

# Vurig Leiderschap

---

*Een onderzoek naar de toepassing leiderschapsstijlen binnen de brandweer*

Student: R.R.J van de Pol, 2032511

Eerste begeleider: dr. K.M. Lasthuizen

Tweede begeleider: prof. dr. L.W.J.C. Huberts

Masterthesis Bestuurskunde – Vrije Universiteit Amsterdam

Augustus 2013

## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	4
1.1	Aanleiding .....	4
1.1.1	De warme en de koude Leider.....	4
1.1.2	Leiderschap .....	5
1.2	Doelstelling en probleemstelling.....	6
1.3	Conceptualisatie.....	7
1.4	Relevantie .....	8
1.5	Leeswijzer.....	10
2	Case: De Brandweer.....	11
2.1	De brandweerorganisatie algemeen.....	11
2.2	Vakmanschap.....	11
2.3	Brandweer en leiderschap.....	12
3	Theoretisch Kader .....	14
3.1	Traditioneel Paradigma.....	14
3.1.1	Contingentiebenadering .....	15
3.1.2	Situationeel Leiderschap .....	16
3.2	Transformationeel Paradigma.....	18
3.2.1	Transformationeel Leiderschap.....	19
3.2.2	Transactioneel Leiderschap.....	21
3.3	Contextuele paradigma .....	23
3.4	Verbinding.....	25
4	Onderzoeksopzet.....	29
4.1	Verantwoording onderzoeksmethodiek.....	29
4.2	Empirische data .....	30
4.2.1	Selectie van respondenten .....	30
4.2.2	Validiteit en betrouwbaarheid .....	30

## Vurig Leiderschap

4.3	Operationalisatie .....	31
5	Onderzoeksresultaten .....	34
5.1	Visie op leiderschap.....	34
5.1.1	De ‘goede’ brandweerleider .....	35
5.1.2	Verwachtingen van de leider.....	36
5.2	Leiderschap in de praktijk.....	37
5.2.1	Motiveren .....	38
5.2.2	Sturing aan professionals .....	38
5.2.3	Vershil tussen Warme en Koud.....	39
5.2.4	Directief versus Participatief.....	41
5.2.5	Hiërarchie in optreden.....	42
6	Discussie.....	46
6.1	Mix van stijlen .....	46
6.2	Hiërarchisch optreden.....	48
6.3	Beperkingen onderzoek .....	49
7	Conclusie.....	50
7.1	De resultaten .....	50
7.2	Theoretische implicaties .....	51
7.3	Visie op brandweerleiderschap.....	52
7.4	Aanbevelingen voor nader onderzoek: .....	53
8	Literatuurlijst.....	54
	Bijlage .....	58

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

*"A man has no more character than he can command in a time of crisis." R.W. Sockman.*

De Brandweer wil zich gereed maken voor de complexe en ingewikkelde maatschappij in 2040 (NVBR, 2010). De huidige situatie is dat de brandweer zich voornamelijk richt op repressie (bestrijden van incidenten) en voor de buitenwereld als een ‘gesloten’ organisatie overkomt. De gewenste situatie is dat de brandweer in de maatschappij staat, zich proactief opstelt door brand te willen voorkomen. Deze verandering is ingezet met de nota “brandweer over morgen” in 2010. In de huidige vorm past de brandweer niet meer in moderne maatschappij concludeert (Weever, 2010). De maatschappij lijkt in toenemende complexer geworden onder ander door snelle technologische ontwikkelingen, individualisering en een verschuiving van het hiërarchisch denken naar het denken in netwerken (Weever, 2010, p. 51). De ‘brandweer over morgen’ raakt in het bijzonder het vakmanschap van zowel de medewerkers als de leiders. Gevestigde werkwijzen zoals de hiërarchische organisatie staan ter discussie omdat deze niet effectief lijken en niet meer passen in de complexe samenleving (Scholtens, 2008). Bij een nieuwe organisatievorm en een nieuwe van werken hoort ook nieuw ‘brandweer’ leiderschap. Dit ‘nieuwe’ leiderschap is echter nog niet uitgewerkt. De aansluiting bij de maatschappij is voor leiders essentieel, ten minste als zij effectief willen blijven. Leiderschap is vooral van belang bij een organisatie die gericht is op hulpverlening. In extreme situaties kan effectief leiderschap namelijk het verschil maken tussen leven en dood (Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius, 2005, p. 1). Het is dan ook de vraag; hoe moet de brandweer het nieuwe leiderschap worden vormgeven?

### 1.1.1 De warme en de koude Leider

De aandacht voor leiderschap binnen de brandweer is relatief nieuw. Leiderschap binnen de brandweer is leiding geven op basis van diversiteit; Leiders zijn actief in twee verschillende ‘werelden’, de warme kant en de koude kant. Leidinggeven aan incidenten en leiding geven aan een verandering maakt dat de context voor de brandweerleider erg verschillend kan zijn (NVBR, 2011). De brandweerleider vaak is begonnen aan de warme kant, is technisch en taakgericht opgeleid en heeft vaak pas later in zijn carrière de ‘koude’ taken gekregen (NVBR, 2011). De ‘koude’ kant heeft daardoor binnen de brandweer mede daardoor ook een lagere status (NVBR, 2011). Carrière maak je als goede brandweerofficier in de warme kant

(NVBR, 2011). Traditioneel gezien is de brandweer georganiseerd vanuit de incidentbestrijding, waar de brandweerofficier hiërarchisch leiding geeft aan de inzet (Duin, van & Lieben, 2007). De context op straat waarin de brandweerleider acteert is zeer divers. Ten eerste wordt de leider op straat geconfronteerd met de complexere samenleving en dus incidenten waar een gespecialiseerder optreden wordt gevraagd, en de leider ontmoet steeds beter opgeleide (multidisciplinaire) professionele partners zoals onder andere de politie, de geneeskundige hulpverleners en gemeenten. De brandweerleider moet nu, veel meer dan vroeger, functioneren in een netwerk en zijn oude hiërarchische stijl van leidinggeven lijkt niet meer te voldoen aan de huidige tijdgeest (Groenendaal, 2008; Scholtens, 2008). De oude stijl is gebaseerd op traditionele aannames zoals de mogelijkheid tot orde en controle van de situatie (Groenendaal, 2008) en past niet meer in de huidige tijdgeest (Weever, 2010). Ten tweede moet, in de koude organisatie, sturing worden gegeven aan reorganisaties, professionals en projecten. De klassieke managerstaken zijn ook hier belegd, hier is de context dus heel anders (NVBR, 2011). Leiderschap is in de koude fase gericht op het effectief bewerkstellingen van een verandering, en daarvoor moeten volgers worden gemotiveerd om de doelstelling te bereiken. Dit betekent dat een leider moet inzetten op de motivatie en betrokkenheid van volgers, en daarvoor lijkt een relatiegerichte stijl van leiderschap geschikt. De brandweer blijft een taakorganisatie, maar de organisatie moet wel aansluiting blijven houden met de maatschappij. De brandweerleiders komen hierdoor in een paradox van enerzijds uitvoering geven aan de incidentbestrijdingstaak en anderzijds gelijktijdig de organisatie veranderen. Het is dan ook de vraag welke leiderschapsstijl gehanteerd kan worden en of in de koude én warme situatie dezelfde stijl gehanteerd moet en kan worden.

### 1.1.2 Leiderschap

Het is moeilijk om leiderschap te definiëren. Zoals Bass (1981, p. 6) verklaart: er is nog nooit duidelijkheid of overeenstemming gekomen over wat “*leider*” precies betekent of hoe “*leiderschap*” eruit ziet. Leiderschap is zowel één van de meest onderzochte onderwerpen in de wetenschap als één van de minst begrepen onderwerpen (Yammarino, 2012). Er is geen standaardmodel dat voor alle situaties toepasbaar en succesvol is stelt de Ruiters (2011, p. 7). Bekend is dat mensen geleid willen worden en bekend is dat leiders het verschil kunnen maken in de resultaten en motivatie van de volgers (Bass, 1981, p. 6). Leiderschap kan formeel zijn, leiderschap kan informeel zijn. Een leider kan zijn gekozen, ingehuurd of zijn aangewezen. En is leiderschap nu aangeboren of aangeleerd óf een mix van beide?

## Vurig Leiderschap

Leiderschap kan dus gaan over macht of positie, over verantwoordelijkheid nemen, maar evengoed kan leiderschap persoonskenmerken of besluitvormingsprocessen beschrijven. Leiderschap kan ook gaan over het proces van beïnvloeding van leider naar volger, gericht op een effectieve uitvoering van taken. Bryman (1992) stelt in zijn definitie dat leiderschap een proces is van sociale beïnvloeding waarbij de leider zijn volgers richting zijn gedefinieerde doel probeert te krijgen. Leiderschap als object van onderzoek gaat dan niet zozeer over wat is een leider, maar leiderschap lijkt dan voornamelijk te gaan over een dynamisch proces waarbij sprake is van interactie tussen leider en volger, gericht om een verandering tot stand te brengen (Kellerman & Webster, 2001). Dit zegt echter nog niet ‘hoe’ leiderschap wordt vorm gegeven. De definitie van Yammarino (2013) doet dat wel. Yammarino (2013) heeft verschillende definities en ideeën over leiderschap samengevat en de overeenkomsten verzameld en samengevat in de volgende definitie:

*“Leadership is a multi-level (person, dyad, group, collective) leader-follower interaction process that occurs in a particular situation (context) where a leader (e.g., superior, supervisor) and followers (e.g., subordinates, direct reports) share a purpose (vision, mission) and jointly accomplish things (e.g., goals, objectives, tasks) willingly (e.g., without coercion). (Yammarino, 2013, p. 2)”*

Deze definitie bevat de belangrijkste aspecten om leiderschap te definiëren. Ten eerste wordt leiding geven niet eendimensionaal benaderd, maar multidimensionaal waarbij de interactie centraal staat. De definitie houdt rekening met dat de volger geleid moet willen worden en dat de leider moet kunnen leiden. De wil van beide kanten is noodzakelijk om leiderschap tot uitvoering te kunnen brengen.

In dit onderzoek is het doel tweeledig; enerzijds effectief een incident bestrijden en anderzijds de brandweer vernieuwen. Het antwoord hoe om te gaan met de tweeledige doelstelling van de brandweer is immers wetenschappelijk nog niet gegeven en daarom interessant om te onderzoeken.

### **1.2 Doelstelling en probleemstelling**

De brandweer is bezig met een fundamentele verandering en dat raakt vooral brandweermannen, -vrouwen en de brandweerleider. In deze thesis wordt onderzocht hoe leiderschap effectief kan worden ingezet om vorm te geven aan deze verandering enerzijds en tegelijkertijd ervoor zorgt dat incidenten effectief worden bestreden. Het onderzoek richt zich

## Vurig Leiderschap

primair op de invloed van de leider naar de volger, hoe zorgt de leider dat zijn mensen in beide situaties presteren. Hiervoor is gebruik gemaakt van theorieën die zich richten op de gedragsbeïnvloeding van volgers zoals transactioneel en transformationeel leiderschap (Bass, 1985), maar ook van theorieën die rekening houden met de omgeving en de situatie waarin de leider acteert; situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1996) en contingentie theorie (Fiedler, 1971). De doelstelling van dit onderzoek is dus om inzicht te krijgen in de factoren die keuze van de leiderschapsstijl beïnvloeden. Hiervoor is de volgende centrale vraag opgesteld.

Centrale vraag:

*Welke leiderschapsstijlen kunnen bij de brandweer zowel in de warme als in de koude situatie worden toegepast?*

Om te komen tot een dergelijk onderzoek worden de volgende deelvragen gesteld:

*Theoretisch onderzoek*

- *Hoe wordt leiderschap in de literatuur beschreven?*
- *Welke leiderschapsstijlen worden in de literatuur in verband gebracht met een hulpverleningsorganisatie zoals de brandweer?*

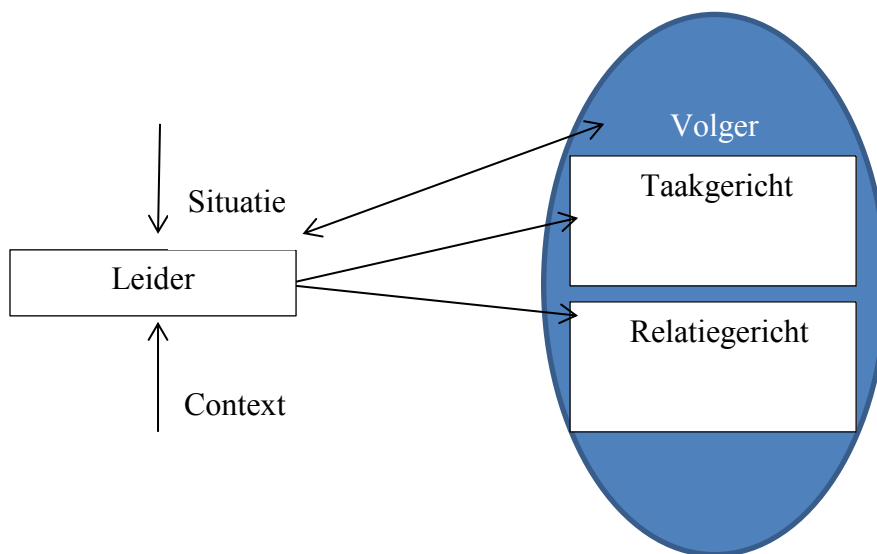
*Empirisch onderzoek*

- *Hoe wordt leiderschap binnen de brandweer in de praktijk vormgegeven?*
- *In hoeverre is de nieuwe leiderschapsstijl van de brandweer al aanwezig?*

### 1.3 Conceptualisatie

Om te komen tot een conceptualisatie van leiderschap is gebruik gemaakt van theorieën die zich richten op het proces van beïnvloeding van de volgers zoals theorieën waar onderscheid gemaakt wordt in taak- en relatiegericht leiderschap zoals situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1996), de contingentietheorie (Fiedler, 1971), transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap (Bass, 1985). Tussen de verschillende taak- en relatiegericht leiderschap theorieën bestaat een spanning. Allereerst is er de stroming die stelt dat een leider altijd een persoonlijke voorkeursstijl heeft die ongewijzigd blijft, ongeacht de situatie (Fiedler, 1971), en er zijn theorieën die stellen dat de situatie bepaald welke stijl de voorkeur

heeft (Hersey & Blanchard, 1996). Wordt de stelling van Fiedler gevolgd dan suggereert dat een leider binnen de brandweer dus een bepaalde voorkeursstijl heeft en deze in beide situaties gebruikt. Wordt de theorie van Hersey en Blanchard gevolgd dan betekent dit dat de brandweerleider verschillende stijlen toepast naar gelang de situatie, dit zou betekenen dat in de koude situatie een andere leiderschapsstijl wordt toegepast dan tijdens incidenten in de warme fase. Deze laatste veronderstelling wordt gebruikt in het onderzoek. Daarnaast stelt Yammarino (2013), dat de interactie tussen leider en volger, multidimensionaal is. Aan het onderzoek ligt onderstaand basaal conceptueel model ten grondslag:



**Figuur 1** Factoren van invloed op de keuze van de leiderschapsstijl

### 1.4 Relevantie

Het voornaamste doel van dit exploratieve onderzoek is om de theorie over leiderschap verder te verdiepen, door enerzijds te empirisch te kijken in hoeverre de transformationele stijl (relatiegericht) altijd wordt ingezet of dat eigenlijk het transactioneel leiderschap (taakgericht) dominanter aanwezig is binnen de brandweer. En anderzijds probeert dit onderzoek te achterhalen met welke paradoxen de leiders te maken krijgen in de praktijk. Onderzoek heeft aangetoond dat een mix van transformationeel en transactioneel leiderschap, ook in crisis situaties het meest effectief is (Bass, 1981). Waarbij Pawar en Eastman (1997) pleiten voor meer onderzoek naar de mogelijke negatieve gewenste effecten van transformationeel leiderschap. Worden de stijlen daadwerkelijk gecombineerd en zo ja hoe? Het is daarbij van



## Vurig Leiderschap

belang om te kijken of volgers ook verschillen zien in de toepassing van leiderschapsstijlen en om te onderzoeken voor welke stijl de volgers de voorkeur hebben. Meer onderzoek over dit fenomeen draagt bij aan het vergroten van de kennis over leiderschap. Pawar en Eastman (1997) veronderstellen dat bij professionals, specialisten en vaak in technische georiënteerde taak organisatie transformationeel leiderschap minder effectief kan zijn. Ze geven aan dat meer onderzoek hierbij noodzakelijk is. De brandweer is een 'echte' taakgerichte organisatie met professionals dus is hiervoor zeer geschikt object voor onderzoek.

Een tweede relevant punt is dat in dit onderzoek specifiek wordt ingegaan op het leidinggeven aan operationele functionarissen vooraf, tijdens en na een incident of crisis, zowel de koude als de warme situatie binnen de brandweer. Tot nu toe is bij wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap minder aandacht geschonken aan de unieke brandweer specifieke leider.

Wetenschappelijk onderzoek bij de brandweer is nog nauwelijks gedaan (Duin, van & Lieben, 2007). Onderzoek dat zich richt op zowel de warme als de koude situatie, is voor zover bekend nog nooit verricht.

Dit onderzoek zal uitgevoerd worden onder leiders die ook volgers zijn, de brandweer is immers een hiërarchische organisatie. In dit onderzoek wordt met de strategische, tactische en operationele laag gesproken. Het onderzoek geeft ook een beeld van hoe volgers leiderschap zien. Het meeste andere wetenschappelijk onderzoek richt zich vooral op hoe leiders zelf vinden dat zij zelf het meest effectief leiden. Het onderzoek zal dan ook handvatten bieden voor praktische toepassing binnen de brandweerorganisatie, omdat beide perspectieven, leider en volger, tegenover elkaar worden gezet.

Bij dit kwalitatief onderzoek naar de effectiviteit leiderschapsstijlen staat onder andere de relatie tussen leider en volger centraal. Het is echter moeilijk om het daadwerkelijke effect van een stijl te meten, een causaal verband is nog nooit aangetoond en via kwalitatief onderzoek is dit al helemaal niet mogelijk. Dit onderzoek zal dit verband ook niet toetsen, maar alleen verder proberen te verklaren. De context, situatie en bereidheid van de volger om te volgen blijken immers ook belangrijke factoren te zijn die invloed uit oefenen op de effectiviteit van de leider. Onderzocht wordt hoe deze factoren aanwezig zijn binnen de brandweer en draagt daarmee bij aan specifieke kennis over leiderschap in de brandweerorganisatie.

## 1.5 Leeswijzer

Dit onderzoek begint in hoofdstuk twee met het beschrijven van de brandweerorganisatie. Het opstellen van het wetenschappelijk theoretisch kader komt aan de orde in hoofdstuk drie. Er wordt een kort overzicht geschetst van de actuele kennis over leiderschap, de lacunes worden besproken, dit leidt tot een model over leiderschap. In het vierde hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet besproken voor het kwalitatief onderzoek dat is uitgevoerd. De resultaten worden besproken in hoofdstuk vijf, de discussie over de resultaten staat centraal in het zesde hoofdstuk en het onderzoek wordt afgesloten met de conclusie in hoofdstuk zeven.

## 2 Case: De Brandweer

### 2.1 De brandweerorganisatie algemeen

De brandweer is net als de politie een taakorganisatie. Een taakorganisatie die van oudsher gericht is op het herstellen van een incident- of crisissituatie naar een normale situatie. Uniek aan de brandweer, ten opzichte van andere hulpverleningsorganisaties zoals de politie, is de dat brandweermannen andere werkzaamheden, zelfs andere functies, uitvoeren zolang er geen repressief werk is. Een brandweerofficier kan projectleider zijn van verschillende projecten op hele andere vakgebieden zoals ICT, of is teamleider van enkele kazernes (NVBR, 2011). De manschappen kunnen het repressieve combineren met werk zoals het toetsen van bouwplannen. De bevelvoerder aan de warme kant is ook ploegchef in de koude kant of werkt bijvoorbeeld als oefencoördinator. In het geval van vrijwillige brandweer verschilt de warme functie nog meer van de koude; vrijwilligers zijn in hun ‘gewone’ tijd vaak nog ergens anders werkzaam in een compleet andere functie. Dezelfde mensen komen elkaar dus regelmatig tegen in verschillende context; de warme of de koude situatie en in verschillende functies naar gelang de situatie.

### 2.2 Vakmanschap

Vakmanschap is de basis van iedere functionaris die bij de brandweer werkt, zo ook van de leiders. Vakmanschap is een van de kernwaarden die de NVBR (2012) noemt in haar visie over brandweerleiderschap. De brandweer is professioneel en voldoet aan drie belangrijke elementen die passen in een definitie van professionaliteit die Noordegraaf (2007) stelt: 1.) de eisen aan kwaliteit en opleiding, 2.) er is een bepaalde vrijheid van handelen en 3.) een eigen cultuur. De kennis is verkregen door opleiding en continue bijscholing. De opleidingen zijn wettelijk vastgesteld en het vakbekwaam blijven is georganiseerd doormiddel van landelijke leidraden; de Leidraad Oefenen. Zodoende wordt ervoor gezorgd dat een functionaris weet wat zijn taak inhoudt en zijn afgebakende taak goed kan uitvoeren. Ten tweede heeft de leider een bepaalde mate van discretionaire ruimte waarbinnen beslissingen mogen en moeten worden genomen op basis van de eigen kennis. Als laatste is er sprake van een specifieke cultuur; de brandweercultuur met haar eigen morele en ethische codes.

### 2.3 Brandweer en leiderschap

Zoals gezegd is nog slechts weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar leiderschap binnen de Brandweer<sup>1</sup>. Van oudsher is de leider binnen de brandweer een technische manager. De brandweerleider is vaak doorgegroeid vanuit de werkvloer naar leidinggevende functies (Helsloot, Muller, & Berghuijs, 2007). Leiderschap bij de brandweer richtte zich op de technisch georiënteerde repressieve organisatie. De belangrijkste taak van de brandweerleider was erop gericht om de organisatie draaiende te houden, in de literatuur ook wel conserverend leiderschap genoemd (Duin, van & Lieben, 2007, p. 400). De brandweerleider kon zich voornamelijk bezighouden met het repressieve werk enkele randvoorwaarden daaromheen.

*“Het rendement van de leider bleek uit de afhandeling van incidenten en een leidinggevende hoefde zich nauwelijks te bekommeren om wat zich nog meer in de gemeente afspeelde. Een technische, vakinhoudelijke kijk op het werk en wat algemene leidinggevende kwaliteiten waren voldoende om de toets der kritiek te volstaan”*  
(Duin, van & Lieben, 2007, p. 409).

Met de komst van de rampenbestrijdingstaak in de jaren ‘80 veranderde ook de eisen van de brandweerleidinggevendenden. De brandweerleider moest zich ontwikkelen tot een sparringpartner van het gemeentebestuur en de betrokken andere diensten in de veiligheidsketen, waarbij het politiek bestuurlijk inzicht veel belangrijker werd. Of zoals van Duin en Lieben (2007) het stellen; de brandweerleider ontwikkelde zich van operationele doener naar conceptuele denker die op het strategische en tactische niveau moet kunnen acteren. De leiders binnen de brandweer zijn dus ook publieke leiders. Verantwoording voor het handelen in de koude en warme situatie wordt afgelegd aan de gemeenteraad, maar de brandweerleider is ook in een directere vorm publiek actief: ieder repressief optreden is in het publieke domein, waar media en burgers altijd meekijken. Integriteit en moreel juist handelen zijn hierbij van groot belang.

In de koude organisatie moet sturing worden gegeven aan reorganisaties, professionals en projecten (NVBR, 2012). De brandweerleider te maken met processen zoals centralisatie en decentralisatie. Waarbij ook rekening moet worden gehouden met de wensen en eisen van het lokale bestuur. In de koude situatie is de tijd beschikbaar voor beslissingen, er is tijd om te luisteren naar meningen en er wordt overleg gevoerd. Besluiten die hier genomen worden

---

<sup>1</sup> Daarom is onder andere gebruik gemaakt van onderzoeken naar leiderschap binnen politie, defensie en ziekenhuizen. Drie soorten organisaties die ondanks dat de verschillen in taak en positie ten opzichte van de brandweer wel overeenkomsten hebben in het feit dat ze alleen professional en hulpverlener zijn

gaan veelal niet over leven en dood en staan niet onder echte tijdsdruk. Hier zijn overeenkomsten te zien met de politie. De Ruiters (2011) observeert in zijn onderzoek bij de politie dat deze ambiguïteit kan leiden tot teruggrijpen aan de transactionele leiderschapsstijl wat resulteert in risico mijding, behoudzucht, passiviteit en reactiviteit waarbij regels en procedures de boventoon voeren. Het is dus de vraag in hoeverre de technisch en taakgerichte brandweerleider in staat is om transformationeel leiderschap te tonen. Een strategisch brandweermanager die transformationeel leiding geeft in de koude situatie kan immers ten tijde van operationeel optreden in de warme fase opeens dus heel directief moeten handelen, omdat sprake is van leven en dood (Aardema, 2008).

Het optreden in de warme fase is vaak directief opgetreden en lijkt veel overeenkomsten te hebben met het *chaos, control en command* model (3C) (Dynes, 1994). Het 3C model komt in de kern neer op een poging om besluitvorming te centraliseren via een hiërarchische lijn. Er wordt getracht om een gesloten systeem te creëren waarbinnen gestuurd kan worden door middel van eenhoofdige leiding. Er is ook kritiek op het model. Het 3C model is gebaseerd op verschillende aannames, zoals dat er sprake is van chaos en wanorde, verminderde capaciteit van het individu en dat individuen en structuren als niet in staat zijn om te voorzien in effectieve besluitvorming, echter deze aannames zijn gebaseerd op mythes volgens Dynes en daarom werkt het systeem in de praktijk niet. Scholtens (2008) levert kritiek op de hiërarchische besluitvorming, zij stelt dat een effect is dat besluiten steeds hoger in de organisatie worden weggelegd, terwijl omdat sprake is van een mythe de individuen vaak wel in staat zijn om zelfstandig een crisis aan te pakken. Ook onderzoek van Helsloot (2007) laat echter zien dat het 3C model niet effectief is en contraproductief werkt. Helsloot stelt dat het gesloten 3C systeem alleen zinvol is zowel de crisis als de beheersing ervan vooraf kenbaar en stuurbaar zijn. Het kenmerk van een crisis is juist dat dit niet het geval is. Het gevolg is dat de leider geïsoleerd zit, ver weg van de operatie met verouderde informatie en zijn besluiten zijn daardoor veelal achterhaald (Helsloot, 2007, p. 67).

### 3 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader geschetst, waarin wordt ingegaan op diverse inzichten en de lacunes binnen het wetenschappelijke onderzoek over leiderschap. Onderzoek naar leiderschap is niet nieuw. Er is veel onderzoek uitgevoerd naar leiderschap. Bij het beschrijven van het theoretisch kader is gebruik gemaakt van de indeling zoals de Ruiter (2011) deze heeft gebruikt in zijn lectorale rede bij de Politieacademie. De Ruiter maakt, ondanks dat in zijn visie standaardisering van leiderschap niet mogelijk is, onderscheid in drie clusters, elk met vele subvarianten; het traditioneel paradigma, het transformationeel paradigma en contextuele paradigma. De drie paradigma's volgen elkaar in de tijd op, maar staan heden ten dage niet alleen naast, maar vooral ook doorelkaar (Ruiter, de, 2011).

#### 3.1 Traditioneel Paradigma

Het traditioneel paradigma is ontstaan aan het eind van de negentiende eeuw. Het komt voort uit het scientific management denken van Frederick Taylor. Een leider beschikt binnen dit paradigma over een welhaast vanzelfsprekend positioneel gezag. Verandering wordt gezien als een geplande activiteit. De trekbenadering (trait) stond centraal, hierin werd uitgegaan dat de kenmerken van een leider waren aangeboren (Bass, 2008). De stijlbenadering (style), volgde in tijd de trekbenadering op. Tannenbaum en Schmidt (1958) maken hier onderscheid tussen directief, participatief en delegatief leiderschap. Waarbinnen onderscheid wordt gemaakt tussen leiderschap gericht op de taak of op de relatie. Hierbij is het uitgangspunt dat de leider zowel aandacht voor de mens als het product moet hebben. De veronderstelling daarbij is dat zacht op de relatie, hard op de inhoud in elke situatie effectief is. Bij de stijl benadering staat het gedrag van de leider centraal, en werd de effectiviteit van de leider afhankelijk gesteld van de gevolgde stijl. Dit impliceert dat persoonlijkheidskenmerken meetbaar zijn, maar (Avolio, 2007, p. 26) stelt dat dit een gecompliceerd is proces omdat dit proces wisselende resultaten laat zien. Als de leiderschapseffectiviteit niet wordt bepaald door de persoonlijkheidskenmerken, dan moeten andere factoren van invloed zijn, bijvoorbeeld de context of situatie (Avolio, 2007). In de volgende stroming, de contingentietheorieën, worden deze situationele en contextuele kenmerken een meer centrale rol toebedeeld.

Contingentietheorieën beschrijven stijlen die in bepaalde situaties wel en in bepaalde situaties niet effectief zijn. Dit betreft dan vooral kenmerken van een taak, zoals crisissituaties die snel en directief ingrijpen legitimeren (Ruiter, de, 2011, p. 15). Effectief leiderschap in deze benadering is vooral rekening houden met de specifieke kenmerken van volgers en hun taken, en daar het gedrag als leider op aanpassen. De bekendste modellen in dit paradigma zijn de

*path-goal* theorie van (House, 1971), de *contingentiethorie* van Fiedler (1971) en de *situationele theorie* van Hersey en Blanchard uit 1984. De *path-goal* en *situationeel leiderschap* theorieën delen het uitgangspunt dat de context van invloed is op de leider en op de effectiviteit van de leiderschapsstijl (Avolio, 2007, p. 26). Waarbij Avolio claimt dat de effectiviteit van de leider afhankelijk is van de fit of match tussen persoonlijkheidskenmerken van de leider, de leiderschapsstijl en de specifieke context, zoals een duidelijke of onduidelijke situatie.

### 3.1.1 Contingentiebenadering

Fiedlers (1971) model verklaard hoe een situatie van invloed is op de effectiviteit van de leider. De contingentie benadering gaat ervan uit dat een leider een vaste persoonlijke stijl heeft die taak of relatie gerelateerd is. Deze gedachtegang houdt in dat de of verschillende type leiders gekozen moeten worden voor verschillende situaties of de leider moet de situatie proberen te beïnvloeden zodat zijn persoonlijke stijl weer past (Bass, 2008, p. 522). Ook Fiedler stelt dat er twee type leiders zijn: relationele- en taak-georiënteerde leiders. De taak-georiënteerde leider richt zich op het uitvoeren van de taak en stelt duidelijke doelen om die taak te vervullen. Deze puur taak georiënteerde leider houdt afstand tot de volgers (Bass, 2008, p. 498). De relationeel-georiënteerde leider houdt rekening met de persoon achter de taak, richt zich op de ontwikkeling van personen, zet de volger in op basis van zijn potentie in en probeert emotionele problemen te vermijden (Bass, 2008, p. 499).

De theorie is gebaseerd op drie dimensies: de relatie tussen leider en volger, de taak en de authenticiteit van leider. De theorie verklaard hoe de situatie; omgeving en de groep invloed heeft op het gedrag van de leider waarbij het draait om de machtspositie. Als alle drie de dimensies aanwezig zijn is de situatie voor de leider het gunstigst, en zal hij effectief zijn met de zijn leiderschapsstijl. Zijn alle drie de dimensies niet aanwezig dan is de situatie het ongunstigst voor de leider. Hieruit stelt Fiedler (1971) dat een directieve stijl van leidinggeven alleen effectief is als de taak hiertoe aanleiding geeft. Op de theorie van Fiedler is echter ook kritiek. De kritiek richt zich vooral op de empirische onderbouwing en daarom worden vraagtekens gesteld bij de toepasbaarheid van het model (Peters et al, 1985). Het model geen rekening met de taakvolwassenheid van de volgers en gaat uit van een niet te veranderen leider.

#### *Toepasbaarheid op de brandweer*

Groenendaal (2008) heeft onderzoek gedaan naar leiderschapsstijlen in crisissituatie, waarbij

hij gebruik heeft gemaakt van theorieën over contingentie management. Dit onderzoek is echter niet specifiek uitgevoerd voor het brandweeroptreden, het onderzoek beschrijft leiderschap tijdens crisis. De brandweer is wel een partij die actief kan zijn tijdens een crisis, op basis daarvan worden de conclusies van Groenendaal gekopieerd op de brandweer. Groenendaal concludeert in zijn onderzoek dat een participerende stijl voornamelijk bij tactische, strategische niveau effectief is en dat op het operationele niveau een directieve stijl beter toepasbaar is. Aan de andere kant stelt Groenendaal (2008) ook dat de stijl in de normale situatie niet wezenlijk anders is dan in de crisissituatie (Groenendaal, 2008, p48). Het verschil is dat in de crisisfase weinig tijd om met iedereen te overleggen en beslissingen te expliciteren. De veiligheid van personeel is meer in gevaar, en de gebruikelijke mechanismen of middelen werken vaak niet meer zoals ze normaal zouden moeten doen (Boehm, Enoshm, & Michal, 2010). Participatie moet gezien worden als delegeren naar professionals, experts betrekken bij beslissingen, waarbij een strakke processturing niet mag ontbreken (Groenendaal 2008, p42). Taak georiënteerd leiderschap lijkt daardoor van belang binnen de brandweer waarbij betrokkenen een 'ruime' opdracht meekrijgen. Groenendaal veronderstelt dat effectief leiderschap dus de kunst van het loslaten omvat. Effectief leiderschap is besluitvorming decentraliseren en zo laag mogelijk in de organisatie neerleggen. De participatieve leiderschapsstijl betekent dat de leider in hoge mate professionals laat mee beslissen hoe de inzet wordt vormgegeven waarbij ook sprake kan zijn van taakgerichte sturing: zoals brand blussen of mensen redden (Scholtens 2007). De delegerende stijl betekent kort en duidelijke commando's uitgeven als daar behoefte naar is.

Als deze theorie wordt toegepast op de brandweerleider dan zou dit leiden tot de veronderstelling dat een brandweerleider in zowel de warme als de koude situatie een zelfde stijl gebruikt. De vraag is dan in hoeverre de taakgerichte brandweerleiders in staat zijn om ook te participeren met hun volgers.

### 3.1.2 Situationeel Leiderschap

In tegenstelling tot de theorie van Fiedler, die stelt dat een leider effectief is wanneer de eigen voorkeursstijl gebruikt wordt, stellen Hersey en Blanchard dat de stijl afhankelijk is van de situatie van de volger. Hersey en Blanchard (1996) zien leiderschap niet als een lineair verband maar als een curvelineair verband. Bij situationeel leiderschap wordt de leiderschapsstijl afgestemd aan de taakvolwassenheid van de volgers, waarbij rekening wordt gehouden met de kennis, kunde en motivatie van de volgers. Afhankelijk van deze taakvolwassenheid wordt een van de volgende stijlen ingezet: *leiden, begeleiden, participeren*



## Vurig Leiderschap

*en delegeren* (Hersey & Blanchard, 1996). De vier stijlen verschillen van elkaar in de mate waarin ze meer of minder directief én meer of minder ondersteunend zijn.

### *Leiden*

*Bij leiden* is vooral sprake van eenzijdige instructie over de manier waarop een taak moet worden uitgevoerd. Deze stijl is voornamelijk te gebruiken als een volger een nieuwe taak moet worden aangeleerd en vraagt in hoge mate directief en laag ondersteunend gedrag. De leider geeft aan de wat, hoe, wanneer en waar van de taak aan. Vervolgens controleert de leider of de taak goed is uitgevoerd.

### *Begeleiden*

Ook binnen de stijl begeleiden is sturen heel belangrijk. Uitleg en motivatie zijn hierbij van belang en er is in tegenstelling tot de 'sturen'-stijl een dialoog over de uitvoering van de taak. De volger wordt zelf gevraagd na te denken over suggesties en is bekwaam in de uitvoering van zijn taak. De leider geeft voornamelijk richting en moet overtuigend overkomen, deze stijl vraagt een hoge mate van directief en ondersteunend gedrag.

### *Participeren*

Bij de stijl participeren is de volger ook bekwaam, maar onzeker of niet bereid om de taak uit te voeren. De leider gaat in het geval van onzekerheid achter de volger staan en laat de volger zelf de taak uitvoeren. De leider zorgt voor vertrouwen en moet luisteren, doorvragen en begrip tonen. De leider neemt een meer achtergrond positie in en durft de taken uit handen te geven. Deze stijl vraagt om een lage mate van directief en een hoge mate van ondersteunend gedrag.

### *Delegeren*

Bij de laatste stijl *delegeren* dient dit vertrouwen nog meer aanwezig te zijn. De leidinggevende moet het vertrouwen hebben dat de volger de taak juist uitvoert. De taak van de leidinggevende is duidelijkheid scheppen over de functie van de volger. Welke resultaten moeten worden bereikt? Op welke termijn? De leider schetst de verwachtingen, en beloont de behaalde resultaten. Deze stijl vraagt om een lage mate van directief en ondersteunend gedrag.

### *Toepasbaarheid op de brandweer*

Het grootste kritieke punt van situationeel leiderschap is het probleem met de (in)consistentie van de inschatting van de taakvolwassenheid. De inschatting die de leider moet maken is normatief en het model is daarom ambigue (Graeff, 1997). Echter het model biedt voor de

brandweer leider in warme fase geringe mogelijkheden. Het model is aan te passen aan de situatie en naar de taakvolwassenheid van de volger, waarbij een valkuil kan zijn dat de leider een verkeerde inschatting maakt en dus een verkeerde stijl gebruikt en daardoor niet effectief is. Daarbij lijkt de stijl 'leiden' al direct af te vallen in de warme situatie, omdat hier volgens duidelijke taken, procedures en normen wordt gewerkt. Waarbij de aanname is dat de volgers hun taak kennen, er sprake is van tijdsdruk, en mogelijk stress; waardoor weinig tijd voor overleg overblijft. Een zwakte in het model is dat factoren zoals tijdsdruk en stress niet als variabele worden meegenomen in het model.

### 3.2 Transformationeel Paradigma

In dit paradigma wordt verandering als continue aanwezige factor gezien, leiderschap gaat hier niet over het creëren van stabiliteit en routine, maar dient voor vernieuwing te zorgen (de Ruijter, 2011). Anders dan de traditionele leiderschapsmodellen, die leiderschap meer beschrijven als een proces tussen leider en volger, waarbij de volger werkt in ruil voor een externe motivatie, beschrijft het transformationeel paradigma vooral de meer transformationele aspecten, gericht op het vergroten van de betrokkenheid van de volgers bij de organisatiedoelen.

Volgens de Ruijter (2011) staat transformationeel voor leiderschap waarin de klemtoon ligt op het verhogen van het bewustzijn, het veranderen van attitudes, waarden en normen en het overstijgen van het eigen belang ten voordele van de organisatie. Binnen de transformationele benadering ligt de nadruk op vertrouwen, integriteit, transparantie, visie, charisma en authenticiteit voor wat de effectiviteit van leiderschap betreft (Ruiter, de, 2011, p. 9) en komen termen voor zoals inspirerend, visionair, value based leiderschap (Hartog, den, 1997). Deze theorieën proberen te verklaren hoe leiders zorgen voor motivatie, respect, betrokkenheid, vertrouwen, loyaliteit en uitstekende prestaties bij hun volgers (Hartog, den, 1997). In tegenstelling tot de transactionele stijl die primair gericht is op het sturen van volgers door beloning (Bass, 1999).

Bass (2008) claimt dat het transactioneel en transformationeel denken een nieuw paradigma is, toch vervangt het geen andere modellen zoals de taak- en relatiegeoriënteerd leiderschap (Hartog, den, 1997). Volgens Burns (1978) stoelt transactioneel leiderschap op taakgericht leiderschap en transformationeel leiderschap op de relatiegerichte stijl (Hartog, den, 1997, p. 93). Echter zowel transformationeel als transactioneel leiderschap kunnen ondersteunend of directief zijn. Een leider met charisma kan wel degelijk directieve opdrachten geven.

## Vurig Leiderschap

Tegelijkertijd kan een transformationeel leider zijn volgers aanmoedigen om mee te denken en participeren in een verandering. Het zelfde geldt voor transactioneel leiderschap.

Transactioneel leiderschap kan directief worden ingezet, maar er kan ook gestuurd worden op de taak doormiddel van een participerende stijl (Bass, 1996). Het verschil zit hem vooral in de benadering van de volger door de leider.

Transformationele leiders zijn in staat om volgers meer te motiveren, soms zelfs meer dan zij zichzelf in staat achten. Het transformationeel leiderschap is gericht op het uitdagen van de volger om zodoende beter te presteren. Transformationeel leiderschap kan echter niet los gezien worden van het transactioneel leiderschap (Khanin, 2007). Bass (1996) stelt dat transformationeel leiderschap bovenop transactioneel leiderschap komt. Het transactionele aspect is de basis van waaruit de uitwisseling tussen leiders, volgers en collega's plaatsvindt. Deze uitwisseling is gebaseerd op de discussie over wat moet gebeuren en hoe een volger daarvoor wordt beloond (Bass, 1996).

### 3.2.1 Transformationeel Leiderschap

De relatie tussen leider en volger staat bij transformationeel leiderschap centraal. De leider investeert in de persoonlijke relatie en probeert op basis daarvan de volger te inspireren en te motiveren of zelfs wel boven zijn kunnen te laten presteren. Leiders moeten volgers 'empowerment' geven en zorgen voor betrokken volgers, goed functionerende teams die focussen op kwaliteit, effectiviteit, service en resultaat. Transformationeel leiderschap bestaat uit vier dimensies of componenten die elkaar kunnen beïnvloeden: *charisma*, *inspiratie*, *intellectuele uitdaging* en *individuele aandacht*.

#### *Charisma*

Bass (1985) concludeert dat charisma het grootste component binnen transformationeel leiderschap is. Charisma wordt hier gezien als een eigenschap die mensen hebben of niet hebben. Charisma kan vanuit dit standpunt niet worden aangeleerd, het kan slechts worden bijgeschaafd. Den Hartog (1997) stelt dat het beschrijven van charisma vanuit alleen de persoonlijke kant niet voldoende recht doet aan de complexiteit en wisselwerking tussen leider en volger. Immers er is geen leiderschap zonder volgers (Hartog, den, 1997, p. 25). De rol van de volger en de relatie tussen de leider en volger moet naast de karaktertrekken van de leider worden betrokken bij het denken over leiderschap en charisma (Hartog, den, 1997). Charisma kan dus niet alleen aan de persoonlijke kwaliteiten van de leider worden toegewezen. Charisma is een belangrijk onderdeel is van de relatie tussen leider en volger

## Vurig Leiderschap

(Hartog, den, 1997, p. 26). De transformationele leider is charismatisch heeft een visie en deelt deze, wekt vertrouwen op, vergroot het optimisme en zorgt ervoor dat volgers trots kunnen zijn op hun werk. Een transformationeel leider inspireert, daagt uit en spoort volgers aan (Hartog, den, 1997, p. 36). In plaats van exclusief te kijken vanuit het perspectief van de leider, wordt in nieuwere charismatische theorieën over leiderschap dan ook gekeken vanuit een sociaal en/of relatie gericht perspectief.

### *Inspiratie*

De tweede dimensie van transformationeel leiderschap is inspiratie en werd door Bass in eerste instantie gezien als onderdeel van charisma. Het onderscheid tussen charisma en inspiratie is later gemaakt, waarbij charisma vooral gebruikt wordt vanuit een sociaal perspectief en inspiratie zich richt op de inhoud. Inspiratie is belangrijk omdat leiders betekenis en inspiratie moeten geven aan de visie en missie. De missie moet worden overbracht op de volgers, waarbij de motivatie om deel te nemen wordt vergroot. Een leider die hierbij inspireert lijkt meer effect te hebben (Hartog, den, 1997).

### *Intellectuele uitdaging*

Intellectuele uitdaging is waarschijnlijk de minst erkende component. Het gaat hier om de eigenschap van de leider om volgers meer innovatief en creatief te maken. De uitdaging zit hem in het feit dat een leider over competenties, vaardigheden, kennis en intelligentie kan beschikken, maar dat deze ook moet worden gebruikt om andere personen te stimuleren. Dat wil zeggen dat voor leiderschap meer nodig is dan een goed idee opperen, het idee moet worden omgezet in acties. Intellectuele leiders zien zichzelf dan ook als onderdeel van het creatieve proces (Brown, 1967) en deze leiders zijn bezig met het projecteren van mogelijkheden, waarbij realiteit en visie worden afgewisseld (Fritz, 1986).

### *Individuele aandacht*

de laatste component, individuele aandacht omvat de aandacht voor de specifieke en speciale wensen van de volgers. Het is van belang dat individuele verschillen door de leiders worden herkend en erkend (Bass, 2008). De leider treedt op als coach/ mentor, organiseert dan communicatie tweerichtingsverkeer en deze leider is een goede luisteraar (Bass, 2008, p. 622). Deze component heeft veel raakvlakken met een andere populaire stijl van leiderschap: dienend leiderschap (Bass, 2008, p. 622).

### *Toepasbaarheid brandweer*

Pawar en Eastman (1997) speculeren dat transformationeel leiderschap niet in iedere

organisatie even effectief is. Organisaties waarbij zij negatieve effecten verwachten richten zich op efficiëntie, zijn taak georiënteerd, bureaucratisch en of er werken veel professionals. Bij dit onderzoek ontbreekt het echter aan empirisch bewijs. Bass (1999) deelt de aanname van Pawar en Eastman (1997) als hij beschrijft hoe hij in ziekenhuizen heeft ontdekt dat visievorming en implementatie ontbreekt. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gevonden worden bij het feit dat professionals werken op basis van kennis, en dat de leiders vaak niet in het bezit zijn van alle kennis. Visievorming, intellectuele stimulatie en motivatie is dan minder effectief (Bass 1999).

Mogelijk zou dit kunnen betekenen dat transformationeel leiderschap niet altijd het meest direct effectief is tijdens de warme situatie. Immers de volgers zijn opgeleid en getrainde professionals.

### 3.2.2 Transactioneel Leiderschap

Een leider gebruikt een transactionele leiderschapsstijl als hij zijn volgers volgens een expliciete ruilhandel beloont. Deze transactie is eerlijk als de leider de volger voorziet in visie, richting en erkenning en als de leider van de volger waardering en reactie krijgt (Hollander, 1987, p16). Volgers verwachten dat een leider hen in staat stelt om prestaties te leveren, en dat ze daarvoor beloond worden. In feite wordt een contract gesloten over de wederzijdse prestaties die worden geleverd (Hollander, 1978, p. 16). De vaardige transactionele leider is effectief in een stabiele, voorspelbare omgeving, waarbij prestaties vooraf voorspelt kunnen worden (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

Binnen transactioneel leiderschap wordt onderscheid gemaakt tussen *contingent reward* en *management by exception*. In tegenstelling tot contingent reward is management by exception gericht op de correctie en niet constructief. Verschillende studies naar de effectiviteit van leiderschapsstijlen tonen aan dat een transformationele leiderschapsstijl meer effect heeft dan een transactionele stijl (Judge & Piccolo, 2004). Echter de transactionele stijl: contingent reward heeft volgens Judge en Piccolo ook veel effect. Qua validiteit ontwijkt de transformationele stijl de contingent reward stijl nauwelijks. Transformationeel leiderschap krijgt van Bass (1985) de voorkeur boven transactioneel leiderschap. Transformationeel leiderschap is volgens Bass (1985) effectiever. Echter de dynamiek tussen leiders en volgers wordt meestal uitgelegd als een sociale transactie en dat maakt transactioneel leiderschap wel degelijk een belangrijke dimensie binnen leiderschap. Deze uitwisseling wordt vastgelegd en

## Vurig Leiderschap

in stand gehouden zolang zowel de leiders als de volger hier van profiteren (Homans, 1985: p366).

### *Contingent Reward*

Als wordt gesproken over contingent reward wordt een transactie bedoeld die is gebaseerd op concrete doelstellingen, welke vervolgens zijn vertaald in taken, de leider controleert het werk en beloont of straft de volger. De beloning kan worden uitgedrukt in waardering of bijvoorbeeld geld (Bass, 2008: p. 623). Deze vorm heeft eigenlijk veel overeenkomsten met transformationeel leiderschap voornamelijk op het moment dat de beloning vorm krijgt in waardering, echter Goodwin (2001) stelt dat deze beloning toch transactioneel is omdat deze expliciet wordt gemaakt, het is pas transformationeel zodra een waardering impliciet is.

### *Management by exception*

Als wordt gesproken over management by exception kan een onderscheid gemaakt worden in passief en actief management. De leider volgt de resultaten van de volger en kan actief of passief sturen op het resultaat. In de actieve variant houdt de leider standaarden in de gaten en in de passieve variant wacht de leider met handelen totdat problemen ontstaan. Belangrijk aspect hierbij is dat de leider in de in de actieve variant constructief probeert te sturen en in de tweede situatie corrigerend optreedt. De leider wijst de weg, is directief en laat de volger zien wat gedaan moet worden om te worden beloond.

### *Toepasbaarheid brandweer*

Een belangrijk verschil tussen de warme en de koude situatie is de potentiële aanwezigheid van stress. Een incident betekent in feite dat een niet gewenste situatie is ontstaan, die snel als mogelijk moet worden teruggebracht naar een gewenste veilige situatie. De kans is groot dat hierbij stress ontstaat. Stress ontstaat op het moment dat een persoon actie wil ondernemen, maar hiervoor onvoldoende in staat is (Bass, 2008, p. 818). Wil een leider effectief zijn in dergelijke situaties dan dient zal de leider ervoor moeten zorgen dat de volger in staat is om actie te ondernemen, onvoldoende leiderschap kan anders zorgen voor juist meer stress. Dit vraagt om een leiderschapsstijl waarbij snel beslissingen worden genomen en hierop wordt geacteerd. Mensen onder stress zijn sneller bereid om directief en taakgerichte opdrachten te ontvangen (Berkowitz (1952) in Bass, 2008: p822). Janis en Mann (1977) stellen dat een dergelijke situatie vraagt om directief leiderschap (in Bass, 2008, p822). Transactioneel leiderschap kan hier dus ingezet worden om snelle oplossingen te vinden voor de behoeften van de volgers (Bass, 2008, p. 836). Het is echter maar de vraag of de transactionele leider

hier echt effectief is, Bass (2008) en Lowe, et al. (1996) zijn het niet met elkaar eens. Lowe, et al. stellen dat deze stijl alleen effectief is als sprake is van een stabiele, voorspelbare omgeving, waarbij prestaties vooraf voorspelt kunnen worden.

Snelle en effectieve besluitvorming speelt hierbij ook een belangrijke rol. Het recognition-primed decision making model (Meso, Troutt, & Rudnicka, 2002, p. 68) veronderstelt dat experts relatief goede besluiten kunnen nemen in een onduidelijke situatie op basis van hun ervaring met soortgelijke situaties. Groenendaal (2008) veronderstelt dat de leider zich dus als het gaat om operationele besluitvorming en aansturing passief moet opstellen en zijn bevoegdheden moet delegeren aan de professionals. Professionals die zijn opgeleid om te werken onder taakgerichte sturing: mensen redden, brand blussen of mensen reanimeren (Scholtens, 2007). Deze professionals hoeven op dat vlak geen ondersteuning concludeert Groenendaal (2008) in zijn onderzoek.

### 3.3 Contextuele paradigma

Aan het begin van deze eeuw vindt wederom een verandering plaats in het denken over leiderschap. Het eindimensionale karakter van de traditionele en het transformationele paradigma lijken wordt vervangen door een multidimensionaal karakter, waarin sprake is van wederzijdse beïnvloeding (Yammarino, 2013). Leiderschap wordt nu gezien als een complex en continue veranderlijk proces waarbij actoren zich in verschillende posities kunnen bevinden. De leiderschapsstijlen uit de vorige eeuw blijken niet goed meer te passen (Ruiter, de, 2011). In een wereld van verandering en pluriformiteit wordt organiseren op basis van beheersing en externe sturing steeds complexer. De organisatie moet zich steeds aan de context aanpassen en leiderschap dat in staat is om zich aan de veranderende context aan te passen wordt gezien als de sleutel (Ruiter, de, 2011). Het object van onderzoek verschuift van de leider en zijn groep naar het complete adaptieve systeem. De continue interactie van omgeving, situatie en gedrag worden allemaal betrokken in het onderzoek naar leiderschap. Deze zogenaamde complexiteitstheorieën houden in tegenstelling tot het transformationele paradigma wel rekening met de situatie, context en wisselende gedrag. Het transformationele model wordt door Yukl (2006, p. 273) gezien als te universeel. Dit model verklaart namelijk niet hoe leiders invloed uitoefenen, transformationeel leiderschap bekijkt leiderschap primair in termen van de effecten die de leider op de volger heeft (Yukl, 1999). Transformationeel leiderschap houdt daarmee geen rekening met de situatie, de context en het gedrag van de volger. Northouse (2004) stelt ook dat in het transformationele paradigma een zwakte zit. De

## Vurig Leiderschap

zwakte zit op het gebied van persoonlijke kenmerken in relatie tot de effectiviteit van leiderschap. Het ontbreekt volgens Northouse (2004) aan voldoende onderzoek om de persoonlijke kenmerken echt causaal te verbinden aan de leiderschapsstijl.

Bryman (1992) ziet leiderschap als een proces van beïnvloeding. In het transformationeel paradigma wordt de beïnvloeding altijd gezien als leider naar volger. Beïnvloeding kan ook in verband gebracht worden met de persoonlijke eigenschappen van een leider of de situatie kan een effect hebben op de effectiviteit van leiderschap. De tekortkoming van het transformationeel paradigma is het uitgangspunt dat de invloed op de volgers altijd gelijk is, beschrijft Yukl (1999), hiermee wordt voorbijgegaan aan de rol van bijvoorbeeld de situatie of de context.

Leiderschap moet om kunnen gaan met plotselinge niet te voorziene of te beïnvloede gebeurtenissen (De Ruiters, 2011, p.19). Deze complexe systemen opereren aan de rand van orde en chaos. Complexe systeemontwikkeling vloeit voort uit spontane interactie in plaats van georganiseerde handelingen. Scholtens (2008) stelt dat crisisorganisaties moeten veranderen van een command-and-control structuur naar een structuur waar commitment en samenwerking belangrijk is. De complexiteit moet georganiseerd worden en een leider moet faciliteren, gidsen en de condities creëren waarin succesvolle zelforganisatie kan plaatsvinden. Belangrijk is wel de vraag welk type leidinggeven op welk moment adaptief is.

De positie van de leider lijkt te veranderen. Staat in het traditionele en het transformationele perspectief de leider nog hiërarchisch bovenaan. Transformationeel leiderschap bezit eigenschappen van het heldenparadigma, transformationeel leiderschap maakt gebruik van participatie maar beïnvloeding is altijd van leider naar volger (Yukl, 1999). In deze stroming is de positie van de leider in het midden: centraal. Door leiders in de organisatie te plaatsen in plaats van erboven ontstaat een samenwerkingsgevoel. Samenwerken gaat daarbij samen met vertrouwen. Volgers en leiders die elkaar vertrouwen kunnen sneller werken waardoor de transactie kosten veel lager worden. Er zijn minder regels en procedures nodig, en er hoeft minder onderhandeld te worden over de beloningen (Ruiters, de, 2011).

De complexiteitstheorieën stellen dus dat leiderschap zich niet meer dient te richten op de resultaten van de leiders, en de processen die de leiders gebruiken, maar leiderschap dient zich te richten op de bronnen van waaruit leiders functioneren. Leiderschap gaat niet meer over het 'wat' maar over het 'wie'. De theorievorming binnen de complexiteitstheorieën roept nog wel veel vragen op. Inhoudelijk onderzoek heeft nog nauwelijks plaatsgevonden (Weick



& Sutcliffe, 2001). Wieck en Sutcliffe (2001) geven aan dat dit mogelijk komt door de dynamische context waarbinnen het leiderschap zich manifesteert. Meer onderzoek is nodig om voorbij de conceptuele discussies te gaan.

De effectieve dienende leider lijkt dus een mengvorm van de transformationele leider, waarin vertrouwen, integriteit, individuele stimulatie en individuele aandacht samen gaat met een centrale positie, waarin chaos en orde elkaar kunnen afwisselen. Leaders hebben een visie, geven richting, kunnen inspireren en zijn competent. Leiderschap werkt pas als anderen willen volgen, leiderschap is geen monoloog maar een dialoog. De leider houdt rekening met de context en kan verbinding leggen.

### 3.4 Verbinding

In deze paragraaf worden de verschillende theorieën zoals hierboven beschreven met elkaar verbonden. De veronderstelling is dat de traditionele taak- en relatiegerichte theorieën, indien samengevoegd met het transformationeel paradigma een bruikbaar model opleveren.

Transactioneel leiderschap vult de traditionele taakgerichte stijl aan omdat de transactionele stijl meer gericht is op verandering van de taak. De traditionele taakgerichte leiderschapsstijl richt zich puur op de uitvoering van de taak, op basis van routine en standaardisatie.

Evengoed is de relatiegerichte stijl samen te voegen met de transformationele stijl (Bass, 1985), ook hier geldt dezelfde toevoeging. Echter in het transformationele paradigma wordt geen rekening gehouden met de situatie, context en de wederzijdse beïnvloeding van de volger en leider. Van deze beperking is geen sprake bij de contingentietheorieën, zoals de theorieën van Fielder (1972) en van Hersey en Blanchard (1996). In deze theorieën wordt onderscheid gemaakt in directief en participatief gedrag. Deze factoren worden ook meegenomen.

De huidige stand van zaken in het wetenschappelijk onderzoek stelt echter dat een leider acteert in een dynamische continue veranderde omgeving. De leider moet om kunnen gaan met plotselinge of niet voorziene gebeurtenissen. De interne omgeving is voor leiders veranderd van horizontaal hiërarchisch naar verticale kennisdeling. De leider zal minder aandacht moeten besteden aan regels en procedures, maar aan doelen en processen, vertrouwen en mensen.

De effectieve leider lijkt dus een mengvorm van de transformationele leider, waarin vertrouwen, integriteit, individuele stimulatie en individuele aandacht samen gaat met een centrale positie, waarin chaos en orde elkaar kunnen afwisselen. Leaders hebben een visie,

## Vurig Leiderschap

geven richting, kunnen inspireren en zijn competent. Leiderschap werkt pas als anderen willen volgen, leiderschap is geen monoloog maar een dialoog. De leider houdt rekening met de context en kan verbinding leggen. De leider dient het gemeenschappelijke doel en plaatst zich daarbij niet op de voorgrond. Transactioneel leiderschap lijkt in deze denkwijze, niet meer goed te passen in turbulente omgevingen. De ruilrelatie waar werd afgesproken welke beloning te verwachten was bij het behalen van doelstellingen zijn deels vervangen door visie, inspiratie, persoonlijke aandacht, motivatie en intellectuele stimulatie.

Is brandweer leiderschap nu echt anders dan leiderschap in het algemeen? De brandweer heeft wel specifieke kenmerken die specifiek gelden; de 24uurs beschikbaarheid, onvoorspelbaarheid van incidenten. De operationele aansturing hiervan kent specifieke accenten (zie Groenendaal, 2008). In situaties van leven en dood kan niet te lang overleg gevoerd worden en dat lijkt toch een bijzondere dynamiek met zich mee te brengen (zie Scholtens, 2008). Maar in de koude situatie wordt verondersteld dat de brandweer net zo uniek is als iedere andere organisatie en gewoon gerund moet worden.

Het onderzoek van Groenendaal (2008) laat zien dat voor de brandweer de meest effectieve leiderschapsstijl een mix zou moeten zijn van transformationeel en transactioneel leiderschap, waarbij in de koude situatie de nadruk de nadruk ligt op een transformationele stijl. In de warme kant wordt in de theorie verondersteld dat een directief transformationeel stijl kan werken, maar deze kan evengoed ook in de acute fase niet altijd geaccepteerd worden (Scholtens, 2008). Groenendaal stelt dat een leider ervoor moet zorgen opdrachten ruim worden geformuleerd en dat de invulling wordt overgelaten aan de volger. In de warme kant lijkt, op operationeel niveau, de transactionele directieve stijl nodig voor een snelle besluitvorming, met als kanttekening dat deze stijl niet autocratisch is. Een effectief leider moet luisteren naar zijn volgers, maar dat is iets anders als hem volgen (de Ruiter, 2011).

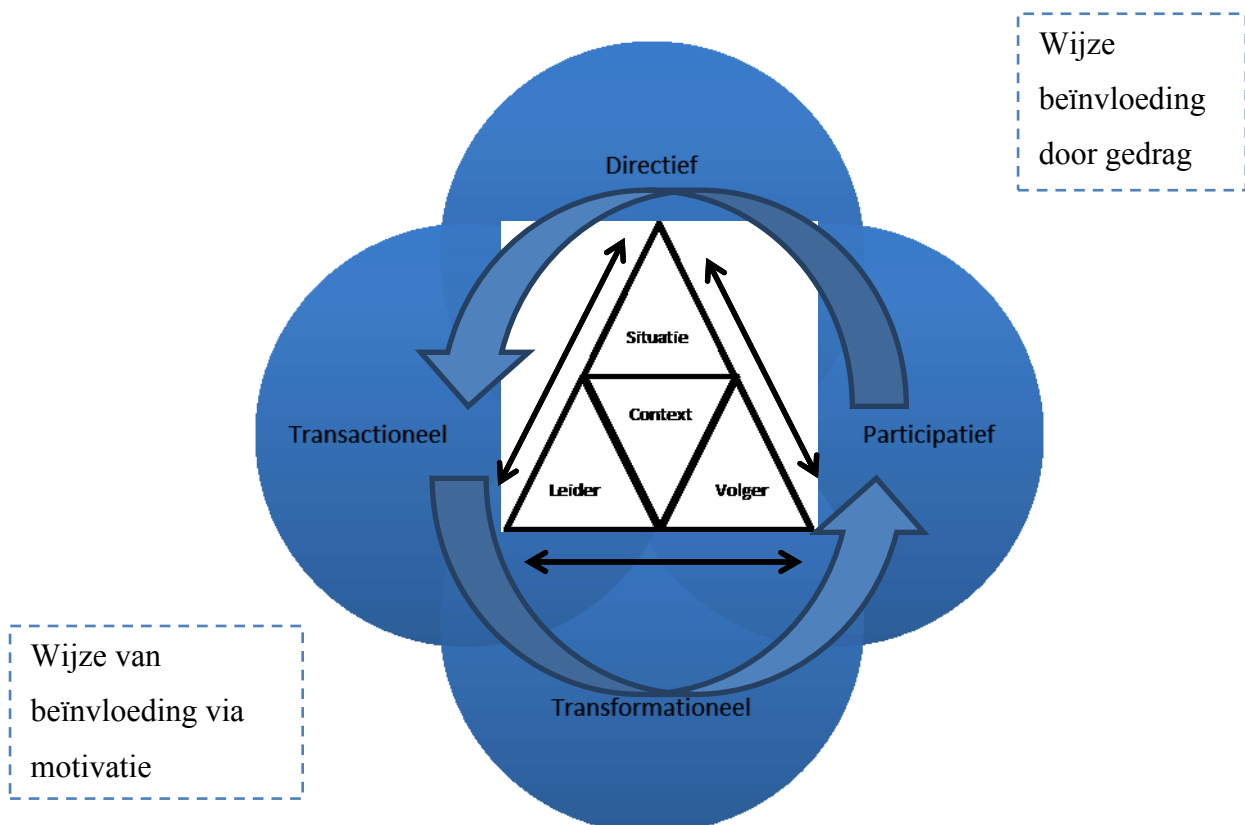
Voor de brandweer specifiek lijkt dat de besluitvorming en de aanwezigheid van tijdsdruk te bepalend te zijn voor de inzet van een specifieke leiderschapsstijl. De veronderstelling die hier gedaan wordt is dat de transactionele directieve stijl als persoonlijke voorkeur, doormiddel van selectie en opleiding, bij de brandweerleider vaker aanwezig zal zijn (Duin, van & Lieben, 2007). De veronderstelling is dat de transactionele stijl noodzakelijk is om de controle en snelheid in het optreden te behouden. Een directieve transactionele stijl lijkt dan het meest effectief. Deze vaardige transactionele leider is effectief in stabiele, voorspelbare omgeving, waarbij prestaties vooraf voorspelt kunnen worden stellen Lowe, et al. (1996).

## Vurig Leiderschap

Gezien de regels, protocollen, standaard opschalingen en duidelijke taakomschrijvingen van de brandweer, lijkt transactioneel leiderschap een stijl die bij de brandweer zou kunnen werken vooral in het traditionele repressieve optreden. Maar tegelijkertijd is het maar de vraag of het transactionele daadwerkelijk werkt in de praktijk er is immers sprake van een steeds complexere maatschappij, met meer onvoorziene gebeurtenissen.

De situatie en context lijken essentieel voor de effectieve brandweerleider, zowel in de warme als de koude kanten. In beide kanten moet de leider moet ook transformationeel zijn omdat betrokkenheid nodig is voor soms niet populaire beslissingen, de volgers moeten dan vertrouwen op de leider en de goede beslissing (Bass, 2008, p. 838). Directief kunnen handelen als de situatie en/of de capaciteit van de volgers daarom vragen. Daarnaast moet de leider verbinding kunnen leggen tussen mensen en tussen brandweer en de steeds complexer wordende omgeving. Hier moet de brandweerleider voornamelijk participatief en dienend zijn aan de professionals zodat de taak kan worden uitgevoerd.

Schematisch kan bovenstaande theorie als volgt worden weergegeven:



**Figuur 3-1** Schematische weergave van de theorie waarbij sprake is van multidimensionale beïnvloeding

De driehoek geeft de verbanden tussen de leider, volger, context en de situatie weer. Deze vier factoren kunnen elkaar wederzijds beïnvloeden, zoals de complexiteitstheorie schetst. In

## Vurig Leiderschap

de tweede laag zijn de verschillende stijlen vanuit het traditionele en transformationele paradigma zichtbaar. Vanuit linksonder wordt aangegeven op welke wijze de driehoek leider, volger, situatie en context wordt beïnvloed door de transformationele en/of transactionele stijl. Vanuit rechts boven wordt de mate van directief of participatief gedrag aangegeven. De cirkels overlappen elkaar, waarmee de verschillende combinaties van de multidimensionale beïnvloeding zichtbaar zijn gemaakt. Zo kunnen de directieve en transactionele stijl samen en de directieve transformationele stijl samen worden ingezet om te volger, situatie of context te beïnvloeden. Tegelijkertijd zijn ook de leider en de volger verbonden met elkaar, waardoor zij ook elkaar wederzijds kunnen beïnvloeden.

## 4 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet besproken. In de eerste paragraaf wordt de onderzoeksmethodiek besproken, er wordt ingegaan op het onderzoeksdesign en de gehanteerde methoden van dataverzameling en data-analyse. Waarna in de tweede paragraaf de consequenties en beperkingen van deze gekozen manier van onderzoek worden besproken. De derde paragraaf bestaat uit de operationalisatie van het onderzoek, waarbij wordt ingegaan op het interview. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf waar wordt ingegaan op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

### 4.1 Verantwoording onderzoeksmethodiek.

Om inzicht te krijgen in het fenomeen leiderschap is een literatuur onderzoek uitgevoerd, naar de bestaande leiderschapsliteratuur. Hierbij is gekeken naar welke handvaten de theorie biedt om in de praktijk het onderzoek uit te voeren. De theorie is vervolgens ondergebracht in een beoordelingskader, welke is gebruikt bij de analyse en waardering van de empirische bevindingen.

Dit exploratieve onderzoek heeft de vorm van een case studie. Een case studie is een intensieve studie van een fenomeen, waarbij verschillende kenmerken grondig en zo compleet mogelijk worden onderzocht. De doelstelling van een case studie is beschrijven (Babbie, 2010, p. 309). Het onderzoek wordt gedaan op basis van observaties. In dit geval wordt gekozen voor de brandweer, waarbij onderzoek wordt gedaan onder bij een regionaal korps. Er is gekozen voor het afnemen van individuele interviews, daardoor is het mogelijk gedetailleerde informatie te verkrijgen, waarmee een specifiek beeld kan worden geconstrueerd (Weiss, 1994, p. 3). Omdat ieder interview veel informatie oplevert kan met een relatief kleine sample de hoofdvraag beantwoord worden (Weiss, 1994, p. 3).

Data verzameling gebeurt aan de hand van een semi gestructureerd interview. De vragen zijn vooraf opgesteld en gericht op het inzicht krijgen in betrokken actoren en de handelingen die ze verrichten, maar zijn ook gericht om te onderzoeken waar en wanneer de handelingen plaatsvinden. Naast de standaardvragen biedt het semi gestructureerd interview ook de mogelijkheid om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen door extra verdiepende vragen te stellen. De vragenlijst is aangepast naar het niveau waarop de leider acteert. De respondenten hebben allemaal dezelfde basisvragen beantwoord met de volgende thema's: visie op leiderschap, de eigen stijl van leiderschap en de verwachtingen als volgers, waardoor het mogelijk is de data te systematiseren. Hierdoor is het mogelijk om in kwalitatieve zin

uitspraken te doen (Weiss, 1994) in de trant van “de meerderheid van de respondenten is van mening dat met...”.

De data is geordend in een kwalitatieve data matrix (Fortuijn, Bijlsma-Frankema, & Drooglever, 1997). Deze matrix zorgt ervoor dat snel, overzichtelijk en systematisch kan worden gezien hoe de respondenten hebben gereageerd. De datamatrix kent twee ingangen in de kolommen zijn de respondenten terug te vinden in de rijen wordt per thema de observaties bij de respondent weergegeven.

## **4.2 Empirische data**

### **4.2.1 Selectie van respondenten**

De empirische data wordt gevormd door negen semi gestructureerde interviews. De respondenten moesten voldoen aan de volgende eisen: de juiste opleiding voor de functie, ruime tijd werkzaam bij de brandweer en leidinggevend in zowel de warme als de koude situatie. De functionarissen zijn representatief voor het onderzoek omdat zij geselecteerd zijn op basis van hun kennis en ervaring met betrekking tot het object van onderzoek: leiderschap. Bij het vaststellen van de onderzoekspopulatie is rekening gehouden met de verschillende niveaus in de organisatie waar leiding wordt gegeven in de koude kant; operationeel, tactisch en strategisch. Van de negen respondenten zijn drie respondenten op het snijvlak tactisch/strategisch niveau werkzaam, drie werkzaam op het operationeel/tactische niveau en drie werkzaam op het operationele niveau. En aan de warme kant in de rang van: brandmeester, hoofdbrandmeester en commandeur. Hier was de verdeling, per rang drie respondenten. In de onderzoekspopulatie is daarmee sprake van een evenredige verdeling binnen de onderzochte brandweerorganisatie. De respondenten zijn via mail en telefoon benaderd om mee te werken, waarbij de bedoeling van het onderzoek is uitgelegd, er is verteld dat de data anoniem verwerkt wordt. Sommige transcripten zijn aan de respondenten teruggelegd als zij daar prijs op stelde.

### **4.2.2 Validiteit en betrouwbaarheid**

Alle brandweerkorpsen hebben dezelfde taak en brandweerleiders, operationeel, tactisch en strategisch zijn allemaal hetzelfde opgeleid, ondanks dat het onderzoek is uitgevoerd in een van de 25 regio's, kan worden betoogd dat de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn naar de overige brandweerkorpsen. De selectie van respondenten zorgt ervoor dat de alle

managementlagen zijn betrokken en doordat met meerdere respondenten uit dezelfde laag is gesproken worden verschillende resultaten tegen elkaar weggezet.

### 4.3 Operationalisatie

Om de data eenduidig te kunnen analyseren zijn de begrippen geoperationaliseerd. Het theoretisch kader is gebuikt bij de indeling van de datamatrix en welke zijn beschreven in tabel 3.1 verdeeld in de volgende thema's:

Construct	Indicatoren
<b>Visie op leiderschap</b>	
<i>Traditioneel paradigma</i>	
Contingentie theorie (Fiedler, 1971)	Gaat uit van een vaste persoonlijke stijl van de leider ongeacht de situatie. De leider hanteert een relationeel of taak georiënteerd stijl. De leider probeert de situatie te beïnvloeden, maar past zichzelf niet aan.
Situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1996)	Gaat ervan uit dat de mate van ondersteuning (participatief) en directief handelen afhankelijk is van situatie van de werknemer. De stijl is gericht op het effectief uitvoeren van de taak en maakt onderscheid in 4 stijlen: leiden, begeleiden, participeren en delegeren.
<i>Transformationeel paradigma</i>	
Transformationeel (Bass, 2008)	Leiderschapsstijl gericht op verandering en uitstekende prestaties. Wordt bereikt door motivatie te stimuleren, en het eigen belang ondergeschikt te maken aan het bedrijfsbelang. Beloning door motivatie. Mate van invloed is altijd gelijk. De positie leidinggevende is hiërarchisch.
Transactioneel (Bass, 2008)	De relatie leider volger is gebaseerd op de ruilhandel; vooraf gestelde resultaten worden beloond of niet behaalde resultaten worden gestraft. Leiderschapsstijl die erg gericht is op de taak en niet op het individu.
<i>Contextuele paradigma</i>	
Complexiteitstheorie (Ruiter, de, 2011)	Leiderschap dat rekening houdt met onvoorziene gebeurtenissen, in plaats van georganiseerde handelingen. Leiderschap wordt gezien als een proces van multidimensionale beïnvloeding.

**Construct**                      **Indicatoren**

<b>Leiderschap in praktijk</b>	
<i>Contingentie theorie</i>	
Taak georiënteerd	De taak georiënteerde leider richt zich op het uitvoeren van de taak. Stelt duidelijke doelen om te taak te vervullen. De puur taak georiënteerde leider houdt afstand tot de volgers. (Bass, 2008, p. 498)
Relatie georiënteerd	De relationeel-georiënteerde leider houdt rekening met de persoon achter de taak, richt zich op de ontwikkeling van personen, zet de volger op zijn potentie in en probeert emotionele problemen te vermijden (Bass, 2008, p. 499).
<i>Situationeel Leiderschap</i>	
Leiden	de leider geeft het <i>wat, hoe wanneer en waar</i> aan;
Begeleiden:	de leider en volger voeren een dialoog over de taak, de volger denkt zelf;
Participeren	de leider staat achter te volger en geeft vertrouwen, luistert en vraagt door
Delegeren:	de leider geeft nog meer vertrouwen, schept duidelijkheid over functie en schetst de verwachtingen over de te behalen resultaten.
<i>Transformationeel paradigma</i>	
Transformationeel leiderschap (Bass, 2008)	Echt transformationeel leiderschap komt tot uiting als alle vier de factoren voorkomen: charisma, inspiratie, intellectuele uitdaging, individuele aandacht. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Charisma</i>: wekt vertrouwen op, heeft een visie, optimisme gericht op sociale aspecten.</li> <li>• <i>Inspiratie</i>: werkt inspirerend op de inhoud, geeft betekenis aan de visie</li> <li>• <i>Intellectuele uitdaging</i>: eigenschap om volgers creatief en innovatief te maken, capaciteit om ideeën om te zetten in acties.</li> <li>• <i>Individuele aandacht</i>: aandacht voor specifieke wensen volgers, coachend, luisteraar</li> </ul>
Transactioneel leiderschap (Bass, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Contingent reward</i>: De beloning in de vorm van waardering wordt expliciet gemaakt. Concrete doelstellingen worden opgesteld. Doelstellingen zijn vertaald in taken, leider controleert actief.</li> </ul>



Construct	Indicatoren
<i>Complexiteitstheorie</i>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="544 259 1401 398">• <i>Management by exception</i>: onderscheid in passief en actief. De leider wijst de weg en laat de volger zien wat er gedaan moet worden om beloond te worden.</li></ul> Positie van de leidinggevende is centraal, leider heeft externe gerichtheid en is een netwerker, verbinder en stelt zich dienend op

**Figuur 4-1** Operationalisatie van begrippen

Er wordt tijdens dit explorerende onderzoek niet alleen onderzoek gedaan naar de constructen die zijn geoperationaliseerd. Mogelijk leiden de interviews in de praktijk tot nieuwe inzichten. Als blijkt dat andere stijlen gehanteerd worden dan beschreven dan is dit ook voor het onderzoek interessant.

## 5 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken. Als eerste wordt ingegaan op de visie op Leiderschap. En in de tweede paragraaf zal het leiderschap in de warme en koude situatie worden besproken.

### 5.1 Visie op leiderschap

De visie op leiderschap onder de respondenten loopt uiteen. Alle stijlen zijn nadrukkelijk teruggevonden in de empirie. Respondenten passen situationeel hun gedrag aan: ze zijn indien nodig directief of participatief. Als de situatie daar om vraagt treden deze leiders directief op, de respondenten geven aan dat dat zij bewust investeren in een relatie en oog hebben voor het individu. Binnen dit onderzoek komt naar voren dat de kenmerkende brandweerleider een leider die oog heeft voor de mens, klaar staat voor de volger, en inhoudelijke besluiten durft te nemen wanneer dat nodig is.

*“Ik voel me bij zowel een directieve als een participatieve stijl thuis. [...] Al hoewel de directieve stijl wel lekkere snelheid geeft. Soms is dat wel fijn omdat het een hoop discussie scheelt, ik zorg daarbij wel voor begrip” (respondent 6).*

*“Zacht op de mens en hard op de inhoud” (respondent 7).*

Invloed oefenen de respondenten vooral uit op een transactionele wijze. Het effectief uitvoeren van de taak staat bij de respondenten centraal. Zes respondenten, verdeeld over alle managementlagen, geven antwoorden waaruit blijkt dat hun visie over leiderschap het meest overeenkomt met een transactionele stijl. De termen: beslissingen nemen, duidelijkheid verschaffen, waardering en taakgericht komen hier veel voor. Opvallend is dat de leiderschapsvisie van de vijf respondenten zijn gecategoriseerd onder contingent reward.

Twee respondenten worden ingedeeld als transformationeel leider, en is werkzaam op het tactische/strategische niveau. Ook deze respondenten geven aan dat zijn indien nodig directief optreden, vooral in de warme situatie, maar ook in de koude situatie treedt men directief op indien de situatie daar om vraagt. De termen: omgaan met mensen, mensenwerk, open, eerlijk, omgaan met ingewikkelde dingen, luisteren, beslissingen nemen zijn door de respondenten genoemd bij het omschrijven van de visie op leiderschap.

*“Mijn rol is dat ik mensen help een dergelijke positie te geven dat zij kunnen bijdragen. Ik vind het mooi om een groep mensen zo ver te krijgen.” (respondent 4)*

Twee respondenten geven een visie die het meest in de buurt komt van het complexiteitsdenken. Opvallend is dat een bevelvoerder/ploegchef een visie heeft die in de buurt komt van het complexiteitsdenken. Ook zij geven aan dat ze leiderschapsstijlen mixen, afhankelijk van de situatie.

*“Ik ben iemand die houdt van een duidelijke koers en mensen daarin in kan meenemen. Goed tussen de mensen ga staan, en als het nodig is ervoor. De rol van leider is als helper.” (respondent 1)*

Er komt dus naar voren dat de visie onder de leiders voor het grootste gedeelte overeenkomsten heeft met een mix van directief sturen op de taak, indien de situatie of context daarom vraagt. Alle leiders passen hun stijl aan de situatie. Waarbij de leiders zich daadwerkelijk hiërarchisch opstellen tegen over de volgers, zonder daarbij de menselijke kant te verliezen. Toch zijn er binnen de brandweer op operationeel niveau al leiders die denken in termen van de complexiteit, en zichzelf tussen de groep durven te plaatsen en vanuit die positie hun volgers motiveren.

### 5.1.1 De ‘goede’ brandweerleider

*“Een ploegchef moet als een kameleon zijn. Bij de een kan je iets heel direct zeggen en bij de ander niet.” (respondent 5)*

*“Een leider die in de groep staat, maar er wel uit kan stappen.” (respondent 9)*

Van de brandweerleider op operationeel niveau wordt in de praktijk verwacht dat hij zich als gelijke in de groep in plaatst. Oog voor de menselijke kant speelt hier een hele grote rol. De ‘goede’ ploegchef staat klaar voor zijn mensen, luistert, is open en direct en geeft zijn mensen aandacht, maar zal ook zeker indien de situatie daarom vraagt besluiten nemen, een situatie die vaak pas voor komt in de warme situatie in zijn rol als bevelvoerder. De goede brandweerleider op operationeel niveau is een dus transactioneel leider, die in de koude situatie participeert in de groep en in de warme kant indien de situatie daarom vraagt directief is.

*“Het is niet de bedoeling dat ik mensen geestelijk dood maak. Ik kijk dus altijd welke taken een bevelvoerder zelfstandig kan uitvoeren. Dit is wel altijd lastig inschatten.” (respondent 6)*

## Vurig Leiderschap

De brandweerleider op tactisch en strategisch niveau moet zich ook kunnen aanpassen aan de situatie. Een goede tactische leider houdt rekening met de kwaliteiten van de volgers. Waarbij vertrouwen als factor en individuele aandacht meerdere malen worden genoemd.

Duidelijkheid, delegeren en een relatie opbouwen worden door de respondenten genoemd als kenmerken voor goed leiderschap. Een goed tactisch of strategisch leider lijkt de stijlen te mixen, maar vindt de hiërarchische positie wel degelijk belangrijk, blijkt uit de volgende citaten:

*“Je hebt alleen een leider als je ook volgers hebt. Als je dus in staat bent vertrouwen te geven, draagvlak weet te creëren en gelijkwaardigheid toont, Je bent alleen niet gelijk” (Respondent 7).*

*“Gezag is belangrijk, geen macht. Gezag komt door ervaring, houding positie en gedrag. De acceptatie van het leiderschap komt daar. Maar je moet ook oog hebben voor de situatie van mensen. Laten zien dat je zaken op orde hebt, laat zien dat je leert. Daar komt de acceptatie. En als je een keer snel en heel directief bent geweest, omdat je onder tijdsdruk staat en dan je mensen passeert, dan zal ik achteraf ook wel de uitleg geven waarom het gebeurde” (respondent 8).*

### 5.1.2 Verwachtingen van de leider

*“Als ik er echt moet zijn, dan ben ik er ook echt. Dan sta ik op als directief leider” (respondent 3)*

*“Ik verwacht ook duidelijkheid en heldere besluiten. Ik ben voorstander van de hiërarchie.”(respondent 2)*

Besluitvaardig zijn en directief wanneer nodig, dit zijn duidelijk twee vereisten voor leiders bij de brandweer. Op alle niveaus wordt verwacht de leider besluiten neemt wanneer er besluiten moeten worden genomen. Respondenten geven ook aan dat moeilijke besluiten, bijvoorbeeld bij gebrek aan kennis, voorleggen op het hogere niveau. In het hiërarchische model van de brandweer is dit vanzelfsprekend. De respondenten geven ook in meerderheid aan dat zij de besluiten van de leider zullen accepteren. Hier is maar één uitzondering op, die door meerdere respondenten wordt genoemd en dat is veiligheid. De respondenten geven aan dat zij tegen bevel van hun de leider in gaan als de veiligheid van het eigen personeel in het geding komt. Er kan wel sprake zijn van weerstand, dit komt vooral bij bevelvoerders als het tactische niveau een inhoudelijk besluit neemt wat thuis hoort bij de bevelvoerder. De

voorkeur leiderschapsstijl is wederom een mix, waarbij een duidelijke transactionele component in de warme situatie naar voren komt. In de koude fase is meer ruimte voor de op de relatiegerichte leiderschapsstijl.

### 5.2 Leiderschap in de praktijk.

Aan de respondenten is de vraag: “hoe zorgt u dat uw medewerkers hun werk naar behoren uitvoeren?” voorgelegd. Twee/derde (6 van de 9) van de respondenten, gaf daar aan de volger transactioneel te benaderen. De overige respondenten noemden kenmerken die passen onder de complexiteitstheorie. Een van de respondenten noemde naast factoren die passen bij de complexiteitstheorie ook de transactionele component “waardering”. Het uitspreken van waardering is vooral in de warme situatie iets wat leiders veel doen. Deze waardering wordt vaak expliciet gemaakt.

*“Het schouderklopje achteraf geef ik wel, waarmee ik mensen bedank, dat ze me hebben geaccepteerd.” (respondent 8)*

Ook de actieve variant van management by exception wordt veelvuldig toegepast. Leiders geven aan dat zij proberen te sturen aan de voorkant, volgers aanspreken, controleren en monitoren. De leiders laten zich informeren, maar beslissen wel zelf hoe ze het gaan doen. Het dan ook de vraag of de transformationele stijl wel een effectieve stijl is tijdens het operationele optreden. Alle bevelvoerders/ ploegchefs geven aan dat hun voorkeur ligt bij de transactionele stijl.

Tegelijkertijd zijn ook enkele kenmerken van transformationeel leiderschap zichtbaar in de koude situatie. Vooral kenmerken die passen bij individuele aandacht en intellectuele stimulatie worden genoemd. Dat uit zich voornamelijk het geven van verantwoordelijkheden en het zelf invullen van de werkzaamheden. Volgers worden veel meer ingezet op basis van de capaciteiten. Er wordt getracht leiding te geven op basis van vertrouwen. De lijn wordt uitgezet en de kaders geschetst. Daarbinnen is veel vrijheid om zelf inhoud te geven aan het werk. De rol van de leider is hier veel meer coachend en begeleidend, waarbij wel wordt bewaakt of de resultaten worden behaald. Opvallend is de beperkte mate waarin de brandweerleiders praten over visie en charisma. De brandweerleider ziet charisma als een eigenschap van de leider; de leider heeft een bepaalde houding, straalt uit dat hij kennis van zaken heeft en heeft een goed verhaal. Respect en gezag zijn hierbij belangrijk. Dit lijkt erop dat de charismatische brandweerman vooral een professional is, die zich kan richten op de relatie.

Twee respondenten hebben de voorkeur voor een de complexiteitstheorie, waarbij zij de rol voor de leiders als duwend, trekkend of faciliterend zien. Echter allebei geven ze aan directief te worden als de situatie daarom vraagt. Een van de respondenten stelt het als volgt:

*“Je bent veel effectiever als leidinggevende als je er bent en meedoet. [...] (RP). Je doet het samen, dus na een brand wil ik ook best slangenrollen. Het staat nergens dat ik dat moet doen, maar het werkt wel [...] (RP). Je moet de context snappen en je inlevingsvermogen gebruiken. Want als je niet echt bent dan prikt men door je heen.”*  
(respondent 7)

### 5.2.1 Motiveren

Het motiveren van volgers lijkt in de warme kant geen factor te zijn die invloed uit oefent op de effectiviteit van een leider. Brandweermensen zijn immers al gemotiveerd, volgens 2 van de 9 respondenten. De officier komt pas ter plaatste zodra er noodzaak toe is, dit maakt de dat de bevelvoerders al gemotiveerd zijn om te luisteren naar de officier.

*“Er is geen brandweerman die niet gemotiveerd is als er iemand aan de dakgoot hangt en iedereen snapt wat er moet gebeuren. Als ik dan arriveer is iedereen hard aan het werk en naar eigen kunnen bezig. Alleen is de inzet dan effectief en efficiënt? Daar kom je voor als officier van dienst”* (respondent 8).

De mate waarin een leider hier in slaagt, lijkt dus mede afhankelijk te zijn van het charisma van de leider. De geaccepteerde en gewaardeerde leider lijkt te worden gekoppeld aan het vermogen menselijk te kunnen zijn, open en eerlijk, en besluitvaardig indien nodig.

Het feit dat brandweermensen intrinsiek gemotiveerd zijn, betekent niet dat de brandweerleider niet inzet op het vergroten van motivatie. Kenmerken van intellectuele stimulatie, een factor die gericht is op de motivatie van volgers, wordt door de leiders meerdere malen genoemd. De leiders gebruiken de stijl voornamelijk in de koude situatie.

### 5.2.2 Sturing aan professionals

Brandweerleiders hebben inhoudelijke kennis, de brandweerman is een vakman en leiding geven aan professionals betekent in de ogen van de geïnterviewde ruimte bieden aan de invulling van het werk door het stellen van kaders. De bevelvoerder is vaak eerst een aantal jaren manschap geweest, en een officier is of een doorgestroomde bevelvoerder of een zij instromer die via stages en praktijkervaringen tijdens zijn opleiding leert denken als een bevelvoerder. Zowel in de warme als koude situatie wordt veel vrijheid gegeven aan de

invulling van de taak. Echter in de warme kant, zijn veel taken vastgelegd in standaard werkwijze en procedures.

*“Ik laat mijn mensen zien wat ik van ze verwacht, ik geef ze vrijheid, maar ik zet eerst duidelijk te tools uit waaraan het moet voldoen. Als je dat niet doet dan wordt je [als leidinggevende, RP] achteraf gestraft. Je moet dus verbinding kunnen maken en je dwingt de lijn niet af op basis van hiërarchie maar op basis van je vakkennis en mensenkennis. Mensen accepteren op basis van de rol en functie die ze hebben. Tegelijkertijd heb je ook een gemeenschappelijk doel” (respondent 5).*

*“Al mijn personeel is gekwalificeerd. Een chauffeur is chauffeur. Ik ga ervan uit dat mensen weten wat hun taak, en weten wat hun werk inhoudt. Ik geef ze de ruimte om binnen hun taak zelf hun verantwoordelijkheid te pakken” (respondent 3).*

De situatie en de context lijken zeer bepalend voor de effectiviteit van de leiderschapsstijl. Alleen wordt de persoonlijke stijl aangepast aan de situatie of probeert de leider de situatie aan te passen aan zijn voorkeursstijl. In de warme kant treden de leiders heel praktisch op. Het is belangrijk dat zij gevoel voor het vak hebben en de brandweercultuur en de mensen die in de cultuur passen snappen.

*“Meebuigen als een rietstengel is belangrijk, niet te veel van jezelf weggeven maar wel zorgen dat je kan meepraten” (Respondent 6).*

### 5.2.3 Verschil tussen Warme en Koud

Echter gedurende de gesprekken kwamen de respondenten tot de conclusie dat er wel verschillen zijn maar dat ze niet zo groot zijn. Luisteren, overleggen, afstemmen en beslissingen nemen lijken het proces vorm te geven waarbinnen leiderschap een rol speelt. Zoals een geïnterviewde zegt:

*“Ik zie niet eens zoveel verschillen tussen warm en koud. Ik hanteer eigenlijk dezelfde stijl in de warme situatie. Mijn taak is duiden, snappen we met elkaar waarin we verzeild zijn geraakt. Voor mij is het belangrijk dat ik mensen zie, en dat jij in het beeld komt” (respondent 4).*

Het verschil zit hem in de lengte van het overleg en de meer sturende rol naarmate de tijdsdruk op de beslissing toeneemt. Er wordt gestuurd op mens en inhoud. Ook, of eigenlijk

## Vurig Leiderschap

juist in warme situaties wordt via de participatieve stijl van leidinggeven gestuurd op het gedrag van de volgers, waar betrokkenheid wordt gecreëerd door beelden te delen:

*“Het is heel belangrijk dat ze weten wat er om hun heen gebeurd. Ik geef ze dus kort en bondig informatie mee, zodat zij ook een breder plaatje krijgen en snappen waarom ze iets moeten doen, als de tijd er niet is dan sla ik dit over maar dan volgt het later.”*  
(respondent 9)

Rust creëren komt ook terug in de gesprekken als middel om duidelijkheid te scheppen en bij het creëren van rust is de menselijke factor en de directieve factor ook heel erg aanwezig. Een geïnterviewde verwoorde het als volgt:

*“Ik zorg dus dat ik de rust bewaar door de spanning van andere te accepteren, maar niet over te nemen. Ik laat zien dat ik de persoon begrijp en stel dan de kaders en zorg er daardoor voor dat men dezelfde film heeft. Mensen moeten strak in het verhaal zitten, dat doe je door heel kort te vertellen, dit is de situatie, het stabiel, niet stabiel en zo zitten we erin.”* (respondent 6)

De mate van sturing lijkt toe te nemen naarmate de tijdsdruk of de noodzaak tot het rustig houden van de groep toeneemt. Wederzijds vertrouwen en elkaar kennen speelt hierbij een rol.

*“Het maakt uit of je de bevelvoerders kent of niet. Je kan hierdoor sneller sturen en minder controleren. De stijl hangt dus af van de persoon die tegenover mij staat. Dit heeft met vertrouwen te maken, en bepaald of je er strakker in gaat zitten of minder.”*  
(respondent 2).

*“Je leert mensen [...] kennen en daar heb je voordeel van in de praktijk en dat vind ik prettig. Je moet dus wel investeren om mensen te kennen. Als je personen niet kent, is het toch altijd heel snel kort aftasten als je ter plaatse komt. Hoe zit iemand in zijn rol. Als je iemand kent dan krijg je een tweetjes, en dan gaan dingen automatisch en worden dingen vanzelf gedaan. Je kan als leidinggevende er meer afstand bij nemen. Je houdt meer tijd over. Je hoeft dus minder te sturen”* (respondent 6).

*“Als officier weet je ook met welke bevelvoerder je te maken hebt. En wie je dus kan laten gaan. Je bent dan als officier ondersteunend. Als het uit de hand loopt ga je sturen”* (respondent 1)



#### 5.2.4 Directief versus Participatief

Het onderzoek laat zien dat de directieve sturing vooral in de warme kant wordt gebruikt. In de koude situatie wordt veel minder directief gestuurd. Al vinden sommige respondenten dat wel jammer. Sturing is daar pas noodzakelijk zodra volgers de grenzen van de gestelde kaders bereikt worden, tot die tijd wordt de verantwoordelijkheid voor het resultaat bij de volger gelaten. In de koude kant wordt geprobeerd volgers daarom in te zetten op die taken die bij de mensen past. Hier is meer sprake van een participatieve stijl.

*“Ik probeer mensen in te zetten waar ze goed in zijn” (respondent 1).*

*“Ik kijk naar de mensen, wat zijn het voor mensen, welke capaciteiten hebben de mensen en hoe kan ik ze inzetten? Ik vraag mijn medewerkers welke kant ze op willen. Ik geef mensen een taak en een verantwoordelijkheid, laat ze de verantwoordelijkheid nemen en dan zie ik de mensen groeien” (respondent 5).*

Tijdens incidenten begint de leider meestal met een participatieve stijl van leidinggeven. Indien nodig schakelt hij over naar een directieve stijl. De respondenten schakelen op gevoel over naar de directieve stijl, vooral als besluiten moeten worden genomen. Deze stijl creëert volgens hen duidelijkheid en structuur, iets waar tijdens het incident behoefte aan is. Tegelijkertijd beseffen de leiders dat het schetsen van context belangrijk is om het draagvlak en begrip te behouden.

*“Op straat luister je ook naar mensen maar het is vergaderen in een snelkookpan. Je kan mensen ook afkappen als het nodig is. Tijdsdruk is daarbij een belangrijke factor” (respondent 7).*

De directieve stijl wordt wel als gemakkelijk gezien door de respondenten, en tussen de regels door hebben zij allemaal ook de persoonlijke voorkeur om de stijl te gebruiken, tijdens incidenten. De respondenten zien de snelheid en de duidelijkheid die de directieve stijl heeft ten opzichte van een participatieve stijl als voornaamste reden. Het feit dat directief leiderschap op de korte termijn effectief lijkt, lijkt de reden te zijn dat de stijl in de warme situatie veelvuldig wordt gebruikt, maar ook in de koude situatie kan een directieve aanpak nodig zijn voor het creëren van voortgang.

De directieve stijl heeft vooral betrekking op de besluitvorming, waarbij de noodzaak tot actie en het nemen van besluiten onder tijdsdruk die ervoor zorgen dat men kort en bondig en direct wil communiceren. De keuze voor de directieve stijl lijkt dus voornamelijk te maken hebben

met de mogelijkheden om het proces te sturen en de snelheid in het optreden te houden. De belangrijkste functie van de directieve stijl is het snel afstemmen en duidelijk uitzetten van het kader. De directieve stijl van leidinggeven is een uiting van het bevel. Gezag speelt hierbij een rol. Het gezag komt voort uit houding, gedrag en formele positie. En met respect naar de mens toe. Ook hier geldt dat als de directieve stijl niet persoonlijk is, maar functioneel.

Het werken met de methode van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming, en de directieve stijl van leidinggeven die daarbij hoort is volgens een van de respondenten eigenlijk geen leiderschapsstijl. De respondent geeft aan dat dit principe in feite een vaardigheid is, en dus dat het tot-op-zekere-hoogte te leren is.

*“Het principe beeldvorming oordeelsvorming en besluitvorming is een management vaardigheid, geen leiderschapsvaardigheid. Je kan deze warm en koud hanteren. In beide gevallen is de omgeving steeds prominenter geworden. Het aangeleerde stramien, wat we warm leren is ook wat je koud eigenlijk doet. Het is niet echter iedereen gegeven om onder druk de afweging te maken” (respondent 4.)*

De respondenten geven aan dat een van de belangrijkste opgaven van een leider is om zorg te dragen voor de juiste beeldvorming, of zoals een van de respondenten het noemde de *situational awareness*. Beeldvorming zorgt voor duidelijkheid, in de warme kant wordt dit beeld directief, kort en krachtig gepresenteerd, in de koude kant worden de kaders geschetst, waarbij meer ruimte voor overleg is. Het beeld dat ontstaat is essentieel om de mensen het gevoel te geven dat zij grip hebben op de situatie.

*“Directief leiderschap werkt voor mij maar op hele korte termijn. Korte termijn verband dat vooral operationeel helpt. Als ik vervolgens niet de mensen in het perspectief breng dan gaat het niet goed. Als ik niet vertel waarom het moet, ik zie mijn rol vooral om dat proces op gang te brengen” (respondent 4).*

### 5.2.5 Hiërarchie in optreden

Hiërarchie is binnen de brandweer voornamelijk in het warme optreden aanwezig laat het empirisch onderzoek zien. Tijdens inzetten wordt de hiërarchie ook bewust gebruikt. In plannen, procedures en werkwijzen wordt standaard rekening gehouden met de mogelijkheid tot het opschalen van eenheden en hoger leidinggevend. Leidinggevend zijn er om naar boven toe te escaleren, of in de warme situatie om inhoudelijk afstemming te krijgen. De hiërarchische verhoudingen zorgen voor een verdeling van de werkzaamheden, waardoor

## Vurig Leiderschap

complexe situaties beheersbaarder lijken worden. De hiërarchische verhoudingen hebben een duidelijke functie binnen het warme optreden van de brandweer. Een respondent omschrijft het als volgt:

*“Het belang van commandovoering wordt groter wanneer het complexer wordt. Dit kan komen door het aantal multidisciplinaire partners” (respondent 1)*

De leidinggevende stuurt op basis van afstemming en doet dat via beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. In de warme kant is de hiërarchie opgebouwd om te zorgen voor gestructureerde afstemming en de mogelijkheid om eenvoudig tot beeldvorming te komen. Iedere manschap heeft een eigen taak, de bevelvoerder maakt een beeld van de uitvoering van de taken van zijn manschappen, en indien er twee bevelvoerders zijn dan maakt de officier een beeld van zijn twee bevelvoerders. Iedere functionaris heeft behoefte aan het compleet krijgen van het plaatje ziet daardoor ook de noodzaak om te komen tot afstemming. Manschappen en in mindere mate bevelvoerders vragen daadwerkelijk om strakke aansturing, zonder daarbij de mens uit het oog te verliezen. De bevelvoerder vraagt pas in tweede instantie om aansturing. Hij vraagt dat alleen indien de bevelvoerder juist door de complexiteit en grootte van het incident niet in staat is om een totaalbeeld van inzet te schetsen. Hierbij lijken de context en situatie dus de variabelen te zijn die opschaling noodzakelijk maken. Zodra een bevelvoerder weet dat hij geen overzicht kan krijgen over het hele incident, vraagt hij om de officier en daarmee is de komst van de officier ook gelijk geaccepteerd. In deze situatie moet orde worden gecreëerd en daarbij is eenvoud wel het toverwoord. Een leider is hier effectief als die in staat is om de complexiteit terug te brengen, dus orde in de chaos weet te scheppen.

*“Je bent buiten ervan omdat je in tijdsdruk zit, je hebt buiten onzekerheden, ik vind dingen niet snel heel ingewikkeld en ik breng dingen terug tot de eenvoud.”*  
*(respondent 8)*

Deze respondent geeft aan de leider op straat in de warme situatie ook echt in situatie zit, die het verschil kan maken. Hij wordt in de positie gesteld waarin leiderschap inderdaad het verschil lijkt te maken. Commandovoering, communicatie, mensenwerk en gezag kome uit dit onderzoek hierbij naar voren.

*“Gezag is belangrijk, geen macht. Gezag komt door ervaring, houding positie en gedrag. De acceptatie van het leiderschap komt daar.” (respondent 8)*

## Vurig Leiderschap

De directieve stijl lijkt een effectieve leiderschapsstijl aan de warme kant, het schept duidelijkheid en komt de snelheid van het optreden juist ten goede. In eerste instantie is de verklaring te vinden in de hiërarchische inrichting van de organisatie. Een hoofdofficier geeft het volgende voorbeeld:

*“Ik heb het ook ervaren, waar ik in een COPI heel behoudend was een stempel te drukken, en dat ik er na een tijd achter kwam dat de grens waarop mensen directief leiderschap accepteren ver weg ligt. Hoe strakker ik het COPI regisseeer, hoe fijner men het vind. Het geeft rust, vertrouwen en zekerheid dat het wel gebeurt. In hiërarchische structuur is de meerwaarde/ toegevoegde waarde van de leidinggevende van belang. Dit kan op inhoud of aansturing nodig zijn” (respondent 4.)*

In de situaties waarbij de bevelvoerder het gevoel heeft dat de officier niet echt nodig is, maar de procedures zegt dat de officier wel ter plaatse moet komen, zal de officier zijn meerwaarde daadwerkelijk moeten aantonen. De grootste fout die de leider kan maken is zich bemoeien met de inhoud, tenzij specifiek om inhoudelijke hulp wordt gevraagd.

*“Ik accepteer het niet als mijn leidinggevende zich met inhoud bemoeit. Mijn leidinggevende heeft meer overzicht dan dat ik heb, dus daarmee kan de leidinggevende sturen, maar geen bemoeienis met de inhoud” (respondent 5).*

In de normale situatie wordt de hiërarchie anders gebruikt, de rol van leider is het geven van kaders, en het uitzetten van de koers. De verantwoordelijkheid tot uitvoeren ligt bij de volgers zelf. Volgers hebben zelf de verantwoordelijk hun problemen op te lossen.

*Het is de context van het probleem duiden, maar wel vragen aan de mensen hoe lossen we dat op? Je wilt niet de leidinggevende zijn die achterom kijkt en bedenkt waar zijn mijn troepen?” (respondent 8)*

*“In de koude situatie moet je vooral uitkijken dat je er niet van bent. In tegenstelling tot warme kant ben ik je in de koude kant er nooit echt van. In de koude situatie horen verantwoordelijkheden echt bij de mensen zelf te liggen, mensen lossen hun eigen problemen op. Anders krijg je luie mensen, die denken dat je voor ze de problemen oplost. Tuurlijk mag je dingen naar boven laten escaleren, maar alleen als je er zelf onderling niet uitkomt.” (respondent 8)*

## Vurig Leiderschap

Van de brandweerman wordt verwacht dat de inhoudelijke kennis aanwezig is, en de motivatie om te werken is al aanwezig, de leidinggevende lijkt in de praktijk voornamelijk een procesbegeleider, met de verantwoordelijkheid dat wordt afgestemd en beeldvorming wordt gedeeld. Een van de respondenten gaf aan het volgende van zijn leidinggevende te verwachten:

*“Mijn leidinggevende hoort onder een boom te staan en te kijken, ik verwacht dat hij of zij ingrijpt zodra ik dreig te verzuipen. De hoogst leidinggevende moet geen ruk te doen hebben. De verwachting moet zijn dat een hoger leidinggevende je eruit trekt. De fout die gemaakt werd, bijvoorbeeld in moerdijk, is dat de hoogst leidinggevende het te druk heeft gehad. Je moet tijd kopen voor zelfreflectie en de organisatie moet organiseren dat je kan reflecteren.” (respondent 4)*

De hiërarchische inrichting heeft in het operationele nog een duidelijke orde scheppende functie. De gehele structuur is ingericht om het incident controleerbaar en beheersbaar te maken. Het is echter nu een de standaardoplossing. Ook in niet complexe situaties en incidenten werkt de brandweer officieel zo. In de praktijk is toch is een verandering zichtbaar. Echter een van de respondenten geeft aan anders te zijn gaan denken over hiërarchie, omdat in zijn visie brandweerpersoneel vooral professionals zijn.

*“Het is niet altijd nodig is om in hiërarchie op te schalen. Ik zie een model voor me waarbij in plaats van een hogere in rang ook de mogelijkheid bestaat om inhoudelijk op te schalen. Bijvoorbeeld in de breedte. Waarom wordt niet een inhoudelijk expert of een tweede schaduw COPI ingericht voor de expertise.” (respondent 4)*

De relatie hiërarchie en professionals reikte echter niet tot de scope van dit onderzoek, en is daarom niet verder onderzocht. Echter dit gegeven biedt allicht wel mogelijkheden tot nader onderzoek.

## 6 Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek geplaatst binnen het in hoofdstuk twee opgestelde wetenschappelijk theoretisch kader. Vervolgens worden de beperkingen van het onderzoek besproken.

### 6.1 Mix van stijlen

Uit het literatuur onderzoek kwam duidelijk naar voren dat de effectiviteit van leiderschap wordt beïnvloed door de context, de situatie, de volger en de kenmerken van de leider zelf (Fiedler, 1971; Hersey & Blanchard, 1996). De leider bezit kenmerken, die zijn aangeboren of aangeleerd, dit blijkt niet uit het onderzoek, en als we de theorie samenvatten zien we dat hij eigenlijk twee manieren heeft om te sturen; inhoudelijk op de taak of op de relatie. Het empirisch onderzoek toont congruente resultaten aan. De brandweerleiders geven aan dat zij voornamelijk of proberen te sturen op de taak of op de relatie. In de warme fase wordt sturen op de taak echter belangrijker gevonden dan sturen op de relatie. De relatie wordt echter niet vergeten en hersteld als de tijdsdruk weer is weggefallen. De context en de situatie lijken hier daadwerkelijk invloed te hebben op de beslissing van een leider bij het bepalen of een participatieve of directieve stijl het best kan worden gebruikt. Het onderzoek toont aan een participatieve stijl vooral van de tactische en strategische leiders wordt verwacht. De operationele laag wil voornamelijk directief worden aangestuurd, zonder daarbij de relatie uit het oog te verliezen. Dit onderzoek bevestigt hiermee de conclusie van Groenendaal (2008). Ook Groenendaal (2008) concludeerde in zijn onderzoek dat de participatieve stijl van leiderschap bij het tactische niveau het meest effectief is en een directieve stijl op het operationele niveau.

Wil de leider effectief zijn dan zal hij de volger niet alleen moeten sturen, maar ook moeten beïnvloeden, wat op een transactionele (Bass, 1985) manier kan, via de ruilhandel van een beloning. Of via de persoonlijke, transformationele stijl (Bass, 1985) door individuele aandacht te geven en de volger te stimuleren om beter te gaan presteren. In de literatuur wordt deze laatste stijl gezien als de meest effectieve stijl ten opzichte van de transactionele stijl. De transactionele stijl kan echter ook effectief zijn, maar uit de theorie blijkt dat de beperking van deze theorie lijkt te zijn dat de stijl alleen effectief is in stabiele, voorspelbare situaties (Lowe, et al., 1996). Bij de brandweer blijkt inderdaad ook sprake te zijn van een mix van stijlen. De transformationele stijl komt meer voor aan de koude kant, maar in de praktijk blijkt bij incidenten ook in eerste instantie een relatiegerichte stijl te worden gebruikt. De directieve

en transactionele stijl wordt in de meeste gevallen pas toegepast als de tijdsdruk en stress toeneemt. Deze stijl lijkt ook effectief te zijn. De reden hiervoor is te vinden in het feit dat er sprake is van een duidelijke afbakening van taken. Door de werkwijze van de brandweer worden complexe situaties per definitie getracht eenvoudiger te maken. Deze observatie is in contrast met de bevindingen van Bass die stelt dat transformationeel leiderschap juist bij stress situaties effectiever is. De mogelijke verklaring hiervoor is te vinden het vakmanschap van de brandweerman/vrouw, wat de stelling van Scholtens (2008) onderschrijft, zij stelt dat in de acute fase de transformationele stijl juist niet wordt geaccepteerd. De *contingent reward* stijl lijkt daarom het best bij de brandweer te passen en het meest effectief te zijn in de warme situatie. Een tweede argument is dat de brandweer doormiddel van een geëxpliciteerde en gestandaardiseerde werkwijze complexe situaties terug brengt naar de eenvoud, waardoor impliciet een gezamenlijke visie op het werk is ontstaan. De volger begrijpt hierdoor de transactionele stijl en accepteert hem daardoor in de meeste gevallen dan ook. Immers iedere brandweer lijkt al gemotiveerd te zijn om het werk uit te voeren, een brandweerman helpt mensen in nood. De leider hoeft in de warme situatie weinig empowerment te leveren en de intellectuele uitdaging is al aanwezig, dat is het incident.

In de koude situatie wordt voornamelijk de transformationele stijl gebruikt, van de leiders wordt verwacht duidelijke kaders uit te zetten en rekening te houden met de intellectuele stimulatie van de werknemers. De respondenten zagen voor zichzelf dan ook een coachende rol weggelegd. Waarbij indien de situatie daar aanleiding voor geeft een directieve stijl kan worden toegepast om de kaders (opnieuw) duidelijk te krijgen. Ook hier komt dus duidelijk naar voren dat leiderschapsstijlen gemixt worden.

Binnen het transformationele leiderschap is de charismatische stijl de meest dominante stijl (Bass, 1996; Boehm, Enoshm, & Michal, 2010; James, Wooten, & Dushek, (2011). Uit het onderzoek blijkt echter dat de brandweerleider zijn charisma voornamelijk haalt uit ervaring en zijn kennis over het vak.

Echter de transformationele stijl gaat uit van een eendimensionale beïnvloeding en houdt geen rekening met andere factoren zoals de omgeving, de context, de situatie en de daadwerkelijke behoefte van de volger zelf. Ook dit empirisch onderzoek levert bewijzen waaruit blijkt dat leiderschap een dynamisch proces is, waarbij sprake is van multidimensionale beïnvloeding. Het onderzoek laat zien dat de invloeden op de leider dynamisch zijn, op basis waarvan ook blijkt dat wisselende stijlen in wisselende situaties effectief zijn. Wetenschappers

onderkennen dit door te stellen dat een mix van stijlen noodzakelijk is (Avolio, 2007; Bass, 1985; Fiedler, 1971; Hersey & Blanchard, 1996; Yammarino, 2013). Echter alleen Yammarino (2013) gaat uit van de multidimensionale beïnvloeding. Dit onderzoek laat zien dat deze beïnvloeding in de praktijk ook duidelijke meerwaarde heeft op de effectiviteit van leiderschap. Leaders die luisteren naar de vakman, nemen betere beslissingen, en door te investeren in de relatie, worden de beslissingen ook daadwerkelijk geaccepteerd.

### 6.2 Hiërarchisch optreden

De brandweer is hiërarchisch georganiseerd, en daar is veel kritiek op (Helsloot, 2007; Groenendaal, 2008; Scholtens, 2008). Voornaamste punt van kritiek is de vermeende ineffectiviteit van het 3C-model (Dynes, 1994), waarbij Dynes (1994) de hele gehele lijn van besluitvorming onderzoekt. Dynes betreft in dit model ook de bestuurlijke besluitvorming. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot de operationele lijn. Daar tegen over stelt Scholtens (2008) dat de hiërarchie effectief kan zijn maar alleen in de acute fase.

Dit onderzoek toont aan het Chaos, Control en Command model juist wel effectief is en niet contraproductief werkt, tegen tot de stellingen van Helsloot (2007) en Dynes (1994) en sluit aan bij Scholtens (2008). Dit onderzoek laat deels zien dat het model bij leiders wel als noodzakelijk wordt ervaren, een mogelijke verklaring hiervoor ligt dat in dit onderzoek ook de operationele aansturing van eenheden is onderzocht.

Helsloot (2007) stelt dat de operationele lijn tot aan het strategische niveau niet goed loopt, en dat besluitvorming lang op zich laat wachten. Echter bevelvoerders gaven aan dat zij wel degelijk de noodzaak zien dat op het tactische niveau besluiten worden genomen. Zij zijn in zekere mate wel voorstander van hiërarchie. De hiërarchische afspraak dat de officier beslist zodra de bevelvoerder de beslissing niet meer kan overzien wordt gezien als duidelijk en efficiënt. Professionaliteit van de functionarissen is daarbij wel van belang.

Het onderzoek laat zien onderling vertrouwen zeer belangrijk is. Dit vertrouwen lijkt op het menselijke vlak van belang, maar vooral op inhoud. Besluiten worden geaccepteerd als het beeld van de leider is dat de leider inhoudelijk op de hoogte is, zo niet beter op de hoogte. Echter de eerste geluiden om de warme organisatie ook minder hiërarchisch in te richten zijn aanwezig. Inhoudelijke kennis hoeft niet per definitie een niveau hoger te worden gehaald, er kan ook in de breedte worden gezocht naar de kennis, stelt een respondent voor. Mogelijk leidt dit wel tot een nog efficiëntere en snellere besluitvorming. Nader onderzoek zal dit verder moeten uitwijzen.



De verantwoordelijkheden laag neerleggen in de organisatie betekent ook dat meedenken wordt verwacht en gewaardeerd vanuit zowel het perspectief van de volger en de leider. De situatie en de context waarin het incident zich afspeelt lijken hierbij de belangrijkste variabelen te zijn en de kritiek op het model van Bass lijkt daarbij terecht te zijn, de effectiviteit van de leiderschapstijl lijkt te beïnvloed te worden door de situatie.

### **6.3 Beperkingen onderzoek**

Dit onderzoek is uitgevoerd met de volgende beperkingen. De belangrijkste beperking is dat dit onderzoek kwalitatief en daarmee in een bepaalde mate ook subjectief is. De selectie van de respondenten is mede tot stand gekomen op basis van de bereidheid van de leiders. En van echt meten welke stijl van toepassing is voor de respondent was geen sprake, daarvoor dient kwantitatief onderzoek te worden verricht. Het onderzoek was voornamelijk verkennend van aard onder leiders bij de brandweer, de verkenning is waardevol omdat nog nauwelijks onderzoek is gedaan onder brandweerleiders. Het design van het kwalitatieve onderzoek heeft nog een andere beperking en deze beperkingen zijn van fundamentele aard. De nadelen van dit design richten zich vooral op de capaciteiten van de interviewer. Alle interviews zijn opgenomen en vervolgens geïnterpreteerd door de interviewer geplaatst in de datamatrix. Ten tweede is het de vraag of de geïnterviewde realistisch en objectief vertellen over hun ervaringen. Daarbij kunnen de antwoorden normatief zijn, dit is vooral het geval als gesproken wordt over welke capaciteiten een leider moet bezitten.

## 7 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt het antwoord op de centrale vraag gegeven en wordt ingegaan op de theoretische implicaties. Vervolgens is dit vertaald naar een praktische visie op leiderschap voor de brandweer. Het hoofdstuk wordt afgesloten met enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 7.1 De resultaten

De aanleiding voor het onderzoek is de fundamentele verandering binnen de brandweer. Een verandering die ook gevolgen heeft voor de leiders binnen de brandweer. In de wetenschappelijke literatuur wordt gesteld dat het oude hiërarchische model zijn langste tijd heeft gehad. Dit onderzoek gaat in op deze stelling en onderzoekt welke stijlen effectief kunnen worden ingezet. Dit onderzoek heeft niet onderzocht hoe de effectiviteit van de leider is te meten, daarvoor is kwantitatief onderzoek nodig. Het onderzoek heeft zich vooral gericht op de veronderstelde factoren die invloed kunnen uitoefenen op de effectiviteit van de leider. Het onderzoek is ingericht door via het perspectief van de leider en de volger te kijken. Immers in een hiërarchie zoals de brandweer heeft bijna iedere leider zelf ook een leider boven zich. Het onderzoek biedt wel resultaten aan die bijdragen aan het opstellen van conceptuele modellen voor leiderschap. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende centrale vraag:

*Welke leiderschapsstijlen kunnen bij de brandweer zowel in de warme als in de koude situatie worden toegepast?*

Het organisatorische verschil van de warme en de koude situatie blijkt in de praktijk minder groot te zijn dan verondersteld. De leider mag dan wel twee verschillende functies hebben, maar de persoonlijkheid, ervaring en voorkeuren blijven hetzelfde. Op basis van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat een mix van leiderschapsstijlen noodzakelijk is, waarbij sprake is van een multidimensionale beïnvloeding, dit in overeenstemming met de conclusie van de Ruiters (2011).

Om te zorgen dat een volger een taak goed uitvoert kan de brandweerleider kiezen uit twee stijlen: de directieve stijl en de participatieve stijl. Bij de directieve stijl stelt de leider duidelijke doelstellingen op en controleert de uitvoering van de taak op juistheid, de benadering is directief, dat wil zeggen dat de vrijheid van handelen beperkt is, er moet worden uitgevoerd wat is besloten. De brandweerleider past deze stijl voornamelijk toe in het

operationele optreden als sprake is complexe situaties en waarbij sprake is van tijdsdruk. De participatieve stijl wordt toegepast in de koude situaties, maar ook in de warme situatie als de situatie dat toelaat. Het lijkt erop dat de participatieve stijl de voorkeursstijl is.

Naast het sturen op het juist uitvoeren van de taak, kan de brandweerleider ook kiezen om invloed uit te oefenen op de volger zelf. Hiervoor zijn wederom twee keuzes; de transactionele stijl en de transformationele stijl. Ook hier geldt dat de stijlen gemixt kunnen worden (Bass, 2008). De conclusie is dat de transactionele stijl effectief kan zijn in het operationele optreden, deze conclusie sluit aan bij de conclusie die Groenendaal (2008) trekt in zijn onderzoek en sluit tegelijkertijd deels aan bij de conclusie die Lowe, et al. (1996) trekken. De reden dat de transactionele stijl effectief is bij de brandweer is omdat de ervaring en vakkennis van de brandweerman ervoor zorgt dat de situatie als minder complex en dus als beheersbaar wordt ervaren. Een transactionele stijl is dan effectief.

Hiërarchie speelt binnen de brandweer een duidelijke rol bij de uitvoering van de taak. De hiërarchie bepaald de lijn waarbinnen de besluitvorming wordt vormgegeven. De effectiviteit van de besluitvorming heeft gevolgen voor de snelheid van het optreden, en daarmee ook effect op de effectiviteit van de leider. Dit onderzoek laat zien dat op operationeel niveau het 3C model wel degelijk effectief kan zijn, het biedt namelijk ruimte om directief te sturen, als de lijnen kort zijn zorgt dit voor snelheid in het optreden.

## 7.2 Theoretische implicaties

Dit onderzoek heeft ook enkele theoretische implicaties opgeleverd:

- De traditionele theorieën van Fiedler (1972), Hersey en Blanchard (1996) en de moderne theorie van Bass (1985) gaan uit van een eendimensionale benadering en op basis van dit onderzoek wordt de stelling van de Ruiters (2011) bevestigd. De effectiviteit van leiderschap kan pas goed gemeten worden als rekening wordt gehouden met een multidimensionale beïnvloeding.
- Erkennen dat tussen leiders en volgers sprake is multidimensionale beïnvloeding lijkt er ervoor te zorgen dat de volger meer van invloed is op de effectiviteit van de leider, de professionaliteit en taakvolwassenheid is daarmee ook een variabele geworden die invloed heeft op de wijze van motivatie. Tot nu toe wordt dit niet meegenomen in de transformationele paradigma.

### 7.3 Visie op brandweerleiderschap

In de visie van de leiders lijkt leiderschap vooral een mix te zijn, met een sterke directieve stijl gericht op de uitvoering van de taak. Tegelijkertijd verliest de leider de relatie met de volgers niet uit het oog, om effectief te zijn in het optreden wil de leider graag zijn volgers kennen. De operationele leider hanteert om volgers te motiveren meer een transactionele stijl, de contingent reward stijl, dan de puur transformationele stijl. Deze leider is in staat om te werken onder tijdsdruk, en zorgt ervoor dat complexe situaties weer eenvoudiger worden. De leider staat achter zijn mensen, is open, eerlijk, luistert en is te vertrouwen. In de koude situatie plaatst de leider zich in de groep, en zal pas opstaan als leider als de situatie daarom vraagt.

De tactische brandweerleider is in de warme situatie op de eerste plaats taakgericht, waarbij wordt verwacht dat inhoudelijke kennis over het vak aanwezig is. Immers in complexe situaties worden inhoudelijke beslissingen aan de leider voorgelegd. Van de tactische leider wordt verwacht dat beslissingen daadkrachtig worden genomen. De leider luistert en houdt rekening met de relatie. Deze leider gebruikt meer aspecten van transformationeel leiderschap dan de operationeel leidinggevende. De leider houdt rekening met de individuele kenmerken van de bevelvoerders, en geeft de bevelvoerder ruimte in invulling te geven aan het werk.

In de koude situatie lijken de leiders meer voorkeur te hebben voor een relatiegerichte stijl, die veel overeenkomsten vertoont met aspecten van transformationeel leiderschap. Maar ook hier wordt een relatie gelegd naar het operationele optreden. De leiders willen graag de bevelvoerder kennen, zodat de stijl kan worden aangepast aan het individu, dit komt de snelheid van het optreden ten goede.

Op strategisch niveau in de warme fase wordt van de leider eigenlijk hetzelfde verwacht als op tactisch niveau, met de kanttekening dat kennis over de inhoud hier minder van belang is. De kennis is aanwezig op het tactische en operationele niveau. Van de strategisch leidinggevende wordt vooral verwacht dat hij overzicht houdt en coachend optreedt naar de tactische leiders. Overigens blijft de strategisch leider wel hiërarchisch eindverantwoordelijk voor de inzet, en wordt ook van de leider verwacht, knopen door te hakken als de situatie daarom vraagt.

Het vakmanschap binnen de brandweer wordt steeds specialistischer, de steeds complexer wordende maatschappij vraagt hierom. Ook manschappen en bevelvoerders zijn steeds hoger opgeleid, tot voor kort waren alleen de officieren hoger opgeleid. Het lijkt erop dat de

hiërarchische stijl binnen de brandweer wel langzaam kan verdwijnen. Met de komst van de informatietechnologie is inhoudelijke expertise sneller te krijgen en daarvoor hoeft men minder snel horizontaal in de lijn te klimmen. De eerste voorbeelden hiervan worden al getoond in het empirisch onderzoek. Dit onderzoek is niet ingegaan op de vraag of de hiërarchie de beste oplossing is om de inzet aan te sturen, maar op basis van de resultaten van dit onderzoek lijkt een plattere benadering van organiseren realistischer. Hier wordt niet op basis van autoriteit maar op basis van expertise en zelfsturing leiding wordt gegeven aan de inzet en de eenheden. Een dienende stijl van leiding geven lijkt daarmee de toekomst te hebben.

### **7.4 Aanbevelingen voor nader onderzoek:**

Dit onderzoek heeft aangetoond dat hiërarchie functioneel kan zijn in het optreden, het functioneert nu als systeem voor het organiseren van besluitvorming en systeem voor expertise. Echter met de komst van het netwerkdenken, in combinatie met het vakmanschap van de brandweerman kan kennis mogelijk ook effectiever worden gehaald, bijvoorbeeld in de verticale lijn. Nader onderzoek moet uitwijzen of dit mogelijk is.

## 8 Literatuurlijst

- Aardema, H. (2008). *Politieleiderschap: verbinding bovenstroom en onderstroom*.  
Opgeroepen op april 10, 2013, van Politietopdivers.nl:  
[http://www.politietopdivers.nl/media\\_files/files/Politieleiderschap%20Paradijs.pdf](http://www.politietopdivers.nl/media_files/files/Politieleiderschap%20Paradijs.pdf)
- Avolio, B. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building.  
*American Psychologist*, 62(1), 25-33.
- Babbie, E. (2010). *The practice of Social Research* (12 ed.). Wadsworth: Cengage Learning.
- Bass, B. (1981). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications* (3th ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance: beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1996). *A New Paradigm for Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Opgeroepen op mrt 13, 2013, van DTIC.mil: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA306579>
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in Transformational Leadership.  
*European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4th ed.). New York: Free Press.
- Boehm, A., Enoshm, G., & Michal, S. (2010). Expatations of grassroots community leadership in times of normality and crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), 184-194.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management; Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambrigde University Press.
- Brown, A. (1967). Reactions to leadership. *Educational Administrative Quarterly*(3), 62-73.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Publications.
- Duin, van, M., & Lieben, E. (2007). Leiderschap en management bij de brandweer. In I. Helsloot, E. Muller, & J. Berghuijs, *Brandweer: studies over organisatie, functioneren en omgeving* (pp. 399-448). Deventer: Kluwer.

- Dynes, R. (1994). Community Emergency Planning: False assumptions and Inappropriate Analogies. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 12(2), 141-158.
- Fiedler, F. (1971). Validation and Expansion of the contingency model of leadership effectiveness: a review of empirical findings. *Psychological bulletin*, 76(2), 128-141.
- Fortuijn, Bijlsma-Frankema, & Drooglever. (1997). De kwalitatieve datamatrix als analyseinstrument. *Tijdschrift voor Sociale Wetenschappen*, Vol. 42(Nr. 4), 448-459.
- Fritz, R. (1986). The Leader as creator. In J. Adams, *Transforming Leadership*. Alexandria: Miles River Press.
- Goodwin, V., Wofford, J., & Whittington, J. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 7(22), 759-774.
- Graeff, C. (1997). Evolution of situational leadership theory: a critical review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Groenendaal, J. (2008). *De kunst van het loslaten*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Hartog, den, D. (1997). *Inspirational Leadership*. Enschede: Kurt Lewin Instituut.
- Helsloot, I. (2007). *Voorbij de symboliek; over de noodzaak van een rationeel perspectief op fysieke veiligheid*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.
- Helsloot, I., Muller, E., & Berghuijs, J. (2007). *Brandweer: studies over organisatie, functioneren en omgeving*. Deventer: Kluwer.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). *Management of organization behavior: utilizing human*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hollander, E. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- James, E., Wooten, L., & Dushek, K. (2011). Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 455-493.

## Vurig Leiderschap

- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytical test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 84, 755-768.
- Kellerman, B., & Webster, S. (2001). The recent literature on public leadership reviewed and considered. *The Leadership Quarterly*(12), 485-514.
- Khanin, D. (2007). Contrasting Burns and Bass. *Journal of Leadership studies*, 1(3), 7-25.
- Lowe, K., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Meso, P., Troutt, M., & Rudnicka, J. (2002). A review of naturalistic decision making research with. *Journal of Knowledge Management*(6), 63-73.
- Noordegraaf, M. (2007). From "Pure" to "Hybrid" Professionalism. *Administration & Society*, 39(6), 761-785.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theories and Practices*. London: Sage.
- NVBR. (2010). *de Brandweer over morgen*. Opgeroepen op 02 01, 2013, van [www.brandweernederland.nl/publish/.../100229\\_turn\\_nvbrboekvdef.pdf](http://www.brandweernederland.nl/publish/.../100229_turn_nvbrboekvdef.pdf)
- NVBR. (2011). *visie op brandweerleiderschap*. Opgeroepen op 06 05, 2013, van NVBR: [http://www.nifv.nl/web/show/file/id=238602/filename=Visie\\_op\\_brandweerleiderschap\\_251011.pdf/page=237878](http://www.nifv.nl/web/show/file/id=238602/filename=Visie_op_brandweerleiderschap_251011.pdf/page=237878)
- NVBR. (2012). *Mensen bij de Brandweer: in verbinding, in beweging en veilig!* Arnhem: NVBR.
- Pawar, B., & Eastman, K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. *Academy of Management Review*(22), 80-109.
- Peters, L., Hartke, D., & Pohlmann, J. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274-285.
- Ruiter, de, A. (2011). *Politieleiderschap gewoon bijzonder of bijzonder gewoon?* Apeldoorn: Politieacademie.



## Vurig Leiderschap

- Scholtens, A. (2008). Controlled Collaboration in Disaster and Crisismanagement in the Netherlands, History and Practice of an Overestimated and Underestimated Concept. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(4), 195-207.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Havard Business Review*, 36(2), 162-180.
- Weever, R. (2010, juni). *Een nieuw bedrijfsmodel voor de brandweer: van verbeteren naar fundamentele vernieuwing*. Opgeroepen op 03 02, 2013, van [www.brandweernederland.nl](http://www.brandweernederland.nl):  
[http://www.brandweernederland.nl/publish/pages/4955/eennieuwbedrijfsmodell\\_1.pdf](http://www.brandweernederland.nl/publish/pages/4955/eennieuwbedrijfsmodell_1.pdf)
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey Bass.
- Weiss, R. (1994). *Learning from Strangers. The art and method of qualitative interview studies*. New York: The Free Press.
- Yammarino, F. (2012). *Leadership*. Elsevier.
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, Present, and Future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(10), 1-7.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-300.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River : Prentice Hall.

Vurig Leiderschap

## **Bijlage**

Interviewvraag	Theoretisch concept	Codes	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	
<b>functie</b>  <i>Visie op Leiderschap</i> <b>1. Hoe omschrijft u zichzelf als leider?</b> 1.a. Welke stijl gebruikt u? En waarom? 1.b. Hoe investeert u in relaties? 1.c. Hoe zorgt u dat volgers naar u luisteren, of u volgen? 1.d. Hoe zorgt u dat uw medewerkers gemotiveerd zijn?	Contingentie-theorie  Situationeel leiderschap  Transformationeel leiderschap  Transactioneel leiderschap  Complexiteits-theorie	Taakgericht	Officier van Dienst Teamleider Projectleider	Officier van dienst Hoofd incident bestrijding	Bevelvoerder Ploegchef	Hoofdofficier van Dienst Programma manager	Bevelvoerder Ploegchef	Officier van Dienst Hoofd Incident Bestrijding	Hoofdofficier van Dienst Directielid	Commandant van Dienst Directielid	Bevelvoerder Waarnemend Ploegchef	
			Mensen accepteren op basis van de rol en functie die ze hebben.	Beslissingen nemen. Duidelijke, heldere richting geven  Ik hoop dat brandweermannen hun motivatie uit hun vak halen. Het kunnen helpen van mensen. Verantwoordelijkheid is hierbij essentieel	Operationeel gezien is zorgen voor dat je manschappen naar je luisteren niet moeilijk. De afspraak is gewoon dat je luistert.  Al mijn personeel is gekwalificeerd. Een chauffeur is chauffeur. Ik ga ervan uit dat mensen weten wat hun taak, en weten wat hun werk inhoudt. Ik geef ze de ruimte om binnen hun taak zelf hun verantwoordelijkheid te pakken.					Hard op de inhoud zacht op de relatie.	Ik ben van de school van ben ik er van dan ben ik er ook van. Ik ben op mijn best als je mij een moeilijke of vervelende klus geeft, een echt project. Het is de context van het probleem duiden, in de warme kant moet je het juiste niveau van leiding pakken. Je deelt wel de vakken in, maar laat mensen vrij in de vakken Ik vind de term overleg in een operationele situatie ook echt onzin. In een noodhulp situatie wissel je informatie uit, en dan neem je een besluit. Beeldvorming, oordeelsvorming, besluit.	
					Als ik er echt moet zijn dat ik dan ook echt ben. Dan sta ik op als directief leider.  Eerlijk en open leider, waarbij ik heel duidelijk probeer te delegeren.  Het is een gemixte stijl, eerst sturen op gedrag en daarna pas volgen acties. Ik kan heel duidelijk zijn, waarbij ik altijd probeer het team als een geoliede machine te houden.				Ik ben in de koude situatie minder van mijn wil is wet. Het laveren tussen verschillende stijlen en de ene keer pak ik de ene rol en dan weer de andere rol.	Ik gebruik mijn stijlen soms heel bewust. Ik ben van nature vrij low profile.	Natuurlijk moet ik ze meenemen in hoe ik tot het besluit kom. Directief besluitvorming bestaat uit alleen het bevel. Ik ben in het begin heel strak, en naarmate het goed gaat dan ga je switchen naar participatie.	
				Charisma	Ik ben iemand die houdt van een duidelijk koers en mensen daarin in kan meenemen. Respect en gezag uitstralen.			Stip aan wijzen			Ik weet wel dat je je soms moet laten zien als leidinggevende. Ik denk na over hoe ik wil overkomen.	
		Inspiratie  Individuele aandacht  Intellectuele stimulatie	Mensen moeten wel soms worden meegenomen en dan laat ik ze zien waar we heen willen. Ik ben iemand die heel gericht kijkt naar wat kan iemand. Ik ben ook een <b>coach</b> .  Ik houd iemand niet strak in een functie maar biedt mensen ruimte om ook uitstapjes te maken. Medewerkers worden ingezet op <b>basis van capaciteiten</b> .		Open betekent dat je altijd bij me terecht kan, ik probeer mijn medewerkers altijd aandacht te geven.  Ik zorg ervoor dat mensen bezig met hun vak, juist in de koude kant. Geef ze taken, verantwoordelijkheden en dus werk. Nu hebben we dat niet voldoende georganiseerd, we houden als organisatie nu mensen lui.	Ik probeer ruimte te geven aan de ene kant en verder de stip aan te wijzen.  Ruimte geven aan individu  Mijn rol is dat ik mensen help een dergelijke positie te geven dat zij kunnen bijdragen. Ik vind het mooi om een groep mensen zo ver te krijgen. Gezien de omstandigheden en resultaat		Het is niet de bedoeling dat ik mensen geestelijk dood maak. Ik kijk dus altijd welke taken een bevelvoerder zelfstandig kan uitvoeren. Dit is wel altijd lastig inschatten.	Ik kan leiding geven met onderscheid in de verschillen. Ik heb oog voor de verschillen tussen mensen.  Mensen hebben richting nodig, dat geef ik door met ze te praten. Wat houdt je functie in? Wat wil je bereiken? Waar bemoei je je mee? Waar vooral niet mee?	Vragen aan de mensen hoe lossen we dat op? Je wilt niet de leidinggevende zijn die achterom kijkt en bedenkt waar zijn mijn troepen?	Investeren in de mens, aandacht geven.  Vertrouwen creëren	
		Contingent Reward	Ik ben continu bezig met het zorgen dat medewerkers op de hoogte blijven. Ik ben aan het terugkoppelen, vragen of dingen goed gaan, dingen niet goed gaan. Ik sta klaar voor mijn mensen en dat weten ze. Motivatie door informeren.	Ik stel mezelf open en kwetsbaar op. In de koude kant probeer je doormiddel van eerlijkheid en uitstraling te zorgen dat er naar je wordt geluisterd. Het is belangrijk dat je een persoonlijke relatie opbouwt. Waarin je proactief aandacht geeft aan de mens. Ook de rotte appels en mensen die privé niet mijn vriend zou zijn even een belletje geven als ze ziek zijn, aandacht geven.	Waar ik in een copi heel behoudend was een stempel te drukken, en dat ik er na een tijd achter kwam dat de grens waarop mensen directief leiderschap accepteren ver weg ligt. Hoe strakker ik het COPI regisseer, hoe fijner men het vind. Het geeft rust, vertrouwen en zekerheid dat het wel gebeurt.	Ik laat mijn mensen zien wat ik van ze verwacht. Ik geef ze wel de vrijheid, maar ik zet eerst duidelijk de tools uit aan waar het moet voldoen. Als je dat niet doet wordt je achteraf verrast.	Ik schat in met welke groep ik te maken heb. Ik heb denk ik een goede balans gevonden tussen en taak en mensgericht leiderschap. Ik kan heel erg mijn empathisch vermogen meewegen, maar uiteindelijk moet er wel gewoon werk gedaan worden. Daar ligt voor mij een spanningsveld	Ik kan duidelijk en directief zijn als het op straat nodig is of als in de koude kant mensen niet weten weten waar ze van zijn en welke taak ze hebben.	Je moet de verantwoordelijkheid nemen die aankunt en je moet nieuwsgierig zijn. De machtspositie alleen is niet voldoende. Voorgaan in het goede voorbeeld, altijd rechtvaardig zijn en streng als het moet. Als je er van bent leer je heel snel dat je moet delegeren, omdat je het anders heel druk krijgt en tijd te kort komt. Je leert dan snel dat je goed gedrag moet belonen en als iets fout gaat moet je corrigeren. De eerste keer bied je je hulp aan, de tweede keer spreek je iemand aan en de derde keer leg je uit dat door zijn fout ik ook in de problemen kom en dat dat niet de bedoeling is. De leider moet daar dus iets mee. De truc is het manipuleren	Directief in de warme situatie; met weinig woorden veel vertellen,		

# Vurig Leiderschap

										van de ander dat ze iets voor je gaan doen, de echte truc is als ze dat automatisch doen.		
		Management by exception (actief)						Ik ben iemand die graag wil dat iets gaat zoals ik het wil. Ik ben erg geneigd om te zeggen zo gaan we het doen en we gaan deze kant op.		Ik maak ik de werkzaamheden van mijn mensen concreet. Ik zorg dat mensen taken toebedeelt krijgen, ik stuur op resultaat en dat vlieg ik procesmatig aan		
		Complexiteit stheorie	Goed tussen de mensen staan. Of als het nodig is of moet sta je ervoor. De rol van leider is een <b>helper</b> .						De situatie bepaald welke rol ik pak. De context waarin het plaatsvindt, en ik laat het afhangen aan de groep die voor mij staat.			
		Overig	Je dwingt de lijn niet af op basis van hiërarchie maar op basis van <b>vakkennis</b> en je kan als OVD ondersteunen.		Ik vraag hoe lossen we dingen op, in plaats dat ik zeg we lossen het op deze manier op. Anders ben ik heel hard aan het werk.			Ik heb mezelf wel moeten aanleren om ander stijlen dan een directieve stijl te gebruiken.		Ik doe alleen belofes als ik weet dat ik ze kan waarmaken. Ik weet hoe ik erbij zit en welk effect dat heeft op de brandweer. Ik heb een voorbeeldfunctie en daarbij staat integriteit heel erg hoog.	Ik vind dat ik op mijn positie iedere vraag mag stellen, en daar staat naast dat men verplicht is mij daarop te antwoorden. En ik voel het als verplichting dat de mensen dan ook roepen dat ik me bemoei met iets dan van hun is.	Leider die in de groep staat en als het nodig is sta ik boven de groep. Ook ben ik niet een van hen, ik ben wel de leider.
	<b>Conclusie</b>		<b>Complexiteits, mixt stijlen naar gelang de situatie, durft directief te zijn als nodig is, maar is bovenal participatief.</b>	<b>Transactionele stijl heeft de voorkeur. Directief</b>	<b>Transactionele leider, die zich richt op de uitvoering van de taak en tegelijkertijd investeert in de relatie. Mixt ook naar gelang de situatie. Maar is bovenal transactioneel</b>	<b>Transformationeel leider, die directief is wanneer de situatie daar om vraagt.</b>	<b>Transactionele leider. Met mix</b>	<b>Transactioneel, die zich richt op de uitvoering van de taak en tegelijkertijd functioneel investeert in de relatie. Mixt ook naar gelang de situatie.</b>	<b>Transactioneel en directief als de situatie daar om vraagt</b>	<b>Transactionele leider, met oog voor het individu.</b>	<b>Complexiteit. Mixt stijlen met oog voor individu. Directief als de situatie er om vraagt.</b>	
<b>2. Wat is een goede leider? 2.a. Welke competenties heeft een goede leider?</b>	Contingentie-theorie Situatoneel leiderschap Transformationeel leiderschap Transactioneel leiderschap Complexiteits-theorie	Situatoneel	Stijl aan te passen aan de <b>situatie</b> waar je in zit. Vermogen om je stijl aan te passen. Ben je van het coachende of het nemen van snelle beslissingen. Niet iedereen kan snel <b>schakelen</b> . Wel of niet op je strepen kunnen staan, rustig <b>hiërarchisch</b> kunnen werken									
		Charisma	Goed verhaal waar een club naar toe beweegt. Fouten maken mag.	Charisma is dat je kan zien dat er een leidinggevende is. Een leidinggevende straalt uit dat hij de leider is. Iemand die touwtjes in handen heeft, waar naar wordt geluisterd.				Charisma is de opstelsom van kennis, gedrag, houding, spreken, symboliek. Sommige mensen hebben het van nature andere ontwikkelen het. Je moet van de mensen houden en geven wil je ook iets mee kunnen doen en bereiken, dus je moet wel een soort rietstengel zijn die meebuigt. Je moet je kunnen verplaatsen in hun, maar niet teveel van jezelf weggeven. Meebuigen en in je eigen profiel blijven zitten. Je kan meepraten, je begrijpt ze.  Maar ga niet kopiëren, of toneelspelen, daar wordt doorheen geprikt. Je moet dus gebruik maken van de kwaliteiten en capaciteiten van de mensen. Als je ook de moeilijk bekende mensen toch zo ver hebt gekregen dat ze de streep overgaan, dus dat je mensen positief weet te beïnvloeden dat ze hun gedrag zo aanpassen dat je je doelen bereikt, dan ben je met goed leiderschap bezig	Ik chargeer maar het beeld is als volgt: De enige echte brandweerman is beroepsbrandweerman in een groot korps en dan wordt je uiteindelijk bevelvoerder. Bijna geen bevelvoerders worden officier. Officieren komen eigenlijk altijd van buiten. Het zit hem niet zozeer in de kennis en kunde van de persoon, want we selecteren de mensen. Maar vooral in de weg die je gelopen hebt om binnen de brandweer geaccepteerd te worden en het beeld dat van je gevormd wordt.	Mensen moeten hun verantwoordelijkheid kennen, en wij stellen de kaders. Wat je moet doen is helder, hoe je het doet laten we vrij.	Als je dus aan de menselijke kant heel sterk bent, maar operationeel niet omdat de feeling voor het vak ontbreekt, ze hangen dan volledig aan procedures. Het is de sport om te kunnen afwijken van je procedures, je moet je eigen kennis en de kennis van de ploeg gebruiken.	
		Individuele aandacht	Ruimte voor ontwikkeling geven.							Als je gevoel hebt voor mensen, als je kan schakelen, op drie niveaus denken.	Goede leiderschap is dat hij ons monitort en dat hij een tussentijds beeld schetst, zorgt voor informatie deling en dat hij klaar staat met extra kennis als we daar om	

# Vurig Leiderschap

											vragen.
		Management by exception (Actief)					Een goed leider is iemand die heel veel informatie inwint en op basis daarvan besluiten neemt. Ik vind niet dat een leider zijn eigen gangetje moet gaan, maar juist een goed onderbouwt besluit neemt.  Een leider is moet dus actief zijn.				
		Contingent Reward	Binnen de lijnen goed functioneren. En ook klassiek leidinggeven: belonen of zeggen dat iets niet goed gaat.		Je hebt een mengeling nodig van directief leiderschap en het menselijke leiderschap, waarbij aandacht belangrijk is.  Duidelijke doelstellingen en duidelijke hiërarchische lijnen zijn nodig	In hiërarchische structuur is de meerwaarde/ toegevoegde waarde van de leidinggevende van belang. Dit kan op inhoud of aansturing nodig zijn. Je moet dus verbinding kunnen maken. Of je dit nu via de menselijke of directieve weg doet.		Als je als leidinggevende kan accepteren dat het resultaat in de kaders past		Dienend leiderschap is juist randvoorwaarden creëren. Je maakt de mensen verantwoordelijk en de mensen moet het oppikken en uit zichzelf uitvoeren. Dat lijkt dan weer erg op de warme kant, alleen dan zonder tijdsdruk. Het speelveld moet duidelijk zijn	Een directieve leider die oog heeft voor de mens. Open en eerlijk zijn. duidelijkheid scheppen.
		Overig	<b>Ervaring</b> is noodzakelijk, situaties meegemaakt waar hiërarchie echt noodzakelijk is. Kan ook tegen je werken, context maakt uit als je te vroeg hiërarchisch bent jaag je iedereen tegen je in het hamas.  Een goed leider is <b>integer</b>	Houding en gedrag zijn dus belangrijk. Je moet kunnen zien dat iemand er overgaat. Door stemgebruik en uitstraling. Het is in de warme situatie nodig omdat overtuigingskracht nodig is. Dit vergt competenties zoals daadkracht en overtuigingskracht.		Leiderschap dat de samenhang ziet tussen warm en koud. Externe oriëntatie is voor ons belangrijk. Warm heb je <b>kennis</b> nodig om snelheid te maken. In de koude situatie kan je de tijd nemen om de kennis op te doen. Als je in de warme fase kennis hebt ben je in staat de juiste controle vragen te stellen om de ander te helpen verder te komen. Ik moet gelijk aansluiting kunnen maken. We hoeven het niet eens te zijn warm.	Een ploegchef moet als een kameleon zijn. bij een kan je iets heel direct zeggen en bij de ander niet.	Goed leiderschap is als jou mensen dat over je zeggen. En dan moet je nog scherp zijn, want soms doet een leider niets ,maar als je ze zeggen we hebben pittige momenten gehad, maar je hebt me wel altijd in mijn waarde gelaten en ik kon binnen het afgebakende gebied mijn ding doen.  Je moet ook nooit wat tegoed hebben van je medewerkers. Want als ze wat van je verwachten vertoebeld het de lijn. ( <b>integriteit</b> )	Ik denk dat je ook nieuwsgierig moet zijn  Je moet een aantal dingen doen die je niet terug vind in de functie.	Het is nodig dat je op hoofdlijnen en resultaat stuurt. En je moet wegblijven van de dingen die men op de werkvloer kan oppikken. Dit is nieuw want de afgelopen jaar hebben we altijd de dingen naar boven toe in de organisatie laten brengen. En de oplossing kwam naar beneden	Een leider die in de groep staat, maar er wel uit kan stappen.  Je leert ook bij de brandweer om directief te zijn. en manschappen leren altijd te luisteren naar de bevelvoerder. Zij zijn de ogen en oren van de bevelvoerder, maar hij beslist.
	Conclusie		Mix van transactioneel en transformationeel, waarbij de stijl afhankelijk is van situatie en medewerker.	Toont meeste kenmerken van een transactioneel stijl, stuurt op taak met oog voor de mens.	Transactioneel directieve leider, met oog voor menselijke relaties	transformationeel leiderschap, met directieve vaardigheden.	Transactioneel leider met menselijke maat	Mix van transformationeel en transactioneel. Mede door intellectuele uitdaging.	Transformationeel	Mix van transactioneel met transformationeel, door aandacht voor het individu.	Directief transactioneel als de situatie daar om vraagt, ook voor het individu.
<b>3. Welke verwachtingen heeft u van uw leider?</b>	Contingentietheorie Situatoneel leiderschap Transformationeel leiderschap Transactioneel leiderschap Complexiteits-theorie	Management by Exception					In de warme situatie vraag ik ook duidelijkheid en besluiten. Er is dan echter geen tijd om in discussie te gaan. Die tijd is er wel in de koude situatie.  In de warme situatie wordt ik wel graag geholpen bij dingen die ik niet zie, daarbij is het belangrijk dat dingen via de lijn gaan. Ik verwacht dat hij mij aanspreekt ook over zaken die mijn manschappen aangaan.				
		Contingent Reward	Gevoel hebben dat we toewerken naar het resultaat.	Ik verwacht ook duidelijkheid en heldere besluiten. Ik ben voorstander van de hiërarchie	iemand die afstand neemt. Controle vragen stelt., aandacht geeft en menselijkheid toont.  Een leidinggevende die zich niet met het hoe bemoeit, maar wel beslissingen kan nemen, richting geeft.		In de koude situatie verwacht ik van mijn leidinggevende dat ik gehoord wordt en verwacht een goede informatievoorziening. Je moet op de hoogte blijven en niet het gevoel krijgen dat ik op een eiland zit. Ik verwacht een directe duidelijke lijn. En zo gaan we het doen. Nu worden wel dingen gevraagd, en willen we dingen maar er worden nu geen besluiten genomen.				Warme kant: ik ben weer onderdeel van de puzzel van de OVD. Dus ik verwacht dat ik weer informatie krijg van de andere puzzelstukjes. Ik verwacht dus overzicht en informatie.  In de koude kant verwacht ik van mijn HIB dat informatie van boven naar beneden gaat, en dat informatie van beneden ook naar boven komt. Zorgen dat je niet langs elkaar praat maar met elkaar. Scherpe discussies maar wel met respect op de mens
		Individuele aandacht			Contact maken met de mensen. een persoonlijke relatie opbouwen is belangrijk.  Ik verwacht dat mijn leidinggevende mij aandacht geeft, open en eerlijk communiceert.			Ik verwacht bewegingsvrijheid binnen de kaders en individuele aandacht.			

Vurig Leiderschap

					Ik vind dat als je pas aandacht geeft wanneer je nodig bent je te laat bent, helaas gebeurd dit niet altijd in de organisatie.						
		Overig	Gedekt voelen, coach zijn en kunnen verbinden.			Operationeel denken we alleen nog maar in hiërarchie. Terwijl je ook een tweede officier of een tweede copi die schaduwt ook heel erg kan helpen. We denken nu alleen in de lijn te kunnen opschalen, terwijl we ook in de breedte kunnen opschalen.  Als je geholpen wordt op inhoud kan je een gelijke in rang gebruiken. Ik wil voorkomen dat je iemand ergens heen stuurt waar je eigenlijk niet wilt zijn. Het fenomeen snelheid is hier weer belangrijk. De vraag is hebben we nu hier ad-hoc voldoende geïmproviseerd.  Gesloten systeem werkt niet,					
3.a. Wanneer accepteert u, uw leider niet?		Trans-actioneel	Niet kunnen omgaan met spanningen, en dus conflicten en inhoudelijk niet op de hoogte	Ik luister in ieder geval naar de leider boven me. Het besluit is wel een besluit, tenzij het echt een besluit is waarbij de eigen veiligheid van personeel in geding is. Dan zal ik het besluit misschien niet uitvoeren.	Als de veiligheid in geding komt, zal ik mijn leidinggevende tegenspreken. In alle andere gevallen voer ik zijn besluit uit en zal ik hem later aanspreken.					De brandweer is van oorsprong meer een vereniging dan een organisatie. Waarin je kan zeggen dat sprake is van een soort familiesetting. Waarin het niet per definitie gezegd was de leider van de vereniging ook de bevelvoerder was. We zijn daarmee lang bezig geweest om te kijken of de vereniging goed draaide, want als de familie goed draaide de inzet ook wel goed draaide. Want als de pater familias een ander is dan de bevelvoerder dan gaat het mis. Wat als mensen de meeste tijd naar de Pater Familias moesten luisteren en maar heel soms naar de bevelvoerder dan gaat het niet werken. De huidige omslag is meer op organisatie gericht, waarbij de formele leidinggevende dus weer een positie moet krijgen. Dus waar de bevelvoerder ook de pater familias is gaat het goed	
		Trans-formationeel			Als je niet het gevoel hebt dat je een team bent samen met je leidinggevende. Dus als ik geen aandacht krijg, en als de leidinggevende niet open en eerlijk is.	De CVD hoort onder een boom te staan en te kijken, ik verwacht dat hij of zij ingrijpt zodra ik dreig te verzuipen. De hoogst leidinggevende moet geen ruk te doen hebben. De verwachting moet zijn dat een hoger leidinggevende je eruit trekt. De fout die gemaakt werd, bijvoorbeeld in moerdijk, is dat de hoogst leidinggevende het te druk heeft gehad. Je moet tijd kopen voor zelfreflectie en de organisatie moet organiseren dat je kan reflecteren					het is belangrijk dat je de OVD vertrouwd.
		Overig					Ik accepteer het niet als mijn leidinggevende zich met inhoud bemoeit. Mijn leidinggevende heeft meer overzicht dan dat ik heb, dus daarmee kan de leidinggevende sturen, maar geen bemoeienis met de inhoud.		Mensen hebben een theoretisch gevoel voor de rechtvaardigheid en een onderbuik gevoel voor onrechtvaardigheid		Je bent sneller geneigd van een OVD wat aan te nemen als je weet dat de OVD kennis heeft.  Ik vaar nooit blind op iemand af, als ik een heel ander beeld dan mijn leidinggevende zal ik mijn eigen beeld volgen. Ik heb het nog nooit meegemaakt, maar ik zal altijd blijven staan voor de veiligheid van de mensen.
	Conclusie		Mix transformationeel	Transactionele leider	Transformationele leider die directief is.	Complexiteitstheorie	Transactioneel leider, directief.	Transactioneel	Transformationeel	Transactioneel	Transformationeel en directief.

Vurig Leiderschap

<i>Leiderschap in praktijk</i>											
<p><b>4. Hoe zorgt u ervoor dat (nieuwe) medewerkers hun werk naar behoren uitvoeren?</b></p> <p>4.a. In hoeverre lukt dit altijd?</p> <p>4.b. Hoe zorgt u ervoor dat uw medewerkers presteren?</p> <p>4.c. Hoe gaat u om met conflicten?</p> <p>4.d. Hoe investeert u in relaties?</p> <p>4.e. Hoe gaat u om met belonen en straffen?</p>	<p>Contingentie-theorie</p> <p>Situationeel leiderschap</p> <p>Transformationeel leiderschap</p> <p>Transactioneel leiderschap</p> <p>Complexiteits-theorie</p>	<p>Situationeel</p>		<p>De stijl hangt af van de persoon die tegenover mij staat.</p> <p>Dit heeft met vertrouwen te maken, en bepaald of je er strakker in gaat zitten of minder.</p> <p>Zowel met een participatieve als een directieve stijl kom je er.</p>					<p>Ik voel me bij zowel een directieve als een participatieve stijl thuis. Ik bepaal aan de hand van de situatie en de persoon welke stijl ik gebruik. Al hoewel de directieve stijl wel lekkere snelheid geeft. Soms is dat wel fijn omdat het een hoop discussie scheelt, ik zorg daarbij wel voor begrip. Ik geef aan dat ik ze begrijp, laat ze hun verhaal doen, maar dat de beslissing wel al genomen is en dat we het dus wel zo gaan doen.</p> <p>Warm: Ik spoor mensen aan op de manier op de manier zoals zij worden geprikkeld. De een kijk ik diep in zijn ogen aan en zeg kom op. De ander werkt met een negatieve prikkel.</p>		
		<p>Contingent Reward</p>	<p>Uitspreken van waardering, waardering is de beste beloning.</p> <p>Je hoort mensen aan te spreken op slecht functioneren. Het oude leidinggeven hoort erbij.</p> <p>Ik controleer en monitor wel of de medewerker doet wat is afgesproken.</p>	<p>Door ze waar nodig complimenten te geven. Als er vragen zijn probeer ik ze te helpen. Maar vooral door het scheppen van duidelijkheid.</p> <p>Complimenten geven zijn de mooiste beloningen.</p>	<p>Als we uitrukken zitten we allemaal met veel adrenaline. De directe stijl wordt juist gewaardeerd. Manschappen hebben niet de aandacht. Ze willen korte opdrachten</p> <p>Als het incident klaar is hoef je hier niet meer mee aan te komen, dan vragen ze om overleg.</p>				<p>Ik zorg dus dat ik de rust bewaar door de spanning van andere te accepteren, maar niet over te nemen. Ik laat zien dat ik de persoon begrijp en stel dan de kaders en zorg er daardoor voor dat men dezelfde film heeft. Mensen moeten strak in het verhaal zitten, dat doe je door heel kort te vertellen, dit is de situatie, het stabiel, niet stabiel en zo zitten we erin.</p>	<p>In de warme situatie hoef je niet te motiveren. Als iemand in de dakgoot hangt, dan snapt iedereen dat er wat gebeuren moet. Als ik arriveer is iedereen hard en naar eigen kunnen bezig. Is dat een geleide inzet, oftewel effectief en efficiënt? Daar kom je voor als officier van dienst.</p> <p>Op de Brandweeracademie wordt je geleerd dat als je ter plaatse komt dat je de BEV een hand geeft, maar daarmee laat je zien dat je ander als gelijke accepteert, dat doe ik niet. Het schouderklopje achteraf geef ik wel, waarmee ik mensen bedank dat ze me hebben geaccepteerd.</p>	<p>Het is heel belangrijk dat ze weten wat er om hun heen gebeurd. Ik geef ze dus kort en bondig informatie mee, zodat zij ook een breder plaatje krijgen en snappen waarom ze iets moeten doen, als de tijd er niet is dan sla ik dit over maar dan volgt het later.</p>
		<p>Management by exception</p>		<p>Ik werk graag met een goodguy badguy constructie. Ik ben dan meestal de badguy. Deze kant wil ik op, via deze weg gaan we het doen.</p> <p>Sturen op de voorkant. Ik wil weten waar mensen mee bezig zijn en waar de organisatie mee bezig is. Zodat ik deadlines kan zetten om te bepalen wanneer zaken bereikt zijn.</p>	<p>Ik ben alert op dingen die gaan gebeuren, totdat je weet wat mensen kunnen. Zodra ik dat weet kan ik ze taken geven en hoef ik alleen maar te controleren.</p> <p>Afstand nemen in de warme gebeurd op basis van veiligheid. Ik leg niet de manier op hoe de manschappen moeten werken. Ik geef alleen de opdracht.</p> <p>Ik probeer zo snel mogelijk de medewerker de verantwoordelijkheid te geven.</p> <p>Werk niet op basis van vertrouwen, je mag van elkaar verwachten dat je goed werkt doet. Als dit niet gebeurd dan ga ik ga met je praten, gebeurd het nog een keer dan krijg je op je donder. Dat zijn duidelijke regels</p>			<p>Ik kijk altijd wel kennis aanwezig is in de ploeg. Bijvoorbeeld als ik een incident heb met een auto en ik heb een automonteur bij me, dan laat ik me wel informeren natuurlijk, en dan beslis ik wat we gaan doen. Ik laat me adviseren maar ik beslis dan hoe we het gaan doen.</p>	<p>Mensen aanspreken. Soms wordt het vuur je aan de schenen gelegd. Ik spreek de mensen aan en leg uit wat het met me doet. Ik stel dan gewoon de grenzen</p>	<p>Gezag is belangrijk, geen macht. Gezag komt door ervaring, houding positie en gedrag. De acceptatie van het leiderschap komt daar..</p>	
		<p>Inspiratie</p>	<p>Ik ga niet iedere dag op de zeepkist staan om te vertellen wat gedaan moet worden. Ik vertel wel wat gebeurd in het bedrijf en waar we als afdeling staan.</p>								

Vurig Leiderschap

		Individuele aandacht			Belonen via aandacht	Door mensen te verbinden met hun ambitie of met waar we als organisatie naar toe gaan. Je brengt mensen in positie om zichzelf te ontwikkelen.  Faciliterend leidinggeven is hierbij belangrijk.	Ik heb een manschap die in de ploeg weer tot leven komt omdat ik hem verantwoordelijkheid geef. Hij komt nu naar me toe dat hij spontaan een collega wil uitleggen hoe de pomp werkt en nu komt hij dus met ideeën voor dingen die verbeterd moeten worden.	Ik ben een mensenmens. Ik spreek mensen aan op een manier die zij fijn vinden. Het is iedere keer aftasten hoe de persoon reageert. Ik probeer te bekijken hoe personen reageren.  Ik investeer in de mensen, ook bij mensen die niet mijn vrienden zullen zijn. Ik laat niemand links liggen en zal wel aangeven dat ik ze begrijp. Ik blijf mensen opzoeken, zodat ze zich wel gewaardeerd voelen.	Mensen zijn vanuit zichzelf gemotiveerd, maar er zijn periodes bij mensen dat ze even geen motivatie hebben. Ik dus vooral naar waar de motivatie van de mensen zit. Ik wil weten wat de mensen motiveert. Ik snap dan waarom ze dingen wel of niet leuk vinden en wat ze belangrijk vinden. In plaats van te zorgen dat ze gemotiveerd zijn.	Maar je moet ook oog hebben voor de situatie van mensen. Laten zien dat je zaken op orde hebt, laat zien dat je leert. Daar komt de acceptatie. En als je een keer snel en heel directief bent geweest, omdat je onder tijdsdruk staat dan kan het zijn dat je mensen passeert. Dan zal ik achteraf ook wel de uitleg geven waarom het gebeurde	
		Intellectuele stimulatie	Humor	Belangrijk is dat mensen werk krijgen met verantwoordelijkheden. Zo houdt je mensen je betrokken en je maakt ze belangrijk, dit is de basis van leidinggeven. Geef mensen werk waar ze hun ei in kwijt kunnen en waar ze waardering uit halen.		Belonen zit hem in ruimte geven aan de personen, het volledig taakvolwassen maken en zorgen dat mensen zelf aan het stuur mogen zitten.	Ik kijk naar de mensen, wat zijn het voor mensen, welke capaciteiten hebben de mensen en hoe kan ik ze inzetten. Ik vraag mijn medewerkers welke kant ze op willen. Dit is makkelijker bij beroeps dan bij vrijwilligers. Ik heb minder grip op de vrijwilligers. Beroeps zijn makkelijker te sturen omdat ik ze meer zie.  Laat de mensen een stukje verantwoordelijkheid nemen en ik zie de mensen dan groeien.	Coachen, je kan vragen wat wil je zelf. en je kan zeggen dit is de opdracht kleur hem maar zelf in.	Uitgaan van dat mensen niet dom zijn. Dat ze dondersgoed weten wat er speelt, dus je moet het spel kunnen spelen		In de warme situatie is het bevel geven niet genoeg. Ik leg ook altijd uit, waarom ik keuze maak, dan ben ik pas effectief. Manschappen kunnen dan meedenken
		Complexiteitstheorie	Mijn rol is duwend, trekkend of faciliterend.			Het vermogen te kunnen schakelen tussen directief en coachend.  Samenleving wordt steeds complexer en dus het herkennen van wat aan de hand is wordt dus ook complexer.			De tegeltjeswijsheid: In de groep als het kan, boven de groep als het moet. We kunnen voor een deel van de hiërarchie afstappen.  Je bent veel effectiever als leidinggevende als je er bent en meedoet. Door naar ze te luisteren.  Je moet de context snappen, en je inlevingsvermogen gebruiken. Want als je niet echt bent dan prikt men door je heen		
		overig	Soms hebben bevelvoerders maling aan de officieren. Soms komt te veel op je af. In de koude situatie heb je dan tijd om beslissingen te nemen. In de warme situatie heb je de tijd niet. Het beschouwende moment, hoe zit het in het grotere geheel? Er zijn te veel partijen soms, dat ze niet bij elkaar krijgt.	Conflicten los ik op door in gesprek te gaan. Door aan te geven dat dingen toch minder zwart wit zijn.	Ik zie dat cultuur wel uitmaakt, recentelijk ben ik overgegaan naar een ander korps. In het korps waar ik nu zit, merk ik dat de manschappen gewend zijn dat de bevelvoerder alles weet en beslist, dus volgen ze ook. In mijn oude korps was dit zeker niet geval, daar deed iedereen mee  iemand echt buiten zijn boekje gaat, zal toch echt een straf maatregel moeten toepassen. Echter ik word daar binnen de organisatie niet voldoende in gefaciliteerd. Dus los ik het op via gesprekken en de relatie.	Situational awareness is een belangrijk element in leiding geven. 1.) Herkennen op welk spoor lopen we? 2.) waar gaan we naartoe? Welke middelen hebben we? 3.) besluiten nemen. Vooral in het operationele is in de breedte blijven kijken soms lastig. Het gaat niet alleen om de brand, maar ook om de rook.  We hebben weinig dingen gecreëerd om met elkaar in gesprek te gaan. Dat is aan de ene kant goed want het biedt ruimte voor vakmanschap en aan de andere kant zit de schaduwkant dat het dus moeilijk kan straffen en belonen. We kunnen nu alleen aanspreken.	Het is wel belangrijk dat je elkaar kent, als je iemand niet kent weet je ook niet welke kant iemand op gaat. Vooral tijdens incidenten is het belangrijk dat je elkaar kent en weet welke kennis iemand heeft. Het werkt dus veel lekkerder als je iemand kent.	Soms denkt een bevelvoerder er anders over. Ik heb wel een iemand gehad die een besluit in twijfel nam, door zelf ideeën in te brengen. Ik stuur daar dan op, neem de persoon apart, en vertel hem dat hij mee moet werken omdat anders ook andere personen meegaan doen. Het is wel de bedoeling dat we in dezelfde film blijven zitten anders wordt het niets.	Je doet het samen, dus na een brand wil ik ook best slangenrollen. Het staat nergens dat ik dat moet doen, maar het werkt wel.		
	<b>Conclusie</b>		<b>Complexiteit:leiderschap met een Transactionele component deze leider blijft het belangrijk vinden om te sturen afhankelijk van de situatie. Directieve stijlen worden ingezet om orde te creëren.</b>	<b>Transactionele leider, gericht op de taak, met aandacht voor de medewerker, past stijl aan de situatie aan.</b>	<b>Transactionele leider, met veel overeenkomsten van contingent reward.</b>	<b>Complexiteit, indien situationeel nodig zal deze leider ook directief optreden.</b>	<b>Transactionele leider.</b>	<b>Transactioneel, met aandacht voor het individu als dit effect heeft op het goed uitvoeren van de taak.</b>	<b>Complexiteitstheorie, met een directieve component.</b>	<b>Transactioneel, directief.</b>	<b>Transactioneel, met oog voor in het individu.</b>
<b>5. Welke verschillen ziet u in uw leiderschapsstijl tussen de warme en koude situatie?</b> 5.a. Hoe creëert u rust tijdens incidenten? 5.b. Hoe investeert u in relaties? 5.c. Hoe gaat u om met conflicten in een warme situatie?	Contingentietheorie  Situationeel leiderschap  Transformationeel leiderschap	Trans-actioneel	Strakke en hiërarchische leiding vooral in een dynamisch incident. Vergadercultuur kan niet.  Bij conflicten ga ik op mijn strepen staan. In de warme situatie is niemand op zoek	In de warme situatie benoemen dat mensen mooi werk hebben gedaan. Waardering en het geven van een schouderklopje.  In koude kant wordt erg gepraat. Het is wel goed dat	Als er werkelijk verschil is, zou je eigenlijk twee persoonlijkheden moeten hebben. Het lijkt me sterk dat als je in de warme kant heel directief bent, je dat in de koude kant niet bent.		Ik zie niet veel verschil. In de warme situatie laat je dus nog wel eens informeren maar in de koude situatie eigenlijk nauwelijks meer. Daar zeg ik gewoon hoe we het gaan doen. In de warme situatie komt het wel voor dat	In de warme situatie is nagenoeg geen ruimte voor overleg en anders elimineer ik het wel, gedoe zoals overleggen, discussiëren en dat vind ik wel lekker. De snelheid	Op straat luister je ook naar mensen maar het is vergaderen in een snelkookpan. Je kan mensen ook afkappen als het nodig is. Tijdsdruk is daarbij een belangrijke factor. Je wilt namelijk zo snel mogelijk een	Aan warme kant dan ben je er ook van. Aan de koude kant dan ben je er nooit echt helemaal van. Je bent buiten ervan omdat je in tijdsdruk zit, je hebt buiten onzekerheden, ik vind dingen niet snel heel ingewikkeld en	De manschappen luisteren altijd in de warme kant, dat hebben we geleerd.



## Vurig Leiderschap

<p>5.d. Stelling: Een goede leider op straat is niet altijd een goede leider op kantoor.</p>	<p>Transactoneel leiderschap</p> <p>Complexiteits-theorie</p>		<p>echt naar een conflict. Er is wel spanning maar als het gebeurd dan bespreken we dat na het incident. De relatie wordt daarna weer hersteld.</p>	<p>dit gebeurd maar er moeten toch ook besluiten genomen worden.</p> <p>Vooraf het hiërarchisch leidinggeven is iets wat je moet kunnen. De operationele dienst vraagt duidelijke opdrachten.</p>	<p>Met het verschil dat als ik er echt moet zijn dat ik dan ook echt ben. Dan sta ik op als directief leider. In de warme situatie komt dit eerder voor dan de koude situatie.</p>		<p>manschappen op bepaalde gebieden veel meer kennis hebben dan dat ik heb. De bevelvoerder mag dan wel de beslissing nemen, maar hij heeft niet altijd de kennis. In koude situatie heb ik de kennis wel, daar is het allemaal wel veel voorspelbaarder en beheersbaar</p>	<p>blijft wel lekker in de machine zitten.</p> <p>In het warme geef je heel strakke opdrachten. Alles gaat ontzettend snel. Ik zeg joh je bent de tweede eenheid, dit is aan de hand en dit is je opdracht. Je bent heel kort in je commandovoering. Je gaat geen lang verhaal ophangen, je probeert kort en bondig te praten</p>	<p>situatie onder controle hebben.</p> <p>Je moet wel van te voren uitleggen welke setting van toepassing is. Anders snapt niemand het. Ik zeg van te voren wat ik doe en waarom ik dat doe</p>	<p>ik breng dingen terug tot de eenvoud.</p> <p>In de koude situatie moet je vooral uitkijken dat je er niet van bent. In de koude situatie horen verantwoordelijkheden echt bij de mensen zelf te liggen, mensen lossen hun eigen problemen op. Anders krijg je luie mensen, die denken dat je voor ze de problemen oplost. Tuurlijk mag je dingen naar boven laten escaleren, maar alleen als je er zelf onderling niet uitkomt. Ik moet erg uitkijken om vooraf te roepen, zo moeten we het doen.</p>	
		<p>Trans-formationeel</p>	<p>Koude situatie wordt geïnvesteerd in de relatie. Wat in de voorkant is opgebouwd, komt het werk straat ten goede.</p> <p>Je kunt bijvoorbeeld als bevelvoerder wel goed rekening houden met de voorkeuren en motivatie van manschappen bij het uitdelen van klussen</p>	<p>In de koude situatie kan je zelfstandiger werken.</p>		<p>Ik hanteer eigenlijk dezelfde stijl in de warme situatie. Mijn taak is duiden, snappen we met elkaar waarin we verzeild zijn geraakt. Voor mij is het belangrijk dat ik mensen zie, en dat jij in het beeld komt.</p>		<p>Het is mensenwerk. Je moet zorgen dat je volledig geaccepteerd bent door de mensen. Dus een beetje van ze houden, maar ook durven te beslissen. De goede leider op straat is dus misschien niet gemaakt voor de management taken die op kantoor wel nodig zijn. Op straat heb je niet te maken met financiële planningen, lang overleg. Het werk alleen als je beide leuk vindt.</p>			
		<p>Dienend</p>	<p>Als officier weet je ook met welke bevelvoerder je te maken hebt. En wie je dus kan laten gaan. Je bent dan als officier ondersteunend. Als het uit de hand loopt ga je sturen.</p> <p>Het verschil tussen warm en koud is dat je in de koude situatie minder er voor hoeft te staan. Je bent in de koude situatie meer coach.</p>			<p>Ontwikkelaar in het pad dat de mensen zich kan ontwikkelen. Situationele is daarin belangrijk.</p> <p>1 situatie die bepaald 2 de mensen moeten erbij zijn.</p> <p>Directief leiderschap werkt voor mij maar op hele korte termijn. Korte termijn verband dat vooral operationeel helpt. Als ik vervolgens niet de mensen in het perspectief breng dan gaat het niet goed. Als ik niet vertel waarom het moet, ik zie mijn rol vooral om dat proces op gang te brengen.</p> <p>Ik heb als eerste vertrouwen in de mensen. Op basis van professionals. Dat moet op basis van hiërarchie. Leiding geven aan professionals is een utopie.</p>					
		<p>overig</p>	<p>Brandweer is zeer hiërarchisch. Cultureel aspect tussen warm en koud, belangrijk is dat wordt gekeken naar hoe iemand is, niet iedereen is van nature directief, terwijl we vinden dat iedereen in de koude situatie ook Officier van Dienst moet kunnen zijn.</p>	<p>In zowel de warme als de koude kant willen mensen waardering en verantwoordelijkheid. Wat dat betreft weinig verschil tussen warm en koud.</p>		<p>Het verschil is niet zo groot, tussen warm en koud. Het principe beeldvorming oordeelsvorming en besluitvorming is een management vaardigheid, geen leiderschapsvaardigheid. Je kan deze warm en koud hanteren. In beide gevallen is de omgeving steeds prominenter geworden. Het aangeleerde stramien, wat we warm leren is ook wat je koud eigenlijk doet. Het is niet echter iedereen gegeven om onder druk de afweging te maken.</p> <p>Een verschil is fysiek. Kan je er tegen om 's nachts opeens in een moeilijke situatie. Als je geconcentreerd en rustig wilt werken moet ik je niet 's nachts wakker maken.</p>	<p>In warme kant moet je heel praktisch zijn. Het komt voor dat een goede officier in de warme kant dus opeens aan de koude kant, stukken moet gaan schrijven of moet gaan managen, deze mensen zijn hier dan gewoon niet voor gemaakt.</p>	<p>Er zit vooral verschil in overleg en ruimte voor discussie.</p> <p>Maar ook hier moet ik leiding geven op het juiste niveau. Als ik een bevelvoerder die al dertig jaar in het vak passeer, ook al zit die er volledig naast, en je pakt hem verkeerd aan dan verliest hij wel zijn positie bij zijn manschappen, ik moet hem dus wel belangrijk laten blijven en daarna kan ik pas sturen. Dus ook hier blijft de menselijke kant belangrijk. Het mooiste is als ik iemand wat kaders kan meegeven, en hij kan het zelf inkleuren.</p>			
<p>6. Welke factoren zorgen ervoor dat hiërarchisch leiderschap</p>	<p>Factoren</p>	<p>Tijdsdruk</p>	<p>Tijdsdruk.</p>	<p>Tijdsdruk is een schakelmoment. Als er in de</p>	<p>Tijdtempo</p>	<p>Ik kan directiever zijn door de tijdsdruk. Als je in tijdsdruk</p>	<p>Transactoneel, lijkt meest op contingent reward.</p>	<p>Mix van transformatoneel en Transactoneel, directief, hiërarchisch, maar met oog voor het individu.</p>	<p>Transformatoneel, directief.</p>	<p>Transactoneel</p>	<p>Transactoneel</p>

Vurig Leiderschap

<b>nodig is?</b>				warme kant ruimte is om te praten dan zal je dit meer doen, als er druk is wordt de behoefte tot het nemen van snelle beslissingen groter. Duidelijkheid is dan noodzakelijk.		komt ga je gewoon zeggen. Zo gaan we doen.					
		Stress				Stress en tijd tempo is het omslagpunt waarop ik bedenk dat ik moet gaan optreden. Operationeel gezien zijn dit stressvolle inspanningen.					
		Complexiteit	Het belang van commandovoering wordt groter wanneer het complexer wordt. Dit kan komen door het aantal Multidisciplinaire partners								
		Context	De complexiteit van de omgeving, het object waar de incident zich afspeelt en de impact die het incident heeft.								
		Elkaar kennen		Het maakt uit of je de bevelvoerders kent of niet. Je kan hierdoor sneller sturen en minder controleren.		Soms is echter de uitvoering van de directieve stijl wel een probleem, omdat neem als voorbeeld de ovd en de bevelvoerder waarbij de onderlinge band onvoldoende is om er goed gevoel te krijgen, op het moment dat je dit niet hebt moet je maar raden hoe het zit en welke stijl je leidinggevende hanteert.	Ik benader mensen ook anders als ik ze niet ken. Het is toch vertrouwer als je iemand kent, ook je eigen leidinggeevenden, Je weet hoe iemand is, hoe die reageert. Dit bepaald ook de stijl hoe ik personen benader. Ik sta er dan toch anders in.	Je moet wel investeren in mensen, ik kom daarom graag bij oefeningen en opleidingsdagen. Ik geef ook les bij de opleiding tot bevelvoerders en dat vind ik veel extra meerwaarde hebben. Je leert mensen dan toch goed kennen en daar heb je voordeel van in de praktijk en dat vind ik prettig. Je moet dus wel investeren om mensen te kennen. Als je personen niet kent, is het toch altijd heel snel kort aftasten als je ter plaatse komt. Als je iemand kent dan krijg je een tweetjes, en dan gaan dingen automatisch en worden dingen vanzelf gedaan. Je kan als leidinggevende er meer afstand bij nemen. Je houdt meer tijd over. Je hoeft dus minder te sturen.			
		Overleg		In koude kant wordt erg gepraat. Het is wel goed dat dit gebeurd maar er moeten toch ook besluiten genomen worden							
		overig								Als leider moet je ook kunnen ingrijpen, buiten is direct leidend, Je kunt dit alleen maar doen als je ook transformationeel bent. Mensen moeten je rol snappen.	In koude kant geen procedures en werkafspraken. In de warme kant wel,
		<b>Conclusie</b>	<b>Tijdsdruk, Complexiteit en context maken de directieve stijl noodzakelijk.</b>	<b>Tijdsdruk het draait om besluitvorming en acties die genomen worden voor het resultaat. Mede afhankelijk van of men elkaar kent.</b>	<b>Aanwezigheid van stress en tijdsdruk, vraagt om besluiten.</b>	<b>Elkaar kennen is belangrijk om de inschatting voor de juiste stijl te maken. Evenals Tijdsdruk</b>	<b>Elkaar niet kennen.</b>		<b>In de taak niet juist wordt uitgevoerd.</b>		