leider is de focus vooral gericht op meervoudige waardecreatie op persoonlijk, sociaal, organisatorisch, economisch en ecologisch gebied ten behoeve van de gehele brandweerorganisatie in het maatschappelijke netwerk waarin zij acteert. In de figuur hieronder is het ontwikkelde profiel voor collectief leiderschap opgenomen.

Contextbewust	De maatschappelijke context, megatrends en vraagstukken als bron voor leiderschap en handelen zien. De samenhang tussen de eigen organisatie en het grotere geheel zien en de korte- met de langetermijnbelangen verenigen.
Sociaal bewust	Netwerken met alle belanghebbenden opzetten en vanuit één missie, de collectieve doelstelling bouwen. Waardevolle relaties bouwen door actief te vragen, luisteren, verbinden en waarderen. Empathie tonen en visie realiseren.
Zelfbewust	De eigen attitude, talenten en patronen kennen en ruimte geven aan de vermogens en realiteit van anderen. Dilemma's en paradoxen zien en ze kunnen laten bestaan. Een open, kalme, lerende en ontvankelijke geest hebben.
Collectieve visie	Een positieve collectieve droom hebben die de brandweerorganisatie zin geeft, die de burger dient en de maatschappij beter maakt. Meerdere belanghebbenden enthousiasmeren en inspireren, en deze aan de visie verbinden door middel van een aansprekend verhaal.
Engagement	Verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf, de organisatie en de maatschappij en daarvoor impact creëren. Keuzen maken en die gedisciplineerd uitvoeren en omzetten in realistische doelen. Daad- en wilskracht laten zien, positief en ondernemend zijn, samen met anderen resultaten willen boeken.
Authentieke missie	Vanuit eigen authentieke waarden en een moreel kompas richting bepalen. Zelfvertrouwen en gezondheid van jezelf en anderen ontwikkelen. Grenzen stellen, structuur ontwikkelen en vasthoudend zijn.

Figuur 11.2: Leiderschapsprofiel Raad van Brandweercommandanten

Met dit leiderschapsprofiel beogen de brandweercommandanten een fundamentele accentverschuiving in hun collectieve leiderschapsstijl: van sturen en regelen naar verbinden en faciliteren van initiatiefnemers in verandering. Er is de laatste jaren veel geëxperimenteerd met deze stijl. Dwars door formele en informele netwerken heen worden mensen uitgenodigd mee te denken over de toekomst van de Nederlandse Brandweer. Dat heeft geresulteerd in passie, geestdrift en energie. Op verschillende plekken zijn van onderaf en bovenaf initiatieven ontplooid.

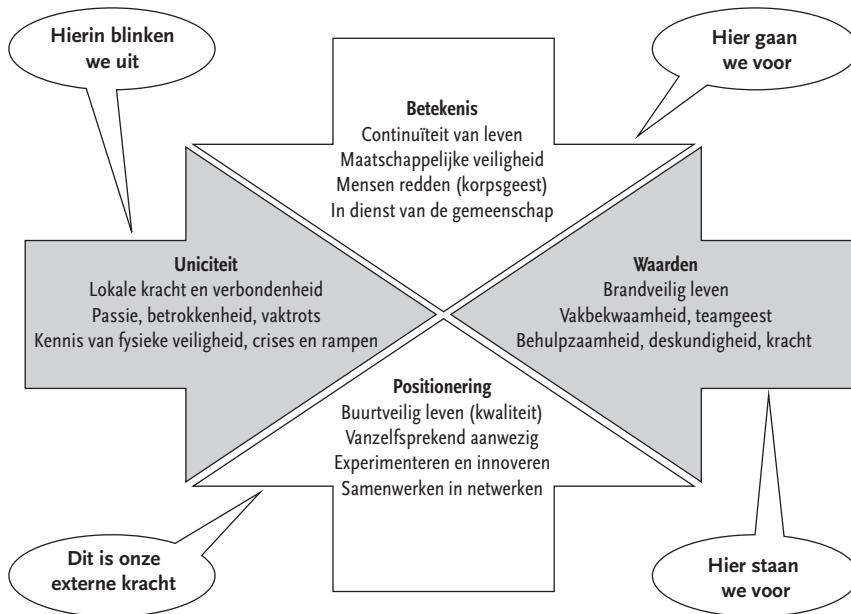
Eenheid in verscheidenheid

Binnen de Raad ontstaat gaandeweg het bewustzijn dat er een radicaal nieuwe manier nodig is in het mobiliseren van brandweermensen en het inzetten van kennis en middelen om het Continuïteitsconcept te realiseren en maatschappelijk rendement te blijven bieden. De Raad kiest voor een veranderroute in drie fasen en voor het principe van de omgekeerde piramide waarin professionals bovenaan staan en de managers en stafspecialisten als supporters daaronder. Dat vraagt veel vertrouwen van alle spelers. Verantwoordelijkheid en initiatief zijn de sleutelwoorden om tot effectiviteit te komen. Waarden als respect, vertrouwen, duurzaamheid, wendbaarheid, passie, ideologie en ecologisch denken zijn de succesfactoren voor de toekomst. Vertrouwen als grondwaarde moet beginnen bij de Raad zelf. Het kenmerk is een steunende collegiale omgeving. Heldere, duidelijke en directe communicatie zijn daarvoor een belangrijk fundament. Dit betekent dat de Raad van Brandweercommandanten met de strategische reis zich wil ontwikkelen als een collectief waarbij de leden het maatschappelijke rendement en het voorkomen van brand voorop willen zetten.

Om die grote vernieuwingen en veranderingen door te maken en te realiseren is landelijke samenwerking nodig, niet alleen tussen de verschillende regio's, maar vooral ook met lokale overheden, ministeries, woningbouwcorporaties, veiligheidspartners en verzekeringsmaatschappijen. In het streven naar die landelijke samenwerking is bewust niet gekozen voor een Nationale Brandweer. Inbedding in de lokale organisaties blijft in de nieuwe filosofie behouden.⁸ Brandweer Nederland is een netwerkorganisatie en het motto hiervan is 'Eenheid in verscheidenheid'. Ook dan kun je gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen, met één gezicht naar buiten treden en samen optrekken in vernieuwing.

Collectief leren en ontwikkelen

Om gezamenlijk te werken aan de toekomst van Brandweer Nederland volgt de Raad van Brandweercommandanten een meerjarig leerprogramma. De eerste periode van dit programma richt zich op het verdiepen van collectief leiderschap. Het gaat hierbij over de omgang met dilemma's en hoe je de spanning bij dilemma's kunt inzetten als bron voor vernieuwing. Een ander thema in de eerste periode is waardegedreven leiderschap en hoe je waarden overdraagt op medewerkers.

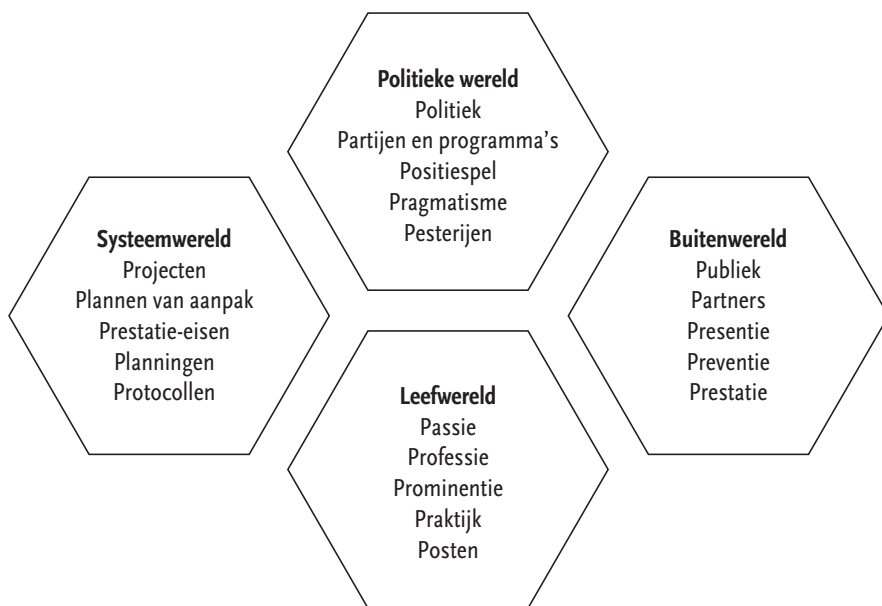


Figuur 11.3: Zijnswaarde Brandweer Nederland

In de tweede periode van het collectieve leiderschapsprogramma verschuift de aanpak naar actiegericht en reflectief leren aan de hand van kwesties die door collega's worden ingebracht. Deze kwesties worden verdiept, waarna handelingsperspectieven worden uitgewerkt en vertalingen worden gemaakt naar het eigen handelen als leider. Een bepaalde kwestie betreft bijvoorbeeld de spanning tussen politiek, beleid en uitvoering. Alle commandanten herkennen de bestuurlijke dynamiek en bestuurlijke spanning waarin je terecht kunt komen als het politiek bestuur verdeeld raakt over de richting en uitwerking van de verandering. Ook de beïnvloeding van vakverenigingen, bonden en actiecomités op het politiek bestuur worden herkend. De commandanten delen tips over het investeren in de verbinding met het politiek bestuur, de beroepskrachten en de vrijwilligers. Er ontstaat een diepgaand gesprek over de rol van politieke bestuurders en het zelfbewustzijn van commandanten die in een politiek beladen context veranderingen durven te initiëren.

De derde leerperiode richt zich op het gezamenlijk optrekken om veranderingen te realiseren. Ervaringen vanuit de korpsen worden benut om elkaar te inspireren en te bemoedigen. In drie sessies wordt gewerkt aan het leveren van maatschappelijke waarde, het werken in netwerken en het introduceren van zelfsturing in de brandweerposten in buurten en wijken. Bij maatschappelijke waarde kan ook worden gedacht aan de ontwikkeling van burgerschap in de vorm van inzet van vrijwilligers en actieve burgerparticipatie in het streven naar een veilige woonomgeving.

In de tweede van de sessies komt naar boven dat commandanten zich bevinden in vier werelden. Met het *politieke bestuur* worden contacten onderhouden en rapportages gebruikt om antwoorden te geven op vragen die de bestuurders stellen. Als de systemen, rapportages en begrotingen niet op orde zijn, draagt dat bij aan politieke onzekerheid, turbulentie en instabiliteit. Het is de taak van commandanten om politiek-bestuurlijke beslissingen te vertalen naar de *leefwereld* van de professionals, en tegelijkertijd de ervaringen en verhalen uit de leefwereld in te brengen in het politieke bestuur. Het is de kunst om je niet te laten leiden door de *systeemwereld*, maar deze juist te richten naar ondersteuning van de professionele leefwereld. Uiteindelijk gaat het om de maatschappelijke betekenis die je als brandweer hebt in de *buitenwereld* en waaraan je je bestaan ontleent: bijdragen aan continuïteit van het maatschappelijke leven. Commandanten doen in dit spanningsveld hun werk waarbij het relevant is oog te houden voor de omgeving en de betekenis die je hebt als brandweer en in contact te blijven met de vier werelden.



Figuur 11.4: Brandweercommandanten als verbindende schakel tussen vier werelden

Omgaan met weerbaarheid

De leergang draagt bij aan collectief leiderschap en collectief bewustzijn. Hij draagt ook bij aan vernieuwing in de korpsen waar de toekomstvisie De brandweer over morgen steeds meer vorm krijgt. Tijdens de leergang ontstaat zicht op de onderliggende spelpatronen en ontwikkelen de commandanten een repertoire van interventies om hiermee om te gaan. Geregeld ontstaan er spanningen tussen korpsleiding en politiek bestuur.

Op landelijk niveau is veiligheid bestuurlijk een gevoelig thema en staat daardoor onder druk van media en publieke opinie, en politieke en bestuurlijke afrekening. Op regionaal niveau hebben burgemeesters vaak meer verbinding met hun eigen gemeenteraad dan met het veiligheidsbestuur. Gemeenteraden zien de veiligheidsregio vaak niet als verlengd lokaal bestuur: ze hebben 'hun eigen brandweer en gaan daar ook over'. Het profiel van collectief leiderschap maakt duidelijk hoe belangrijk het is de bijdrage aan veiligheid in de regio voortdurend zichtbaar te maken. Samen optrekken is van doorslaggevend belang. De wereld van de bestuurders verschilt van de wereld van de uitvoeringsdiensten. Vanuit uitvoerende diensten of de publieke opinie wordt bestuurlijk gedrag vaak beschreven als opportunistisch, weinig betrokken, 'niet doorpakken' of 'terugkomen op wat je gezegd hebt'.

De Raad van Brandweercommandanten heeft het laatste decennium met veel moed, kracht en doorzettingsvermogen vorm gegeven aan regionalisering met de daarbij behorende reorganisaties en bestuurlijke dynamiek. De Raad heeft zichzelf en de eigen korpsen geschoold in leiderschapsontwikkeling. Ze hebben een collectief besef van saamhorigheid en willen vorm geven aan De brandweer over morgen. Daarbij gaat het steeds om het balanceren tussen stabiliteit en vernieuwing, en vaktrots en toekomstbeeld. Timing en ritme blijken hierbij essentieel.

3. Impact hebben: zelforganisatie en beroepskracht

Elke veiligheidsregio heeft unieke kenmerken. Door rekening te houden met deze uniciteit en ruimte te laten aan lokale vernieuwing ontstaat er ruimte om te experimenteren met nieuwe werkconcepten. De veiligheidsregio Kennemerland neemt het voortouw om te experimenteren met zelfsturende posten.

Veiligheidsregio Kennemerland

De veiligheidsregio Kennemerland is toonaangevend als het gaat om crisisbeheersing. De veiligheidsregio opereert op een klein gebied met een hoge bevolkingsdichtheid gekoppeld aan een hoog risicoprofiel vanwege Schiphol, Tata Steel, het Noordzeekanaalgebied, en de zeesluizen en tunnels in de regio. Dit risicoprofiel heeft een opstuwend effect gehad voor de kwaliteit in prestaties in crisisbeheersing en rampenbestrijding. Al in 2008 is de veiligheidsregio gevormd om de brandweer in Kennemerland te versterken. Deze regionalisering werd ingegeven door het Rijksbesluit om Haarlemmermeer en Schiphol aan de regio Kennemerland toe te wijzen. Het opnemen van de brandweer en de GGD in één gemeenschappelijke regeling maakt dat een hulpverleningsdienst van voldoende massa wordt gevormd. Deze samenvoeging geeft het veiligheidsbestuur het vertrouwen dat een crisis van enige omvang adequaat tegemoet kan worden getreden. Zo ontstond de huidige veiligheidsregio Kennemerland als robuuste hulpverleningsorganisatie waarin tien lokale brandweerkorpsen, de GGD Kennemerland, een deel van de GGD

Amstelland-de Meerlanden, de toenmalige regionale brandweer en de ambulancedienst Haarlem zijn opgegaan. Het doel is de regio Kennemerland steeds gezonder en veiliger te maken met aandacht voor risicovolle objecten. Het gebied heeft als eerste veiligheidsregio gekozen te gaan werken met zelfsturende brandweerposten waarin preventie en repressie samengaan. Deze paragraaf beschrijft hoe je door samenspel impact kunt hebben en spelplezier kunt beleven. In het veranderingsproces onderscheiden we drie fasen:

- regionaliseren en reorganiseren;
- krachten bundelen en revitaliseren;
- vitaal organiseren.

Regionaliseren en reorganiseren

Met het Rijksbesluit kwam de luchthaven Schiphol als een groot risico onder de verantwoordelijkheid van het bestuur van de Veiligheidsregio Kennemerland. Schiphol is van nationale betekenis, en dat betekende ook nationale bemoeienis bij calamiteiten en incidenten. Uit verschillende rapportages van de inspectie bleek dat de rampenbestrijding en crisisbeheersing destijds niet in orde waren. De uitdaging van het bestuur, de tien gemeenten, de hulpverleningsdiensten en in het bijzonder de directie van de Veiligheidsregio was binnen anderhalf jaar te komen tot een organisatie die rampen en crises op Schiphol wel aankon. Aanvankelijk was de aansturing in handen gelegd van de korpschef van de politie. In januari 2007 ging dit over naar de directie van de Veiligheidsregio. Er was nog een krap jaar om alles gerealiseerd te krijgen. Dit vergde een sterke sturing vanuit de top. Op 1 januari 2008 was de Veiligheidsregio een feit. De basis was op orde en op 1 juli 2008 was de brandweer geregionaliseerd. De ‘poldercrash’ met een vliegtuig van Turkish Airlines in 2009 was de eerste vuurproef of de Veiligheidsregio ook bij daadwerkelijke ongevallen en rampen goed werkte. De aanpak en nazorg van de ‘poldercrash’ liep goed en kreeg positieve media-aandacht. Daarmee werd de goede voorbereiding bevestigd.

Intern was nog het nodige te doen. Ongeveer de helft van de leidinggevendenden bleek niet berekend op zijn taak in de nieuwe organisatie. Dit betekende veel personele wisselingen en veranderingen voor medewerkers. Ook moest de bedrijfsvoering helemaal opnieuw worden georganiseerd. De organisatie was gegroeid van 300 naar ongeveer 1200 medewerkers en het budget was vertienvoudigd. De regio werd in de zomer van 2010 onverwacht met een financieel tekort geconfronteerd. Omdat dit niet was op te vangen uit de reserves moesten de gemeenten bijspringen. Dit was een belangrijke reden voor een bestuurlijke ingreep. De directie werd uitgebreid met een directeur Bedrijfsvoering om dit waar te maken. De accountant kreeg de opdracht voor een verscherpt toezicht.

Daarmee werd de prille organisatie geconfronteerd met een tweede hectische periode. De focus op het herinrichten van de Planning & Control-cyclus zorgde voor een grote interne druk, waardoor er voor de tweede keer strakke sturing vanuit de top nodig was. In dezelfde periode hadden de gemeenten te maken met een grote budgettaire krimp. Het economisch tij was gekeerd. De gemeenten toonden geen waardering meer voor wat er

tot dan toe in de regio tot stand gebracht was. Het Algemeen Bestuur van de Veiligheidsregio gaf eind 2010 de opdracht ingrijpend te gaan bezuinigen. Het grootste aandeel nam de brandweer voor haar rekening. De snelheid en werkwijze van het bestuur gaf nauwelijks ruimte voor interne afstemming, waardoor de werkvloer niet betrokken werd bij deze voorstellen. De bezuinigingen zijn bestuurlijk opgedragen en de medewerkers kregen voor de derde keer te maken met een directieve sturing.

De bezuinigingen hadden tot gevolg dat de formatie kromp, brandweerlieden werden ontslagen en voertuigen werden afgestoten. De laatste bezuinigingsmaatregel was het schrappen van een leidinggevende laag bij de brandweer, waardoor de slagkracht van de operationele organisatie overleefde kon blijven. De bezuinigingen waren direct zichtbaar en voelbaar voor de beroepskrachten en de vrijwilligers. Omdat dit vlak na de regionalisering kwam, werd de samenvoeging van de brandweerkorpsen negatief ervaren.

Speelveld en spelersveld

Het Rijksbesluit werd door Kennemerland gezien als een erezaak. Aan deze grote opgave werden nog vier grote landelijke ontwikkelingen gekoppeld, namelijk de regionalisering van de brandweer, een gemeenschappelijke meldkamer, congruentie tussen de brandweer en GGD-regio en de vorming van een Veiligheidsregio. Door de stapeling en de complexiteit van de veranderingen was de bedrijfsvoering niet meer adequaat georganiseerd. Het was zaak te bewijzen dat de Veiligheidsregio ook deze interne crisis aankon. De speelruimte voor de veranderingen was door de bezuinigingsdruk en de crisis in de bedrijfsvoering beperkt.

Het bestuur van de Veiligheidsregio had aanvankelijk een groot vertrouwen in de directie en het management. Door de onverwachte tekorten werd dit echter fors beschaagd. Daarnaast wilde het bestuur laten zien dat het hen niet alleen om goede producten en dienstverlening ging, maar ook om een adequate bedrijfsvoering. Het ontbrak de professionals aan voldoende tijd en aandacht van de leidinggevendenden. Dit moest veranderen, wilde de organisatie duurzaam blijven bestaan.

De directie heeft zich bezonnen op het samenspel tussen de professionals, de leiding, het veiligheidsbestuur en de gemeenten. De gemeenteraden werden door de accountant en de directeur Bedrijfsvoering geregeld op de hoogte gebracht van de voortgang van de verbetering van de bedrijfsvoering. Tijdens deze raadsledenavonden kregen de raadsleden de gelegenheid invloed uit te oefenen op de gewenste presentatienormen van de regio. Ook werden dieperliggende vragen beantwoord. De betrokkenheid van het bestuur werd vergroot door vaker en diepgaander te rapporteren. Er kwam een commissie Bedrijfsvoering van specialisten van gemeenten die een zwaarwegende adviesrol had richting het bestuur. De directie vormde waar mogelijk een schild tussen deze intensieve belangstelling van het bestuur voor de bedrijfsvoering en grote delen van de organisatie. Daardoor liepen de processen van de regionalisering van de brandweer door en werden ze waar mogelijk versneld door de crisis als kans te benutten.

Krachten bundelen en revitaliseren

De Veiligheidsregio is een relatief kleine organisatie met grote risico's. Dit maakt samenwerking binnen de regio noodzakelijk met de politie, de Koninklijke Marechaussee, ziekenhuizen en grote bedrijven. 'Samenwerken is onze kracht' wordt de slogan tijdens de periode van bezuinigingen en het op orde krijgen van de bedrijfsvoering. Er komt ook veel aandacht voor de interne samenwerking die tot dan toe te wensen overlaait. De directie brengt verschillende leidinggevers bij elkaar, vraagt hun te reflecteren over de samenwerking en gaat in gesprek over verbetermogelijkheden. Dit gaat moeizaam omdat het dominante spelpatroon is gericht op afschermen in plaats van samenwerken.

De commandant krijgt steeds meer oog voor wat zich afspeelt op de werkvloer. Door de druk van alle verbeterprocessen en bezuinigingen kunnen leidinggevers onvoldoende aandacht geven aan de rouwprocessen die zich ook voltrekken. Veel medewerkers hebben last van het feit dat ze een andere leidinggevende hebben gekregen, een andere werkplek, een andere werkwijze of andere taken. Als collega's en middelen zijn verdwenen neemt ook de motivatie af en verdwijnt het werkplezier. De interne samenwerking komt daarmee onder spanning te staan. De strakke sturing van bovenaf laat ook zijn sporen na. Brandweermensen voelen zich niet vrij om zich uit te spreken en houden grieven binnen. Vanuit de Ondernemingsraad komen de eerste signalen dat medewerkers zich niet veilig voelen in de organisatie. Vertrouwenspersonen krijgen meldingen van uitsluiting en discriminatie in brandweerploegen. Al met al is er sprake van een zorgwekkende situatie.

De commandant beseft dat er meer aandacht nodig is voor degenen die het dagelijkse werk doen en altijd paraat staan. Tot dan toe heeft hij veel gewerkt langs de 'harde' kant in het aansturen van de brandweer. Samen met de brandweertop kiest hij voor een andere insteek. Het managementteam gaat werken aan de eigen samenwerking en laat zich extern begeleiden. Al snel wordt duidelijk dat een andere strategische koers nodig is om op de werkvloer een gezonde situatie te krijgen. De reflectie over de samenwerking binnen het managementteam van de brandweer zet zich voort in de managementteams van de drie sectoren binnen de brandweer. Ook daar spreken leidinggevers over de samenwerking binnen de eigen sector en tussen de sectoren onderling. Het besef van verkokering komt langzaam maar zeker. Het doorbreken van het oude spelpatroon is lastig, mede door de hiërarchische structuur. Dat heeft in de tijd van de crises beschermend gewerkt, maar is nu verre van functioneel. Lastige zaken worden bespreekbaar en worden uiteindelijk opgelost. Er wordt steeds vaker een beroep gedaan op de professionele kwaliteiten van leidinggevers binnen de brandweer. Leidinggevers leren feedback te geven. Ook merken zij dat het zin heeft elkaar en medewerkers aan te spreken op gedrag. Waar nodig versterken de leidinggevers dit door opleidingen en intervisie. De staf biedt hierbij een helpende hand, met name op het gebied van personele zorg, financiële sturing en verantwoording. Investerings- en ondersteunende systemen helpen de werkprocessen te vereenvoudigen.

Samenwerken vanuit vertrouwen

In Kennemerland is vergaande samenwerking met externe partners essentieel, zoals met de Nationale Politie, de Koninklijke Marechaussee, Schiphol, Tata Steel en het Havenbedrijf. Ook binnen de eigen organisatie kan geen optimaal resultaat tot stand komen als er tussen de afzonderlijke eenheden niet goed wordt samengewerkt. Bestaande regels en procedures belemmeren de samenwerking. De regels, werkprocessen en ondersteunende systemen zijn gemaakt met het oog op beheersing om daarmee de crises in de organisatie het hoofd te bieden. Deze aanpak is gestoeld op wantrouwen. Nu de organisatie op orde is, ontstaat er behoefte om te werken vanuit vertrouwen. De regels en de systemen knellen te veel. Vereenvoudiging is daarom nodig om professionals meer ruimte te geven en om de kosten beheersbaar te houden. De commandant heeft het initiatief genomen om een toekomstvisie te lanceren en deze bespreekbaar te maken. Natuurlijk leverde dit de nodige vragen en ideeën op. Suggesties en aanvullingen worden gebruikt als ze de visie versterken of bijdragen aan draagvlak. De commandant balanceert tussen vasthouden aan de visie en invloed geven op de uitwerking ervan. Inbreng van onderaf krijgt steeds meer vorm door bewust te sturen op inbreng van de medewerkers en door voorgestelde besluiten in een managementteam niet te accepteren als de inbreng van de medewerkers niet is meegenomen.

De korpsleiding stelt door haarzelf ingevoerde regels ter discussie en maakt daarmee duidelijk dat de medewerkers aan zet zijn. Waar noodzakelijk maakt de korpsleiding excuses voor gemaakte fouten en eventueel veroorzaakt lijden. Tegelijkertijd werkt de leiding aan de samenwerking binnen de managementteams. Met externe begeleiding worden binnen de teams irritaties bespreekbaar en er is ruimte voor feedback. Hierdoor nemen de werkbaarheid en samenwerking in de teams toe. De medewerkers ervaren meer openheid, eenheid en richting. Geleidelijk ontstaat er meer ontspanning in de organisatie. De medewerkerstevredenheid neemt toe en het ziekteverzuim neemt af. Veel brandweermensen krijgen meer plezier in hun werk. Hierdoor ontstaat ruimte voor een volgende stap.

Vitaal organiseren

In 2013 ziet de visie 'Brandweer Kennemerland 2016' het daglicht. Deze visie is geënt op De brandweer over morgen en gaat uit van zelfsturende posten die zijn verbonden met de buurt en de wijk waarin zij staan. Vanuit deze posten staan brandweermensen klaar om de burgers te helpen en van advies te dienen. De brandweermensen gaan meer voorlichtende taken op zich nemen. Burgers kunnen adviezen krijgen over brandveiligheid en zelfredzaamheid. Ook de routinecontroles op brandveiligheid kunnen vanuit de posten uitgevoerd worden. De posten kunnen een bredere maatschappelijke functie vervullen, omdat buurtverenigingen, jongeren en ouderen gebruik kunnen maken van de faciliteiten. Daartoe worden enkele spelconcepten uitgewerkt:

- posten moeten zo veel mogelijk zelf kunnen;
- stafafdelingen zijn ondersteunend: de post bepaalt;

- posten staan in verbinding met de samenleving en geven daarvan blijk;
- posten zijn zichtbaar en benaderbaar in de wijk waarin ze staan;
- preventieve en repressieve taken worden gekoppeld op de posten;
- preventieve taken worden ook door ‘repressieve’ medewerkers uitgevoerd en vice versa.

Er wordt gekozen voor een stapsgewijze benadering met een leer- en ontwikkelstrategie, omdat brandweermensen koersen op veiligheid en daardoor behoudend zijn. Bovendien is het vertrouwen in de leiding in de tijd van de interne crises beschadigd, waardoor kleine stapjes nodig zijn. De voorgeschiedenis van de jonge organisatie met een stevige sturing van bovenaf had de brandweermensen veel afgenomen. Het is daarom zaak het vertrouwen te versterken en de beroepstrots te revitaliseren. Alle beroepsposen zijn door de commandant bezocht om ideeën op te halen en het gesprek aan te gaan over de uitgangspunten en de criteria om tot zelfsturing van de posten te komen. Elementen in het veranderingsproces richting zelfsturing zijn:

- vakkennis en beroepstrots erkennen en waarderen;
- praten met de werkvloer en in gesprek blijven over voortgang en ieders rol;
- procedures voor bedrijfsvoering vereenvoudigen en regels verminderen;
- vertrouwen geven, resultaten expliciteren en resultaatsturing invoeren;
- investeren in leiderschap en leiderschapsontwikkeling;
- rust in het systeem van de 24-uursdiensten en de positieve kant van deze dienst belichten;
- tegenspraak organiseren en feedback vragen en waarderen ook waar het de eigen rol betreft.

Het samenspel tussen korpsleiding en de professionals op de posten ontwikkelt zich positief en steeds meer mensen nemen de ruimte die ze krijgen om het eigen werk te organiseren.

Rol van ploegchefs

Met de ploegchefs blijkt een eigen sessie wenselijk om tot een inspirerend verhaal te komen over de toekomst van de Veiligheidsregio. De ploegchefs zijn de leidinggevendenden op een post. Om de zelfsturende posten een kans te geven, zijn wijzigingen nodig in de sturing en ondersteuning van de posten. Om meer ruimte te geven aan de ploegen en de ploegchefs worden de districtscommandanten er als hiërarchische lijn uit gehaald. De bedrijfsvoering wordt vereenvoudigd, waardoor de posten betrouwbare informatie krijgen om hun eigen bedrijfsvoering te sturen. De ploegchefs worden geschoold op bedrijfskundige aspecten en ondersteund in hun leidinggevende rol, zodat zij de nieuwe verantwoordelijkheden aankunnen. Een aantal beroepsPLOEGchefs vraagt zich af of ze hun nieuwe rol wel aankunnen en of ze niet de klappen moeten opvangen als het misgaat. Enkele leidinggevendenden komen in de knel als ze constateren dat ze onvoldoende

geschikt zijn voor de nieuwe wijze van werken. In elk geval is de rol van leidinggevend en de samenwerkingscultuur in de ploegen steeds beter bespreekbaar.

Samen de schouders eronder

In de zelfsturende posten hebben de medewerkers vergaande invloed op de uitvoering van de taken. Vrijwel alle budgetten komen bij de ploegchefs te liggen, zodat de medewerkers hier maximaal van profiteren. Tegenspreken wordt gewaardeerd en gestimuleerd. Leidinggevend zijn er voor de medewerkers en niet andersom. Een belangrijke verandering is dat de stafspecialisten en de ondersteunende diensten zich moeten gaan richten op de taken van de posten. Het vraagt van leidinggevend verantwoordelijkheid en een verandering in het denken. Waar tot nu toe de top het antwoord gaf, zal in de nieuwe visie het antwoord vooral van de werkvloer moeten komen.

Het verdwijnen van een managementlaag heeft tot gevolg dat er een kortere lijn ontstaat tussen de top en de werkvloer. De gesprekken geven aan beide kanten wel eens verrassende beelden. Zo blijkt het 24-uurdienstpatroon brandweermensen ruimte te geven om bij te dragen aan vrijwilligerswerk, ondersteuning bij scholen, mantelzorg en gedeeld ouderschap. Slechts een beperkt aantal medewerkers gebruikt de vrije tijd voor een eigen zaak. Soms is er bij de leiding ongemak in het loslaten, soms ook onhandigheid in het sturen op afspraken en resultaat. Het wederzijdse begrip neemt toe, en de commandant vraagt de werkvloer geregeld aan te geven of hij goed bezig is. Sommige zaken blijken weerbarstig te zijn. Er zijn af en toe lange zoektochten nodig om te achterhalen wat er daadwerkelijk aan de hand is. Tegelijkertijd nemen de leidinggevend op de posten vaker het initiatief en werken zij beter samen. Deze verbeterde samenwerking strekt zich ook uit buiten de eigen sector. De zelfsturing van de posten wordt mede zichtbaar in het aantrekken van werk op de posten, waar dat tot dan toe niet bespreekbaar was.

Door het toegenomen vertrouwen krijgt de korpsleiding signalen dat binnen de beroeps ploegen mensen worden gediscrimineerd, geïntimideerd en uitgesloten. De situatie is op veel posten niet fris. De commandant heeft bij het lanceren van zijn visie gezegd dat hij toe wilde naar een regelmatige en gedwongen wisseling van ploegleden om daarmee relaties te verbeteren. Binnen de familiecultuur op de posten is dat eigenlijk niet goed bespreekbaar. Tijdens de gesprekken met de brandweermensen komt de spanning naar boven. De commandant heeft dit moment aangegrepen om een afspraak te maken. Als de ploegen het al dan niet bewust uitsluiten van collega's in de ploegen met een externe coach bespreekbaar maken, zou de commandant de voorgenomen periodieke wisseling van ploegleden niet invoeren. Er volgen in meerdere beroeps ploegen gesprekken over een tot dan toe onbespreekbaar onderwerp. Veel mensen blijken traumatische ervaringen te hebben die zij nog niet goed verwerkt hebben. Deze gesprekken zorgen voor openheid en helpen ook om meer zakelijke onderwerpen beter te bespreken, waardoor er minder emoties aan te pas komen. Daarmee kunnen medewerkers de strategische koers van de brandweerorganisatie beïnvloeden. De openheid op de posten maakt het ook gemakkelijker om fouten te bespreken. Het feit dat ook de top openlijk excuses maakt voor

gemaakte fouten, helpt dit als normaal te beschouwen. Dit alles maakt dat er een gezondere werksituatie ontstaat op de verschillende beroepsposen.

De veranderingen binnen de brandweer verlopen niet volgens een vastgestelde route. De visie is helder en de leidinggevendenden hebben een idee waar zij uit willen komen. Dit perspectief staat voorop en blijkt een toetssteen te zijn bij de ontwikkelingen. Sommige zaken gaan onverwacht snel omdat zich een kans aandient. Zo is de invoering van maatregelen rond de arbeidshygiëne binnen het korps zeer succesvol. Met een bevelvoerder als projectleider lukt het binnen een jaar bewustwording tot stand te brengen, procedures te wijzigen en de benodigde middelen aan te schaffen. Dit zou in de oude situatie zeker drie jaar hebben gekost met een minder groot draagvlak. Andere zaken zijn weerbarstiger dan verwacht en kosten veel energie. Zo is duidelijk geworden dat bij een groot gedeelte van de brandweerm medewerkers nog onverwerkte sporen zitten van de ingrepen tijdens de regionalisering en de bezuinigingen. De 'wonden' zijn nog niet geheeld en verdienen de nodige aandacht. In de zomer van 2016 krijgen deze medewerkers nadrukkelijk aandacht, waarbij 'wonden waar dit kan worden gehecht, verzorgd en verbonden'. De rol en de ontwikkeling van leidinggevendenden worden daarbij niet uit het oog verloren.

Onderstroom bespreekbaar maken

De aandacht voor de crisis in de bedrijfsvoering leidde ertoe dat de passie bij medewerkers onder druk kwam te staan en bij sommigen zelfs verdween. Een aantal evaluaties van branden en incidenten uit die tijd was zorgwekkend. Daarom zijn de professionals die dagelijks het werk doen voor burgers en bedrijven weer vooropgezet. Hetzelfde geldt voor de ontwikkeling in het vak en de mensen zelf. Ook worden verschillende instrumenten, zoals een persoonlijk ontwikkelplan en een loopbaanplan, bewust ingezet. Sinds 2013 investeert de top in leiderschapsontwikkeling. Daarbij gaat het zowel om persoonlijke als teamontwikkelingen. Door expliciet vertrouwen te geven aan twee posen die gaan werken als zelfsturende post, zonder plan en zonder aanpassing van de regels, ontstaat een heldere breuk met het verleden. De keuze van de betrokken ploegchefs door met verhalen anderen te enthousiasmeren, werkt erg goed. Uit de experimenten werd duidelijk welke ruimte de ploegen en de ploegchefs nodig hadden. De machtsinterventie om een managementlaag te schrappen hielp hierbij niet alleen, het was ook een statement richting de werkvloer dat de bezuinigingen voorbij waren. Dat werd gevoeld en gaf rust.

De korpsleiding heeft bewust de nabijheid gezocht van de brandweermensen op de posen. In de bezoeken van de commandant werden verdriet en leed uitgesproken over de achterliggende periode, kwamen zaken naar boven die niet goed liepen en werd vooruitgekeken. Het mes sneed aan twee kanten: het was helend te spreken over de pijn, er werden zaken opgelost en de verantwoordelijkheid werd bevorderd. Tijdens de gesprekken op de posen kwam de rol van de commandant in de afgelopen periode naar voren. Soms was verheldering nodig, soms was duidelijk dat een keuze ongelukkig was geweest, soms was duidelijk dat signalen niet goed doorgekomen waren. Een steeds terugkerende vraag aan de brandweermensen was wat de commandant kon bijdragen, zodat zij de bur-

gers nog beter van dienst konden zijn en meer plezier in hun werk konden krijgen. Zo nodigde de commandant zijn medewerkers uit invloed uit te oefenen op de strategie.

Spelplezier beleven

Gaandeweg groeit er vertrouwen en neemt de spanning af. De vrijwilligers zijn enthousiast en de beroepskrachten in de 24-uursdienst vragen meer werk om hun ambitie waar te maken. De inspiratie en het gevoel dat je werkt voor één organisatie komen terug. Door de zelfsturing op de posten worden brandweermensen weer trots op hun vak en hun organisatie. Er ontstaat een positieve impuls, die de leidinggevenden waar mogelijk stimuleren. Het eigen initiatief neemt toe. Binnen de brandweer start het project 'Brandveilig Leven', waarbij twintig brandweerambassadeurs in buurten en wijken doelgroepgericht op pad gaan, woningcontroles uitvoeren, adviezen geven en brandmelders ophangen. Verschillende netwerken met woningbouwcoöperaties, verenigingen van eigenaren en ondernemers komen tot stand en worden uitgebouwd.

In 2015 krijgt de Veiligheidsregio als de eerste in ons land een collegiale visitatie. Uit het visitatierapport komt een vitale regio naar voren die veel hectiek heeft gekend met grote incidenten in de luchtvaart en de scheepvaart, en met toenemende eisen voor crisisbeheersing, begrotingsdiscipline en verantwoording van de financiën. De strategische ontwikkelingen vragen veel van de Veiligheidsregio. De commissie is onder de indruk van het enthousiasme van de medewerkers. De samenwerking met partners binnen en buiten de veiligheidsregio is voor de commissie opvallend.

De resultaten van de Veiligheidsregio zijn ook voor het bestuur aanleiding complimenten uit te delen. Na de bezuinigingen lukt het de organisatie beter en efficiënter te werken. De gekozen werkwijze vergroot de creativiteit en het initiatief van de medewerkers. De zelfsturende posten zien de 'winst' en pakken meer op. Het ziekteverzuim op de beroepsposen daalt. De onderdelen van de brandweer waar dit nieuwe concept nog niet werkt, hebben langer last van een hoog ziekteverzuim en ervaren ook minder werkplezier.

4. Bespiegelingen

De brandweer over morgen gaat over het vernieuwen van de Nederlandse brandweer. Het bevat een uitdagende visie met vergezichten, perspectieven en scenario's voor een toekomstbestendige brandweer. Deze visie kent een vertaling naar het collectief leiderschap van de brandweercommandanten en een verdieping naar het werk van brandweerprofessionals in de regio's. In deze slotparagraaf reflecteren we op het veranderingsproces en kijken we kort vooruit. We geven aandacht aan het speelveld en het spelersveld, het spel-idee, het samenspel zoals dat steeds beter vorm krijgt, de spelvormen die zijn gekozen en hoe spelplezier zich ontwikkelt.

Speelveld en spelersveld

De brandweer opereert dagelijks in een complex netwerk met allerlei organisaties, instanties en belangengroeperingen, en dat in een periode van regionalisering, crises en vergaande bezuinigingen. In Nederland polderen we de besluitvorming. Daarachter gaan hardnekkige patronen schuil: we zijn conflictmijdend en we praten eerder over dan met elkaar. We kennen in onze cultuur het best de plek op de tribune; dat is iets anders dan zelf op het speelveld komen, meedoen en risico's nemen. We kennen ook een moeilijke relatie met positieve waardering. Trots en successen vieren zijn slecht geworteld in ons bewustzijn en ons gedrag. Het is knap dat de brandweercommandanten initiatief nemen om samen met externe partners en interne spelers een toekomstvisie te ontwikkelen. Tegen deze culturele achtergrond is de verandering van Brandweer Nederland een buitengewone reis met een evolutionair tempo en een zichtbare grote veranderimpact.

Spelidee: samen de toekomst realiseren

De brandweer over morgen gaat over een diepgaande verandering die 30.000 brandweermensen raakt in 25 regio's. Gezien de turbulentie op het speelveld en de dynamiek tussen de spelers wordt al snel duidelijk dat deze omvangrijke en ingrijpende organisatieverandering onmogelijk van bovenaf te sturen is, laat staan dat het een verandering is die van tevoren kan worden gepland. Daarom wordt gekozen voor een stapsgewijze aanpak met lokale initiatieven, spontane verbeteringen en zichzelf organiserende processen. Dat klinkt mooi, maar het roept onmiddellijk een wedervraag op: hoe zorgen we er als leiders voor dat er geen 'gekke dingen' gebeuren en vasthoudend blijven toewerken naar die stip aan de horizon? Het is een natuurlijk spanningsveld tussen leiders die graag in control willen zijn en veranderingen projectmatig denken uit te voeren, en leiders die geloven in de kracht van het collectief. Bij De brandweer over morgen zijn dit soort vragen ook gesteld en vragen sommige spelers of er geen programma uitgevoerd kan worden met heldere doelen en uitkomsten waar de brandweer over vijf jaar staat. Innoveren en kwalificeren voor de toekomst leent zich echter niet voor een planmatige aanpak van veranderen. Het gaat eerder om stapsgewijs ontdekken wat de mogelijkheden zijn om de toekomst te realiseren. Organisaties in verandering zijn complexe werksystemen waarbinnen spelersgroepen zich bewegen, op elkaar reageren en zo betekenis geven aan hun realiteit. Niet de veranderplannen, de instrumenten of de interventies, maar juist de wijze waarop de veranderingen tussen de oren vorm krijgen en in het hart worden gesloten, bepalen of een verandering succesvol verloopt of niet. Alleen door mensen in informele netwerken met elkaar in contact te brengen ontstaan er netwerken die leiden tot een collectief spelpatroon. Dit roept de vraag op wat er dan nog te sturen en te beïnvloeden valt in verandertrajecten. Daar bleek toch veel ruimte voor te bestaan, alleen is daarvoor een verschuiving in leiderschapvisie nodig van het traditionele sturen en regelen naar leiderschap dat zich richt op verbinden en faciliteren van verandermotortjes in de organisatie.

Samenspel organiseren

In het *ontwikkelen* van de toekomstvisie voor de brandweer zijn dwars door formele en informele netwerken heen mensen uitgenodigd om mee te denken over de toekomst van de Nederlandse brandweer. Uit een vijftal landelijke netwerkbijeenkomsten over verandering binnen de brandweer blijkt dat op tal van fronten en tal van plaatsen met veel passie, energie en geestdrift wordt gewerkt aan een breed palet van innovatieve ontwikkelingen. Een flink deel hiervan is te relateren aan de toekomstvisie De brandweer over morgen. Initiatieven zijn op verschillende plekken soms zonder interventies van bovenaf tot stand gekomen. Mensen wisselen kennis, ervaringen en ideeën uit en inspireren elkaar. Na vijf jaar besluit de top van de Nederlandse Brandweer de strategische innovatiecyclus nogmaals te doorlopen en te actualiseren. Dat gaat niet zonder slag of stoot. Door wijzigingen in de brandweertop gaan er ook stemmen op om het meer planmatig te gaan doen. De lange adem is zeker niet vanzelfsprekend. In de herijking is bewezen dat de ingezette koers goed is. Dit geeft rust en ruimte om op de ingeslagen weg door te gaan.

Veranderen van onderaf

Door de aanpak van de organisatieverandering zijn niet alleen op het management-niveau mensen met elkaar in verbinding, maar ook op operationeel niveau. In lijn met de huifkarsessies zijn er inmiddels werkplaatsen actief. Op tal van onderwerpen worden netwerkbijeenkomsten georganiseerd, werkateliers gevormd om van elkaars ervaringen te leren en kennisgemeenschappen opgezet waarin wetenschappers en ervaringsdeskundigen samen onderzoek doen. Hierdoor zijn steeds meer brandweermensen op verschillende niveaus en uit verschillende regio's met elkaar in verbinding.⁹ Deze sessies en bijeenkomsten maken eens te meer duidelijk dat brandweerprofessionals graag met elkaar praten over het vak. Het zijn die passie en trots die leiden tot nieuwe ideeën. Zo wordt met een groeiende groep mensen de nieuwe koers gedragen en de noodzakelijke beweging gemaakt.

Ontwikkelen van collectief leiderschap

Voor een diepgaande verandering in de brandweer is goed samenspel essentieel tussen de brandweercommandanten. Een gedeelde visie op de toekomst is nodig om richting te geven aan vernieuwing en tegelijkertijd ruimte te laten aan initiatieven vanuit de regio's. Van bovenaf worden een inspirerende visie gedeeld en collectief leiderschap getoond. Van onderaf ontstaat helderheid over de toekomst en wordt steun ervaren om initiatieven te nemen. Collectief leiderschap is niet vanzelfsprekend en het ontwikkelen daarvan gaat niet vanzelf. Elke keer is er een voelbare spanning tussen eigen autonomie als commandant en gezamenlijke kracht naar buiten. Een doordacht en doorlopend leerprogramma helpt bij het ontwikkelen van collectief leiderschap en een collectief bewustzijn, waarbij het erom gaat hoe mensen met elkaar omgaan. De commandanten ontdekken tijdens het leerprogramma dat aandacht voor de onderstroom binnen de brandweer voortdurend aandacht behoeft. De Nederlandse Brandweer heeft ondanks alle weerbarstigheid steeds

opnieuw weten te kiezen voor de stap-voor-stapaanpak met een leer- en ontwikkelstrategie voor veranderen. Er wordt voortdurend op alle niveaus naar verbinding gezocht.

Ruimte maken en richting geven

In de veiligheidsregio Kennemerland ontstaat het besef dat sturing van bovenaf niet duurzaam is. Vooral het feit dat het menselijke aspect wordt verdrongen uit het werk wordt zichtbaar en voelbaar in de organisatie. De brandweercommandant zet in op samenspel en inbreng van onderaf. Door zelf een andere insteek te kiezen, ontstaat er beweging. Het is een spannende stap, want het is de vraag of deze wijziging in leiderschapsstijl door de organisatie begrepen en geaccepteerd zal worden. Door eerst aandacht te geven aan de menselijke kant, medewerkers te vragen hierop te reflecteren en daarbij hulp te organiseren van een externe partij, ontstaat ruimte om te komen met een heldere en aansprekende visie. Daarbij kan worden voortgebouwd op het vertrouwen dat is opgebouwd tijdens de opeenvolgende crises. De medewerkers hadden gezien en ervaren dat de commandant en de directeur-GGD in staat zijn geweest om de Veiligheidsregio door drie moeilijke crises heen te loodsen. De vraag is of de inzet voor de verandering in het begin intrinsiek is bij de medewerkers en leidinggevend, of dat het nog de reflex is vanuit het oude hiërarchische patroon: de commandant zegt het, dus we gaan het doen...

De stappen naar zelfsturing zijn stap voor stap gezet en klein begonnen. Door op twee posten ervaring op te doen, daarna te verbreden naar de beroepsposities en op basis van het enthousiasme op de posten verder te gaan, is zelfsturing gegroeid. Iedere post kon zelf bepalen wanneer hij instapte. Wel is vastgesteld dat alle posten op 1 januari 2016 zo ver moesten zijn dat ze konden gaan experimenteren met zelfsturing. Dat is de datum waarop alle systemen voor de bedrijfsvoering aangepast zijn aan de nieuwe situatie. Het heeft geholpen een projectleider te werven uit de ploegchefs om de systemen op orde te brengen. Als geen ander wist hij wat nodig is en hoe het kon werken. Dit was een goede greep.

Zekerheid en vaktrots

Bij de veranderingen in Kennemerland zijn het vak en het werkplezier weer vooropgezet en alle veranderingen moeten hieraan bijdragen. Soms is dit nog niet mogelijk, bijvoorbeeld door lopende inkoopcontracten die afgesloten waren op de oude organisatievorm. Medewerkers wordt gevraagd dit voorlopig te accepteren en de periode van ongemak vooral te gaan gebruiken om na te denken hoe het wel zou kunnen. Door zekerheid te bieden op cruciale zaken, bijvoorbeeld het 24-uursdienstsysteem en het aantal vrijwillige posten, ontstonden ankerpunten. Bewust zijn de posten persoonlijk bezocht om de medewerkers uit te dagen om zaken ter discussie te stellen die door de commandant zijn ingevoerd ten tijde van de crises. Tegenspraak, eigen initiatief en oplossingen worden bij die bezoeken gewaardeerd. Ook worden deze bezoeken benut om vast te stellen waar de energie zat of om verbindingen te maken tussen staf, ondersteuning en de werkvloer. Waar nodig wordt coaching, persoonlijke begeleiding of persoonlijke aandacht georganiseerd. Er is gewerkt aan samenwerking tussen ploegchefs en de chefs hebben gewerkt

aan hun persoonlijke ontwikkeling. Met hen zijn ook sessies voor teamontwikkeling georganiseerd. De posten kregen specifieke taken, waarbij ze besluiten namen voor het hele korps. De gesprekken over in- en uitsluiting hielpen dieperliggende emoties in de ploegen bespreekbaar te maken. Hiervan ging een heilzame werking uit; blijkbaar zaten kwetsing en posttraumatische stresssymptomen een normaal gesprek in de weg.¹⁰ Leidinggevend en hebben hier eerder onvoldoende oog voor gehad. Daarbij hielp de oude macho- en blankemannencultuur niet echt bij het bespreekbaar maken van kwetsingen, angsten en onzekerheden. Met deze interventie is veel goedgeemaakt.

Successen vieren

De brandweer over morgen heeft bijgedragen aan nieuw elan bij de brandweer. Na jaren van regionaliseren, reorganiseren en bezuinigen is er een wenkend perspectief dat de maatschappelijke betekenis van de brandweer zichtbaar maakt en de beroepstrots van de brandweermensen waardeert. Op het jaarlijkse brandweercongres worden vernieuwende initiatieven en prachtige praktijken in het zonnetje gezet. De gedroomde toekomst wordt steeds meer zichtbaar en het enthousiasme groeit.

De brandweercommandanten ontwikkelen zich als collectieve leiders met erkenning van verschillen tussen regio's. Ze zijn bereid en in staat om van en met elkaar te leren aan de hand van lokale kwesties en eigen aspiraties. Vanuit betrokkenheid bij het vak nemen ze landelijke initiatieven om de brandweer te kwalificeren voor de toekomst en steunen ze regionale initiatieven.

Wat het personeel in Kennemerland stimuleert, is dat de zelfsturing van de posten landelijk aandacht krijgt. Verschillende brandweerkorpsen zijn enthousiast geworden door het succes in Kennemerland. Zij hebben de goede ideeën en leerpunten meegenomen in het besef dat iedere context uniek is, waardoor er niet één route naar succes is.

Vooruitblik

De brandweer is bezig met fundamentele vernieuwing. Die zal niet van de ene op de andere dag zijn voltooid, maar dat is niet erg: fundamentele vernieuwing van werkwijzen en samenwerkingspatronen gaan altijd via evolutie en niet via revolutie. Bij de ontwikkeling wordt rekening gehouden met de verschillende startposities van de brandweerregio's. Landelijke verschillen in wat wordt aangepakt en wanneer resultaten bereikt worden, zijn niet te voorkomen en zelfs toe te juichen, omdat regio's op deze manier kunnen inspelen op lokale omstandigheden en van elkaars ervaringen kunnen leren.

Na vijf jaar stimuleren en inspireren is de strategische innovatiecyclus opnieuw doorlopen om te evalueren of de richting nog klopt of dat de route moet worden bijgesteld. Uit de actualisatie bleek dat de maatschappelijke trends die in 2008 waren gezien inderdaad de goede trends zijn geweest. Kortom: de brandweer ligt nog steeds op koers. Voor de komende jaren wordt de ontwikkeling van een 'energieke samenleving' verwacht. Daarin worden de risico's dynamisch en de brandweer moet daarop anticiperen door sneller te veranderen. Daartoe zijn nieuwe speerpunten voor de komende tijd benoemd. Het eerste

speerpunt is verder investeren in het alliantievermogen door meer verbindingen te maken met de buitenwereld om brandveilig leven te bevorderen en risicogericht te kunnen werken. Het tweede speerpunt is burgers als leden van de lokale gemeenschap meer dan voorheen te betrekken bij deze allianties. Het derde speerpunt is te investeren in *business intelligence* om daarmee de informatiepositie te versterken en dynamische risico's vroegtijdig te kunnen herkennen en daar operationeel op te kunnen acteren. Het vierde speerpunt is in de regionale korpsen meer verbinding te realiseren tussen preventie – branden voorkomen – en repressie – branden bestrijden als ze zich toch voordoen. De kerntaken van de brandweer in brandbestrijding, hulpverlening en brandveiligheid mogen in het licht worden gezet, want de kracht en beroepstrots van de brandweer is dat ze dag en nacht klaarstaat om hulp te bieden bij calamiteiten en continu bijdraagt aan maatschappelijke veiligheid.

Referenties

1. Voor de officiële versie van de uitkomsten van de strategische reis zie: NVBR (2010), *De brandweer over morgen*. Arnhem.
2. Een uitgebreide beschrijving van het proces is ook terug te vinden in:
Weewer, R. (2010) Een nieuw bedrijfsmodel voor de Brandweer. *RBOH, Kwartaalblad voor Recht, Bestuur en Organisatie van Hulpdiensten*, Nr. 2, p. 16-65.
Weewer, R. & H. Menning (2016) De strategische reis en Brandweer over morgen. In: *Boek Brandweer* (in druk).
3. Someren, T.C.R. van (2005) *Strategische Innovationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
4. Trendbreuken zijn gecombineerde trends die volgens de bij dit proces behorende methode worden geïdentificeerd uit de vele honderden trends en ontwikkelingen die door de projectgroep zijn verzameld.
5. Deze vier mogelijke bedrijfsmodellen zijn uitgebreider beschreven in NVBR (2010), *De brandweer over morgen*. Arnhem.
6. Oomes, E. (2007) De doeltreffendheid van het repressief brandweeroptreden. In: I. Hellsloot, E.R. Muller en J.D. Berghuijs (red.), *Brandweer, studies over organisatie, functioneren en omgeving*. Deventer: Vakmedianet.
7. Andreae, J. (2016) *Verandermoe – Hoe je met betrokken leiderschap passief verzet en angst wegneemt*. Amsterdam: Business Contact.
8. Hoekstra, R.J., D.L. Berlijn, J. de Ridder, H. Smits & J. de Vries (2013) *Evaluatiecommissie Wet veiligheidsregio's en het stelsel van Rampenbestrijding en Crisisbeheersing*. Den Haag. Ministerie van Veiligheid en Justitie.
9. Pascale, R.T. & J. Sternin (2005) Your company's secret change agents, *Harvard Business Review*, mei, p. 1-12.
10. Deze PRSS-achtige verschijnselen kwamen ook voor bij nieuwe mensen die vanuit Defensie zijn ingestroomd bij de brandweer.

Jaap Boonstra

Veranderen van maatschappelijke organisaties

Praktische concepten en
inspirerende praktijkverhalen

Hans de Bruijn, Yvonne Burger, Rob van Es,
Mark van Twist, Hans Vermaak en anderen

© 2017 Jaap Boonstra
Uitgeverij Business Contact
Correcties Maria Hendriks
Typografie binnenwerk Perfect Service
Illustraties binnenwerk Bert Holtkamp

ISBN 978 90 470 0999 3
d/2017/0108/538
nur 801, 807

Uitgeverij Business Contact
maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact
www.businesscontact.nl
www.jaapboonstra.nl

Inhoud

Inleiding 7

DEEL 1: VERANDEREN ALS SPEL 11

1. Speelveld van maatschappelijke organisaties
Jaap Boonstra & Mark van Twist 14
2. Maatschappelijk organiseren als belangenspel
Jaap Boonstra & Yvonne Burger 50
3. Spelpatronen in maatschappelijke organisaties
Jaap Boonstra & Rob van Es 92
4. Maatschappelijke organisaties vormgeven
Jaap Boonstra & Hans de Bruijn 128
5. Maatschappelijke organisaties veranderen: context maken
Hans Vermaak & Jaap Boonstra 168
6. Maatschappelijke organisaties veranderen: impact hebben
Jaap Boonstra & Hans Vermaak 210

DEEL 2: VERANDEREN ALS AVONTUUR 255

7. GGZ Rivierduinen: koers zoeken op een dynamisch speelveld
Leo van Veen & Marjolein ten Kroode 258
8. Rochdale: helder spelidee voor sociale huisvesting
René Grotendorst & Kilian Bennebroek Gravenhorst 284
9. Tergooi: leren vooruitspelen in een ziekenhuis
Jeannette Knol & Gerhard Smid 310
10. Onderwijsgroep Tilburg: samenspel voor beter onderwijs
Hilde Adriaenssens & Carl Govers 334
11. Brandweer Nederland: impact hebben in fysieke veiligheid
Frans Schippers, Ricardo Weewer & Jan Andreae 358

12. Agentschap Telecom: bijdragen aan betrouwbare telecommunicatie
Fenke Rond, Daniëlle van Elteren & Peter Spijkerman 384
13. Spirit: spelplezier beleven aan nabije jeugdhulp
Ilse van der Mierden, Henrieke van Diermen & Mariënné Verhoef 410
14. GGD Amsterdam-Amstelland: samenspel in netwerken
Paul van der Velpen & Tom van Benthem 434
- DEEL 3: WERKEN MET HET SPELMODEL 463
15. Veranderen begint met stilstaan: context maken
Jaap Boonstra 464
16. Veranderen vergt samenspel: impact hebben
Jaap Boonstra 486
- Nawoord: werken met het spelmodel 507
- Register 509
- Auteurs 523