



Verlag werkconferentie 'De spotlight op onderzoek naar de menskant van de brandweer' - 16 mei 2023

De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar de brandweermens. Denk aan de onderzoeken naar commandovoering, leiderschap, brandweercultuur, vrijwilligheid en de beleving van brandweermensen. Hierdoor hebben we een steeds beter inzicht gekregen in het 'DNA van de brandweer'. Op de werkconferentie werden de belangrijkste inzichten gedeeld en hardnekkige mythes ontkracht. Daarnaast werd besproken en via een digitale enquête gevraagd, wat de nieuwe kennis betekent voor de brandweer en het leiderschap. Dagvoorzitter Ed Oomes, senior officer Continuïteit- en Crisismanagement (Schiphol), vroeg zich af of menselijk gedrag in feite niet de énige kant van de brandweer is¹.

De werkconferentie leverde drie belangrijke uitkomsten op. Ten eerste: bij keuzes voor de toekomst van de brandweer staan cultuur en organisatie centraal. Leiderschap speelt hierbij een belangrijke rol en heeft blijvende aandacht nodig. Daarnaast moet de mens als startpunt genomen worden. Dat wil zeggen: kijk meer naar de kwaliteiten, behoeften en drijfveren van de mensen. En betrek ook de menskant meer bij beslissingen en besluiten. Ten slotte is het belangrijk dat informatie binnen een organisatie niet alleen van boven naar beneden stroomt, maar ook van beneden naar boven. In dit kader is het interessant om vormen van participatie te onderzoeken, waaronder (situationele) zeggenschap.

De werkconferentie bestond uit vier plenaire presentaties en negen workshops.

Onderzoeken naar de human factor

Ricardo Weewer, lector Brandweerkunde NIPV

Ricardo constateerde naar aanleiding van de onderzoeken waarin de 'menschkant', ofwel de 'human factor' een belangrijke rol speelde, dat er te veel gestuurd wordt op beelden en te weinig op feiten. Onderzoek is nodig om de werkelijkheid naar voren te brengen; de impact van onderzoek is vaak echter beperkt. Maar hoe kan er dan betekenis worden gegeven en worden gestuurd? Zo laten de onderzoeken onder meer zien dat er een flinke afstand bestaat tussen de leiding en de werkvloer, dat beleid wordt gevoerd op uniformiteit, terwijl pluriformiteit en maatwerk meer op hun plaats zouden zijn en dat het begrijpen van de cultuur verbinding geeft. Ook blijkt de ploegchef/postcommandant meer steun en aandacht te verdienen, is het noodzakelijk te erkennen dat de mens onder druk beperkingen heeft en dat het belangrijk is om 'learning on the job' te organiseren.

¹ Zie voor de hele tekst: <https://www.rizoomes.nl/brandweer/de-menschkant-van-de-brandweer/>

Verleden, heden en toekomst van het brandweervak

Gerard Bouwmeester, directeur bedrijfsvoering Veiligheidsregio Haaglanden en vrijwillig bevelvoerder
Als lid van een brandweervrijwilligersfamilie vindt Gerard het van belang dat de brandweer ook voor toekomstige generaties een plek blijft waar zij kunnen én willen werken. Wat hem betreft is de human factor leidend. Hij gaf drie thema's voor de toekomst mee: 1) meervoudigheid: "Dat ook onze wereld complexer en diverser wordt, moeten we niet ontkennen of temmen, maar omarmen en met de mens centraal lading geven.", 2) vorming: "Nieuwe brandweercollèga's moeten eerst leren wat een brandweermens is, en daarna leren wat een brandweermens doet." en 3) vakbekwaam blijven: "Nieuw onderzoek zou niet technisch van aard moeten zijn, maar moeten gaan over de vraag hoe we die nieuwe inzichten écht in de hoofden en vooral handen van Nederlandse brandweermensen krijgen. Dit is niet het startstuk, maar het startpunt van succesvolle verandering."²

Centrale thema's

Vier thema's stonden centraal in de terugkoppeling van de deelnemers op de plenaire presentaties.

Mens centraal

De mens moet als startpunt genomen worden en er moet meer aandacht uitgaan naar het individu. Dit heeft invloed op de manier van leidinggeven, waarover een deelnemer opmerkt dat "we af moeten van de oude hiërarchie en moeten naar een persoonlijker vorm van leidinggeven." Het is wenselijk dat er meer gekeken wordt naar de kwaliteiten en behoeften van de mensen dan naar de organisatie, en dat de mens kant meer betrokken wordt bij beslissingen en besluiten.

Afstand tussen het management en de werkvloer

Bovenstaande opmerkingen weerspiegelen duidelijk het gat tussen het management en de werkvloer dat ervaren wordt. Daarover merkt een deelnemer op dat dit misschien "gewoon" geaccepteerd moet gaan worden", terwijl een andere oppert dat meer vrijwilligers in bestuursfuncties een verbetering zou zijn. Nabijheid en betrokkenheid van het management vinden deelnemers belangrijk. Ook kunnen zaken beter niet zomaar van bovenaf opgelegd worden: "Vraag je bij elke beslissing af wat dit met de mensen op de werkvloer zal doen." Daarnaast zou het management zich moeten "inlezen in de rapporten en handelen naar de trends", evenals "een heldere visie hebben, passend bij de doelgroep waarmee we werken." Een deelnemer heeft de volgende suggestie voor het management: "Leren loslaten, delegeren en meer vertrouwen stellen in de ploegchefs. Eventueel verschuiving in het werk. Zaken die nu op regioniveau gedaan worden, doorschuiven naar het lokale én omgekeerd."

Rol van de ploegchef

Ploegchefs moeten misschien meer vertrouwen krijgen, maar hebben daarnaast ook meer ondersteuning nodig: wees als brandweer zuinig op ze omdat ze zo'n belangrijke rol spelen. Mogelijk kan HR hier een rol in spelen door samen met de ploegchefs te "kijken hoe we hen concreet kunnen ondersteunen. Zonder belerend te zijn of extra werklast te bezorgen." Ook wordt het advies gegeven om kritisch te kijken naar het takenpakket van de ploegchef.

Vakbekwaam blijven

Over het thema vakbekwaam blijven werd opgemerkt dat dit meer aandacht verdient, dat opleidingen niet verkort moeten worden en dat er een discrepantie is tussen vakbekwaam worden en vakbekwaam blijven. "Een beginnend beroepsbeoefenaar spreekt een andere taal dan de mensen op de posten. Bijscholing loopt achter op de ontwikkelingen." Een deelnemer stelt het volgende voor: "In overleg vanuit het opleidingsinstituut met de regio's waarvoor we de opleidingen verzorgen. Meer verbinding zoeken en vinden tussen vakbekwaam worden en blijven." Breder kijken dan de brandweer wordt ook gesuggereerd: "Kijk naar raakvlakken defensie, brandweer en andere disciplines in opleiden."

² Gerard Bouwmeester heeft zijn presentatie op [LinkedIn](#) gedeeld.



Workshops

“Als het stopt, dan maak ik mij zorgen”: nut, noodzaak en grenzen van (zwarte) brandweerhumor

Karin Dangermond, onderzoeker NIPV

Karin ging in op de vraag welke rol humor speelt binnen de brandweercultuur in het algemeen en specifiek bij het verwerken van ingrijpende incidenten. Ook de positie en verantwoordelijkheid van de leidinggevende kwamen aan bod. Afhankelijk van hun eigen ervaringen lopen de reacties van de deelnemers na afloop flink uiteen. Zo schrijft de een dat er vooral voorzichtig omgegaan moet worden met humor (“Stop, denk na voordat je deelt.”), terwijl de ander benadrukt dat humor van cruciaal belang is. Wat regelmatig terugkeert, is de rol van de leidinggevende (de ploegchef): die moet de grenzen bewaken, dingen bespreekbaar maken en vragen blijven stellen. Het hogere management zou het onderwerp op de agenda moeten plaatsen. Over de vraag of het management kaders moet scheppen of juist niet moet reguleren, is geen consensus: de meningen van de verschillende deelnemers staan lijnrecht tegenover elkaar.

Er zijn verschillende onderwerpen voor toekomstig onderzoek aangedragen, zoals de rol van de leidinggevende, de rol van werving en selectie, de drijfveren van de personen die de grappen maken, en de lichamelijke component van humor: “Wat doet samen lachen om grappen met je lichaam?” Ook de vraag hoe je medewerkers handvatten kunt geven om de eigen grenzen bespreekbaar te maken is genoemd. Daarnaast werd er wat algemener gekeken: “Wat zijn de basisprincipes voor incidentverwerking?” Tevens werd aangegeven dat gekeken kan worden naar de rol van humor in de relatie tussen de als bot bekend staande Nederlanders en andere nationaliteiten.

Waarom brandweervrijwilligers vertrekken en wat jij daaraan (niet) kan doen

Mindel Leene, onderzoeker NIPV

Mindel besprak met de deelnemers de redenen voor brandweervrijwilligers om te stoppen. Deelnemers noemen verschillende manieren om te voorkomen dat vrijwilligers stoppen, zoals persoonlijk contact, monitoren en HRM inschakelen. Vanwege de belangrijke rol van de ploegchef bij het houden en werven van vrijwilligers is het nodig dat deze ondersteund en geschoold wordt, en voldoende ruimte en

verantwoordelijkheid krijgt. Daarnaast zou het hogere management naar de werkvloer gebracht moeten worden om te ervaren wat er speelt en de consequenties van wat besloten wordt aan de tekentafel te laten overzien. Een deelnemer merkt op dat “zorg voor flexibiliteit en vrijwilligheid en efficiëntie” niet altijd samengaan.

Werkbeleving in breder perspectief: maak jij het verschil?

Margrethe Kobes, onderzoeker NIPV

Twee zaken stonden centraal bij de bespreking van de resultaten van het werkbelevingsonderzoek uit 2021: de kloof tussen het management en de werkvloer en regelruimte (die als te beperkt wordt ervaren). Met behulp van de ‘denkhoeden’ van De Bono werden vanuit steeds een ander perspectief ideeën en praktijkvoorbeelden uitgewisseld. De vraag was hoe een ploegchef ondersteund zou kunnen worden, zodat er meer regelruimte ontstaat en iedereen in de ploeg gehoord wordt (en zo de kloof tussen werkvloer en management verkleind wordt). Autonomie van de ploegchef is in ieder geval een belangrijk punt. De deelnemers, afkomstig van verschillende organisaties, waaronder ook de Belgische brandweer en het Rode Kruis, vonden het erg waardevol om de uitdagingen en oplossingen met elkaar te delen.

Commandovoering: van geleerde lessen naar verbeteringen

Leen van den Ouden, hoofd repressie Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond

Van 2016 tot 2019 hebben de korpsen Drenthe, Haaglanden, Gelderland-Zuid en Kennemerland deelgenomen aan een pilot commandovoering. In deze pilot werden officieren van dienst (OvD's) in de praktijk gevolgd, nadat in een trainingsweek de meest recente inzichten over commandovoering waren gedeeld en getraind.

Veiligheid, vergevingsgezindheid en vertrouwen, zowel in relatie tot de leeromgeving als tot de praktijk, waren woorden die terugkwamen in de reacties van de deelnemers. Zicht op de eigen en andermans beperkingen, kwaliteiten en ontwikkelingsnelheden zijn belangrijk, net als toewijding aan vakmanschap en het geven van mandaat aan anderen. Niet alleen aanleren, maar ook afleren moet de aandacht krijgen. Het management moet hiervoor openstaan en veranderingsgezindheid aanjagen.

Toepassing van het vangnet van situationele commandovoering in de praktijk

Jeroen Wolbers, Assistant Professor of Crisis Governance Universiteit Leiden

In een experiment is onderzocht hoe OvD's elkaar het beste kunnen helpen bij het opbouwen en houden van een goed situationeel bewustzijn. De resultaten laten zien dat intensieve samenwerking niet altijd goed is voor de beeldvorming; zelfstandige verkenning en periodieke afstemming hebben een positiever effect.

Samenwerken op zichzelf leidt niet zomaar tot een betere situational awareness en over de wijze waarop een vangnet het beste opgebouwd kan worden, moet goed worden nagedacht. Een deelnemer concludeert dan ook: “Alleen je ding doen is zo gek nog niet. Het inrichten van een vangnet vraagt nog best wat afstemming.” Het vangnet moet ook niet gezien worden als een aanval op de vakbekwaamheid van een OvD. De deelnemers stellen voor dat er in de toekomst onderzoek gedaan wordt naar rode draden: “Wat zien we wel en wat zien we (vaak) over het hoofd?” Ook hoort er aandacht te zijn voor praktische vragen: hoe kan het vangnet goed getraind worden? Welke competenties zijn nodig om de rollen te vervullen? Welke werkvormen zijn geschikt om systeem 1 (primaire manier van beslissen; werkt automatisch en snel) te versterken? Tevens is onderzoek onder nog realistischer omstandigheden wenselijk en onderzoek naar de periode nadat het vangnet al enige tijd is ingeregeld.

Hoe de Ovd aantoonbaar het verschil kan maken

Astrid Scholtens, onderzoeker Crisislab en Jan Idema, plaatsvervangend teamcommandant Veiligheidsregio Noord-Holland Noord

Door een ongeval in Veiligheidsregio Noord-Holland Noord waarbij een brandweerman om het leven kwam, zag de regio zich genoodzaakt het operationeel optreden van de brandweer tegen het licht te houden. Dit leidde tot het inzicht dat een andere werkwijze voor de Ovd nodig was: eentje die rekening houdt met de mens kant en die in staat is om afwijkingen te kunnen ontdekken en daar waar nodig op in te kunnen grijpen. Deze werkwijze is tijdens echte incidenten uitgetoet. Ruim 300 inzetten zijn geanalyseerd om te kunnen beoordelen of deze werkwijze ook echt van meerwaarde is.

De deelnemers benadrukten het belang van de rol van de Ovd als observator. Observeren kost natuurlijk tijd, en een van de deelnemers gaf dan ook aan zelf het volgende te gaan doen: "Tien keer in- en uit te ademen voor aankomst." Verder werd het belang van onderzoek doen benadrukt, dat een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de praktijk. Een suggestie was om een anonieme minivideo van maximaal tien minuten te maken over wat goed en niet goed is met betrekking tot het onderwerp. Ook het management zou er tijd voor moeten vrijmaken.

Toekomstbestendig tactisch leiderschap

Laurens van der Varst en Marte Luesink, onderzoekers NIPV

Een tactisch leider in het veiligheidsdomein verbindt het strategische en operationele niveau. Er wordt veel gevraagd van een tactisch leider en de verwachting lijkt te bestaan dat deze persoon het spreekwoordelijke schaap met vijf poten zou moeten zijn. Tijdens de workshop werd gediscussieerd over vragen als: Hoe ziet toekomstbestendig tactisch leiderschap eruit? Welke kwaliteiten en vaardigheden heeft een tactisch leider nodig? Hoe kan een organisatie toekomstbestendig leiderschap faciliteren?

De deelnemers noemden uiteenlopende zaken als belangrijkste inzichten die ze hebben opgedaan tijdens deze workshop. Een van hen vatte ze samen: "Bevestiging van m'n gedachten hoeveel soorten leiderschap bestaan, dat er meer aandacht voor mensgericht leiderschap zou moeten zijn (in plaats van hiërarchisch). En de aanbeveling om niet alleen naar leiders te kijken, maar ook naar de volgers (persoonlijk leiderschap en behoeften)." Leiderschap is van belang binnen alle lagen van de organisatie, niet alleen de top. De top zou overigens moeten zoeken naar een goede balans "tussen leiden en luisteren naar de werkvloer." In toekomstig onderzoek is oog hebben voor het onderscheid tussen de warme en koude organisatie van belang, en voor de doelstellingen van de organisatie, zodat het thema leiderschap niet in het luchtledige blijft zweven. Ook moeten alle veiligheidsregio's en alle lagen meegenomen worden. Daarnaast is er aandacht nodig voor de implementatie.

Dilemma's van een ploegchef

Wendy van Middelkoop, decaan Leiderschap en organisatie NIPV, Janneke Titzing, onderwijskundige NIPV en Pascal Pronk, ploegchef Veiligheidsregio Haaglanden

Deze workshop zoomde in op de landelijke Community-of-Practice (CoP)-bijeenkomsten voor ploegchefs en postcommandanten. Veel deelnemers benadrukten het belang van vertrouwelijkheid en veiligheid bij het vormgeven van intervisiebijeenkomsten. Een aantal geeft de voorkeur aan externe (proces)begeleiding, terwijl andere deelnemers vragen om een e-module intervisie. Meerderen zien heil in het samenwerken met andere regio's of het landelijk organiseren van ploegchefbijeenkomsten. 'Gewoon gaan doen' (met het doel goed voor ogen) wordt ook nog genoemd.



De (on)mogelijkheden voor gedragsverandering

Margo Karemaker, onderzoeker NIPV

Het thema gedragsverandering werd toegelicht aan de hand van onderzoek naar brandveilig gedrag van senioren. De deelnemers gaven aan na deze workshop duidelijk de noodzaak in te zien de doelgroep te betrekken, zowel bij de ontwikkeling als de uitvoering. Ook het doel moet altijd helder zijn van tevoren. Het is dus belangrijk om goed na te denken over de aanpak. Dit kost wel meer tijd, waar rekening mee gehouden moet worden. Voor wat betreft vervolgonderzoek op het gebied van gedragsverandering geven de deelnemers twee richtingen aan: de eigen organisatie (“voor het behouden van het sterke beeldmerk”) en jonge gezinnen. In het algemeen moet de doelgroep meer bij onderzoek betrokken worden.

‘Embracing the suck’

Luitenant-kolonel Gijs Tuinman, Ridder der Militaire Willemsorde

Gijs ging in op de rol van informatie en de invloed die informatie heeft op het nemen van beslissingen. De opvatting dat het hebben van alle relevante informatie automatisch leidt tot het nemen van de juiste beslissing is incorrect, onder meer vanwege het simpele feit dat nooit alle relevante informatie verzameld kan worden, en zeker niet voorafgaand aan een bepaalde situatie: de meeste gegevens worden namelijk vergaard tijdens repressief optreden. Dit maakt dat improviseren noodzakelijk is om adequaat te kunnen optreden.

Een complicerende factor is dat het eigen referentiekader bepaalt hoe iemand kijkt naar een incident: wat je ziet, is sterk gekleurd en zegt vooral veel over jezelf. Dat betekent dat je dus kritisch moet zijn op wat je ziet of denkt te zien en moet reflecteren op jezelf. Als de mens centraal staat bij de brandbestrijding, gaat die automatisch gepaard met faalkansen. Sociale interacties zijn immers complex en leveren steeds nieuwe uitkomsten op, óók als dezelfde strategie gevolgd is. Het top-down opleggen van plannen werkt daarom niet: het gaat niet om de best uitgedachte strategie, maar om wat werkt in de praktijk.

In de wereld van veiligheid en onveiligheid gaat niks vanzelf. Er bestaat geen panklare oplossing voor ieder probleem die je vooraf kunt onderwijzen. Daarom zijn observerend en praktisch leren zo belangrijk. Neem dus regelmatig afstand en kijk vanuit een andere positie kritisch naar jezelf en naar de methodes die je gebruikt: de praktijk, ofwel de 'boots on the ground', hebben eigenlijk altijd gelijk.

Wrap up van de dag

Ricardo Weewer, lector Brandweerkunde NIPV en Ed Oomes, dagvoorzitter

Een conferentie als deze is het begin van een reis: er worden vragen opgeworpen voor de toekomst. Welke kant(en) kunnen we als brandweer opgaan? Bij het beantwoorden van deze vraag staan cultuur en organisatie centraal. Maar bepaalt nu de organisatie de cultuur, of andersom, of gaat de beïnvloeding beide kanten op? Leiderschap speelt hierbij een belangrijke rol. Geen wonder dat hier volgens de deelnemers blijvende aandacht voor moet zijn.

Aandacht voor het individu en de organisatie

Aandacht voor de afzonderlijke mens, luisteren naar wat de mens drijft, uitzoomen en vanuit verschillende perspectieven kijken, noemden de deelnemers naar aanleiding van de presentatie van Gijs en de wrap up. Maar niet alleen het perspectief van de (individuele) mens werd genoemd: ook de organisatie kwam aan bod. Binnen een organisatie is het van belang dat informatie niet alleen van boven naar beneden stroomt, maar ook van beneden naar boven. Het is interessant om te kijken naar participatie: "Welke vormen van participatie in organisaties werken wel en welke niet? Werkt medezeggenschap nog of moet het situationeel zeggenschap worden?"

Bekijk ook

- > [Invloed brandweercultuur op de verwerking van ingrijpende incidenten](#) (onderzoekspagina)
óf [Voorbij het stoere imago. De invloed van de brandweercultuur op de verwerking van ingrijpende incidenten \(publieksversie\)](#) (pdf)
- > [Vrijwilligheid bij de brandweer](#) (onderwerp)
óf [De pieper op tafel. Onderzoek naar vertrekredenen van oud-brandweervrijwilligers](#) (pdf)
- > [Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel 2021](#) (onderzoekspagina)
óf [Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel 2021](#) (pdf)
- > [Commandovoering](#) (onderzoekspagina)
- > [Toekomstbestendig tactisch leiderschap in de veiligheidsregio's](#) (pdf)
- > [Landelijke bijeenkomsten voor ploegchefs](#) (nieuwsbericht; geïnteresseerden kunnen zich opgeven)
- > [Gedragsinterventies bij senioren](#) (onderzoekspagina)