

*Leiderschapsidentiteit als
katalysator voor cultuurverandering*

Transitie binnen de brandweer

Auteur: **Lies Paelinck**

Het Belgische brandweerlandschap werd in 2015 onderworpen aan een grootschalige hervorming waarbij het evolueerde van een lokale naar een zonale hulpverlening. De impact van deze nieuwe organisatievorm deed heel wat deining ontstaan in de onder- en bovenstromen van deze zonale organisaties. Dat bleek de ideale voedingsbodem voor praktische uitdagingen zoals het leren omgaan met onder druk gezette sociale dynamieken, interpersoonlijke fricties en diverse leiderschapstijlen. Hulpverleningszone Waasland besloot de koe tijdig bij de horens te pakken en zette met de komst van haar nieuwe zonecommandant in op een diepgaand leiderschapstraject. Een inkijk in het belang van identiteit binnen een cultuurverandertraject.



Een organisatie veranderen begint bij de ontwikkeling van leiders en hun teams

Gasramp als initiator van hervorming

Op 30 juli 2004 ontplofte in de ochtend van wat een schitterende zomerdag zou worden, een gasleiding op het industrieterrein van het Waalse Gellingen. De gasramp was van een danige omvang dat hij niet alleen de geschiedenisboeken inging, maar ook de initiator werd van een grootschalige hervorming van de brandweerstructuur. Vanaf 1 januari 2015 werden versnipperde lokale brandweerposten – met elk hun eigen organisatiewaarden, mogelijkheden en nuances – samengevoegd tot overkoepelende regionale hulpverleningszones. Het doel: een meer professionele en efficiënte werking van mensen en middelen, en een gelijke hulpverlening voor alle burgers.

Van lokale naar zonale hulpverlening

Die verandering betekende een grootschalige omwenteling in zowel de bedrijfsstructuur als -cultuur, als in de operationele als niet-operationele werking. Het grondgebied werd veel groter, zo ook het korps. Het beleid werd niet langer uitgestippeld voor vijftig mensen, maar wel voor een bonte mix van grofweg vijfhonderd professionele en vrijwillige brandweerlieden per zone. Lokale beslissingsbevoegdheden en beleidstaken van postcommandanten, burgemeesters en onderofficieren, werden vervangen

door de stem van een overkoepelende zonecommandant en die van de burgemeesters. Deze zonecommandant werd geruggesteund door afgevaardigden van de nieuw geschapen Directies Risicomanagement, Operaties en Bedrijfsvoering, aangevuld met het advies van de Technische Commissie en de staf. In realiteit betekende dat nieuwe aanwervingen, functieverhuizingen en taakwijzigingen. De een zag opportuniteiten ontstaan, de ander vooral bedreigingen. Daarenboven kwamen sommigen in een nieuw type leiderschap te staan zonder ervaring, daar waar anderen hun beleidstaken zagen verschuiven naar een meer adviserende en coachende rol.

Van structuur naar cultuur

Voor een hervorming van dergelijke omvang volstond het niet om enkel een gloednieuwe organisatiestructuur uit de grond te stampen. Sommige zones voelden na verloop van tijd de roep ontstaan om zich met aandacht te buigen over de mens binnen de organisatie. Wat was de ideale organisatiecultuur? Welke waarden en normen sloten hierbij aan? En hoe kon men die cultuur tot leven brengen? Hulpverleningszone Waasland startte daarom in 2018 een eerste bescheiden waarden- en cultuurtraject op. Onder invloed van toenmalig directeur Operaties en adjunct zonecommandant Thierry Van Goethem werden de directies bevraagd inzake focus en verwachtingen, normen en waarden, en hoe zij de huidige organisatiecultuur ervoeren. Dit onderzoek bracht heel wat verheldering, zoals het verlangen om te kunnen werken in een familiale organisatiecultuur, terwijl er in werkelijkheid eerder een prestatiegerichte cultuur werd ervaren.

*Een proactieve leider is
een geschenk voor de
organisatie.*

Toen in 2021 Thierry Van Goethem werd aangesteld als nieuwe zonecommandant voor Hulpverleningszone Waasland, maakte hij er een prioriteit van om de uitgeschreven waarden en normen van die gewenste familiecultuur te laten doorsijpelen binnen alle lagen van de organisatie; dit door in te zetten op een diepgaand leiderschapstraject. Daarvoor klopten ze, net zoals in 2018 voor het cultuurtraject, aan bij team- en organisatiecoach Debbie Baute die in het verleden reeds de transitie van Brandweer Antwerpen naar Brandweer Zone Antwerpen begeleidde. De doelstelling van het gevraagde leiderschapstraject was drieledig: cultuur-, leiderschaps- en teamcoaching.

“Een organisatiestructuur uitschrijven is op zich niet zo moeilijk. Wat je hierbij niet uit het oog mag verliezen, is het humane kapitaal van een organisatie. Organisatiestructuur is belangrijk, maar organisatiecultuur is misschien nog belangrijker. Dat je als leider uitdraagt waar je zelf in gelooft, spreekt voor zich”, aldus zonecommandant Thierry Van Goethem.

Belang van proactieve leider

“De initiële vraag waarmee een organisatie bij mij komt, vertrekt bijna altijd vanuit pijn”, vertelt organisatiecoach Debbie Baute.

“Pijn is het resultaat van een ‘te veel’ of ‘te weinig’ in de organisatie: te voorzichtig, te hiërarchisch, te prestatiegericht, te veel nieuwe ideeën enzovoort. Dit uit zich door chaos in de organisatie. Veelvoorkomende situaties zijn interpersoonlijke conflicten binnen (directie)teams of stroeve teamdynamieken. Hieronder schuilt meestal een groter probleem, zoals onduidelijkheid in verantwoordelijkheden



V.l.n.r. Majoor Thierry Inghels, Debbie Baute, Jolien Van Damme, Zonecommandant Thierry Van Goethem



Leiderschapscoach Debbie Baute begeleidde recent een cultuurverandertraject bij Hulpverleningszone Waasland



Zonecommandant Thierry Van Goethem gaat resoluut voor proactief leiderschap

of processen. Niet zelden is het kalf half verdronken of heeft men de hoop op beterschap al opgegeven wanneer men aan de bel trekt. Dat is het grote verschil tussen reactief en proactief leiderschap: in het eerste geval schiet je pas in actie wanneer de helft van je medewerkers opgebrand thuis zit, daar waar een proactieve leider – zoals in deze casus zonecommandant Thierry Van Goethem – ongewenste situaties voorziet en actie neemt om die te voorkomen. Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk de rol, identiteit en impact is van de proactieve leider binnen een organisatie. Veel leiders beseffen dit, maar weten niet hoe eraan te beginnen. Dat is waar wij als team- en organisatiecoaches op de proppen komen. Een leiderschapstraject begeleiden impliceert dat je als organisatiecoach over een voldoende ruime rugzak aan skills en methodieken beschikt, dat je je eigen intuïtieve vaardigheden goed hebt ontwikkeld, en dat je bovenal zelf in het badwater van zelfontwikkeling bent gestapt. Je wil gedurende een dergelijk traject geen dingen naar boven halen die je als begeleider niet kan dragen.”

Een organisatie veranderen, begint bij de ontwikkeling van leiders en hun teams.

Heldere identiteit als basis voor verandering

Volgens Debbie Baute is het cruciaal om helderheid en bewustzijn te

scheppen omtrent identiteit binnen een verandertraject. “Weten wie je bent en waar je voor staat als organisatie, als team en als leider is een van de belangrijkste hefbomen binnen een organisatie”, stelt ze. “De blauwdruk van jouw unieke leiderschap leren kennen, stelt je in staat om vanuit dit referentiepunt jouw taak binnen de organisatie, en bij uitbreiding in de wereld, vorm te geven. De tweede stap is nagaan wat die identiteit je vertelt over de pijn die er leeft binnen het team of de organisatie, en wat er nodig is om daarin verandering te brengen. Als je die knoop niet te pakken krijgt, loop je daar in een volgend team of traject opnieuw tegenaan”, stelt ze.

Zonecommandant Thierry Van Goethem: “Wij zijn een permanent lerende organisatie doordat wij meedeinen met de ontwikkelingen binnen de maatschappij. Onszelf geregeld bevragen is cruciaal. Doen we datgene wat we doen op de juiste en meest efficiënte manier? Zien we onze waarden gereflecteerd in de handelingen van onze mensen? Leeft er voldoende autonomie, respect en behulpzaamheid naar elkaar toe? Om tot het antwoord van die vraag te komen, moet je eerst helder hebben wie je bent als organisatie en wie je als leider binnen die organisatie wil zijn.”

Dat is volgens communicatieverantwoordelijke Jolien Van Damme niet altijd gemakkelijk in een atypische organisatie zoals Hulpverleningszone Waasland. “Onze organisatie wordt getypeerd door zowel warme als koude taken. Warme taken behelzen de operationele tak van onze werking, dat wil zeggen: hulpverlening bieden aan mensen en dieren in nood, en bij milieu-incidenten. Het leiderschap dat binnen deze

interventiecontext wordt gesteld heeft een zeer hiërarchisch karakter waarbij een blind vertrouwen wordt gesteld door het team in haar leiding en diens beslissingen. Daarnaast hebben wij een hele waaier aan koude taken binnen de organisatie zoals administratie, beleidsgerichte taken, onderhoud enzovoort. Hier werkt een rigide en hiërarchische leiderschapsstijl helemaal niet, maar gelden andere wetmatigheden waarbinnen menselijkheid een veel grotere rol krijgt. Binnen deze context streven wij een coachend leiderschap na. Dit wil zeggen: mensen laten groeien, inzetten op eigenaarschap, veerkracht en autonomie, inspraak geven enzovoort. Er leeft dus een spanningsveld tussen hiërarchisch en coachend leiderschap binnen onze organisatie dat aandacht vraagt. Daarbij hebben we bij de hervorming vrijwillige en beroepsofficieren aangeworven met fantastische capaciteiten, maar die nog nooit mensen op een niet-operationele manier hadden aangestuurd. Vroeg of laat veroorzaakt dat frictie tussen mensen en in hun eigen leiderschapsstijl."

Van ratio naar intuïtie

In deze casus werd gebruik gemaakt van speelse archetypekaarten om helderheid te verschaffen in de identiteit van de deelnemers. Met hun beelden, kleuren en symbolen vormen archetypes een gemakkelijke ingang tot onze intuïtie en diepere wijsheid, en een brug tussen collega's om kwetsbare onderwerpen zoals identiteit op een speelse manier bespreekbaar te maken. "Door vooraf te werken met archetypes start je vanuit respect voor elkaars eigenheid aan de verdere groepsconversaties", merkt Jolien Van Damme op. Ook vrijwillig Luitenant Peter Maris sluit hierbij aan: "Doordat ik



Een verandertraject brengt vaak angst met zich mee. De grote paradox is dat je tijd wint door er tijd in te steken



De belangrijkste hefboom tot verandering bevindt zich bij het lead team



Een heldere identiteit schept inzicht in de valkuilen van iemands sterktes

mijn collega's ook langs hun kwetsbare kant heb mogen ervaren, kan ik dingen beter relativeren, tracht ik beter te luisteren, en kan ik mij gemakkelijker uitdrukken. Ik heb meer inzicht gekregen in mijn eigen situationeel leiderschap, en in de

“Je wil geen dingen naar boven halen die je als begeleider niet kan dragen.”

valkuilen van mijn sterktes.”

Resultaat?

De pijnpunten bij het team Bedrijfsvoering situeerden zich hoofdzakelijk in de onderlinge communicatie zoals het elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden en verwachtingen, eigenaarschap, en in het vinden van de lijm tussen de eerder introverte, zachtaardige persoonlijkheden en de extraverte, directe karakters. Binnen de tak Operaties daarentegen werd gezocht naar de juiste plaats binnen de organisatie, en naar het stellen van prioriteiten. “Dat team werd gekenmerkt door een groot aantal archetypische Avonturiers en Rebellen die het liefst hun eigen koers wilden varen. Al die uitbundige Rebellen werden aangestuurd door de Zorgger; een zeer mensgerichte leider die iets te vaak ruimte liet voor eigenheid en inspraak. Een team Avonturiers dat geleid wordt door een leider die op elk nieuw idee ‘ja’ antwoordt: dat gaat alle kanten op. Door inzicht te krijgen in de eigen identiteit en dat van het team, ontstond het besef dat de hoge

werkdruk deels gevoed werd door het grote avonturiersgehalte van de individuen binnen dat team. Meer inzetten op onderlinge dialoog en afstemmen op elkaar, bleek de boodschap”, duidt Debbie Baute.

Iedereen in bad

Jolien Van Damme: “De volgende stap is om ook onze onderofficieren en brandweermannen mee te nemen in het cultuurbad. Onderofficieren spelen een grote rol om de gewenste cultuur mee vorm te geven. Sommigen worstelen met de nieuwe invulling van hun taak waarin ze vandaag vooral een inspraakstem hebben die het beleid ondersteunt en mee uitdraagt, daar waar zij voorheen het beleid rechtstreeks mee bepaalden. De hervorming heeft hen immers beleidstaken uit handen genomen, of opgedrongen. Wij kunnen echter niet genoeg benadrukken hoe groot hun invloed is binnen de organisatie om de waarden en normen van de organisatiecultuur tot leven te brengen binnen alle lagen van het systeem.”

Alles is eeuwig in verandering

Ook al wordt de brandweer gekenmerkt als een atypische organisatie, toch heeft elk verandertraject terugkerende principes waarbij Debbie Baute drie dingen geregeld ziet terugkomen. “Als eerste bevindt de belangrijkste hefboom zich bij het lead team. Als er beweging komt bij het lead team, komt er beweging in de organisatie. Dit team is eigenlijk een weerspiegeling van de organisatie in het klein: wat bij hen wel of niet werkt, zal wel of niet werken binnen de organisatie. Een belangrijke voorwaarde is dat de leden over een veranderingsgezinde mindset beschikken. Bestaat dat lead team uit te veel personen die ook nog onderling

conflicteren of van wie de helft geen interesse heeft in verandering, dan wordt dat vanzelfsprekend heel erg moeilijk.”

“Ten tweede zijn de wetmatigheden van een systeem overal gelijk. Of ik nu werk met overheidsinstanties, privébedrijven of start-ups: als je mensen samen zet, ontstaat er een mengelmoes van talenten en kwetsbaarheden. Dit leidt tot productieve maar vaak ook tot nefaste patronen. Leaders aanleren om te ageren vanuit maturiteit en niet vanuit gekwetstheid is de sleutel.”

“Ten derde is er de angst om in verandering te gaan waardoor leaders een verandertraject vaak uitstellen. De grote paradox is dat je tijd wilt door er tijd in te steken. Het brandweerlandschap is sinds 2015 aan een grote hervorming onderworpen, maar je ziet dat die systemen zich vandaag nog steeds aan het zetten zijn.”

Tot slot

“Eigenlijk is het simpel: alles is eeuwig in verandering, zo ook systemen en organisaties. Je kan er als leider voor kiezen om dat proces te faciliteren of het tegen te werken, maar veranderen doet het sowieso. Dat brengt ons terug bij het belang van de attitude van de leider. Een proactieve leider is werkelijk een geschenk voor de organisatie. Hulpverleningszone Waasland is als atypische organisatie een waar toonbeeld van hoe proactieve leiderschapontwikkeling kan leiden tot verdieping en verbinding, en tot een harmonieuze organisatie met impact. Ik geloof oprecht dat, als alle leaders in hun kracht gaan staan, de wereld daar een stuk mooier door wordt”, besluit Debbie Baute. ♦



Volgens Debbie Baute wordt de wereld mooier wanneer leaders in hun volle kracht gaan staan



Leiderschapsidentiteit is weten wie je bent als leider, als team en als organisatie



Hulpverleningszone Waasland is een toonbeeld van een atypische organisatie in transitie