

Uit bijeenkomsten commandanten en regio blijkt:

## **Kloof tussen lokale korpsen en regio**

Om de rode kolom, de brandweer in onze regio te ontwikkelen tot een sterke -pijler, is het noodzakelijk elkaar echt te vertrouwen en uit te gaan van het gemeenschappelijk belang. Dat betekent een meer open houding: oog en oor hebben voor gedachten en gevoelens die niet altijd worden uitgesproken maar bepalend zijn in hoe ieder zelf en op elkaar reageert, de zogenaamde onderstroom.

Dat blijkt uit de bijeenkomsten die vorige jaar zijn gehouden met de brandweercommandanten van onze regio en medewerkers van de regionale brandweer cq veiligheidsregio. Er is een kloof ontstaan tussen de regio en de lokale commandanten. Onuitgesproken gedachten, gebrek aan vertrouwen en onbegrip spelen -daarin een rol. Overigens is onze regio daarin niet uniek. Dergelijke bijeenkomsten zijn afgelopen jaar in bijna alle regio's gehouden onder leiding van het bureau Intens Training, gesubsidieerd door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en onder auspiciën van de Academie voor Leiderschap van het NIFV, voorheen het Nibra.

door Loes Dockheer

De aanleiding voor de bijeenkomsten vormen de komst van de veiligheidsregio's. Een grote verandering voor de brandweerkorpsen en hun commandanten. Op het ministerie van Binnenlandse Zaken is dit onderkend: hoe kunnen we de lokale commandanten voorbereiden op en meenemen in die veranderingen? Hoe kunnen we hen mentaal en emotioneel ondersteunen? Die vragen legde men neer bij de Academie voor Leiderschap Veiligheidsregio's, beter bekend als "Het Huis", de toen net nieuw opgerichte tak van het toenmalige Nibra. Katrijn van der Drift van "Het Huis" ging er met haar collega's mee aan de slag en kwam, samen met het bureau Intens Training tot een programma om de lokale commandanten te ondersteunen in die veranderingen. Niet zozeer op het technische vlak, maar gericht op de menselijke kant van de zaak. De Raad van Regionale Commandanten stemde in met de opzet om per regio alle lokale commandanten en de regionale commandant intensief voor te bereiden middels twee bijeenkomsten per groep. Samenwerken binnen de nieuwe regiostructuur is van groot belang om gezamenlijk op te treden. En juist bij veranderingen komt samenwerking vaak onder druk te staan. Om die samenwerking op een open en transparante manier vorm te geven, moet men elkaar kunnen vertrouwen, weten wat men van elkaar vindt en aan elkaar heeft. Met die insteek gingen de trainers aan de slag; 23 regio's van de 25 deden mee.

Onderstroom en bovenstroom

Vijfenzeventig procent van alle veranderingen mislukken, zeggen Guus Hustinx en Mieke Laarakkers van Intens Training. "Dat heeft vooral te maken met twijfels, zorgen en gevoelens van bedreiging. Geef je daaraan onvoldoende aandacht, dan gaat het vaak mis." Zij gebruiken hiervoor de termen bovenstroom en onderstroom. De bovenstroom is het zakelijke, de structuur en hetgeen mensen tegen elkaar (durven te) zeggen. Maar wat men echt denkt en voelt, de eigen doelen en de menselijke kant van de zaak, dat is de onderstroom. En die onderstroom bepaalt uiteindelijk het verschil tussen slagen en mislukken. In een veranderingsproces, zoals een reorganisatie, is de leiding vaak geneigd alleen op de bovenstroom te zitten. Informatie over de nieuwe structuur verschaffen, bij voorbeeld. Geef je in zo'n proces geen of te weinig aandacht aan die aspecten, aan de gedachten en gevoelens van de medewerkers, dan is de kans op brokken groot, erg groot.

Guus Hustinx: "Bij veranderingen verliest men ook vaak het groter geheel uit het oog. Dat is logisch omdat eigen belangen soms op de tocht staan. Hoe kan je in zo'n situatie van de mensen verwachten als een team op te treden? Dat is heel moeilijk. Waar het in de bijeenkomsten vooral om ging is inzicht geven in je eigen aandeel. Het blijkt dat mensen over het algemeen weinig inzicht daarin hebben. Je hoeft niet afwachtend te zijn en ook geen slachtoffer die het overkomt."

Niet uniek

Waren de commandanten van onze regio afwachtend? "Ja," zegt Mieke Laarakkers, "maar daarin is Noord-Holland Noord echt niet uniek. Men is gewend om met elkaar te praten op het

niveau van de bovenstroom. Het gaat er natuurlijk om dat de deelnemers zich eerst bewust worden van de onderstroom en bij zichzelf herkennen hoe bepalend dat is in je gedrag, in wat je zegt en vooral ook hoe je op de ander reageert of juist niet. Het gaat dus veel meer over je persoonlijke rol die je speelt en het effect ervan. En natuurlijk ben je dan afwachtend.”

De grote groep in onze regio is gesplitst in tweeën: één groep bestond uit negen mensen en de andere uit vijftien mensen. De groepen bestonden uit commandanten, een afdelingshoofd en medewerkers van de regionale brandweer. De toenmalige regionaal commandant was er niet bij. De bijeenkomsten vonden plaats in september en oktober. In beide groepen is gestart met het verhelderen van een aantal basisbegrippen en het zoeken van het persoonlijke patroon van omgaan met veranderingen. Van daaruit zoomden we in op hoe men staat in het proces van regionalisering, het persoonlijk belang daarin, de zorg(en) die men heeft en de kans(en) die men ziet. Ook kwamen voorbeelden uit de praktijk aan de orde. De tweede dag ging het vooral over de herkenbare patronen, de consequenties daarvan en over voor concrete stappen die je kunt zetten om patronen te doorbreken.

#### Opluchting

Opluchting. Dat is een algemeen gevoel dat de deelnemers kregen na de beide sessies, zo is de ervaring van de trainers. Dat geldt overigens niet alleen in onze regio maar is een landelijk beeld. Opluchting dat men zijn verhaal kwijt kan. Maar in Noord-Holland Noord kwam daar bij dan het allemaal wat moeizaam op gang kwam. Wellicht heeft dit iets te maken met de voormalige drie regio's. Na de fusie van de drie brandweerregio's tot één is niet veel aandacht besteed aan intensievere samenwerking. En voorheen was er al niet zo veel sprake van. Als je dan een jaar later ineens veiligheidsregio wordt, is er niet zo heel veel basis. De trainers formuleren het zo: “We zagen een patroon van stapelen. Er was geen echte dialoog; geen gedeelde beelden. Ieder had zo zijn eigen werkelijkheid en functioneert het liefst binnen zijn eigen korps. Dat is natuurlijk niet stimulerend voor samenwerking. Het gaf zeker een shockreactie toen dat duidelijk werd en ook ieders eigen aandeel – of het gebrek eraan. Natuurlijk onderkent iedereen het belang van gezamenlijk optreden met het doel om samen sterk te zijn, maar de praktijk is gewoon weerbarstiger. Het gaat om verbinding zoeken van lokaal naar regionaal en vice versa. Bruggen bouwen doe je van af twee oevers.”

#### Geen excuus

De doorstart van regionale brandweer naar veiligheidsregio zien Guus Hustinx en Mieke Laarakkers echter niet als een excuus. “Het gaat altijd om je eigen aandeel en het inzicht daarin, plus daarna de wil om dit te veranderen om tot een beter resultaat te komen. Blijf niet hangen in het verleden, maar richt je op de toekomst, is het devies. En ook dat besef is zeker bij de deelnemers van de bijeenkomsten geland: “Je kunt het zo samenvatten. We willen wel, maar het is niet makkelijk. Maar tegelijkertijd beseffen we dat als we op dezelfde voet doorgaan, we onszelf buitenspel zetten. En op dat effect zitten we echt niet te wachten.”