

De invloed van brandweercultuur, gedrag en houding op het nabespreken van incidenten

Een verkennend onderzoek



Nederlandse Academie voor
Crisisbeheersing en Brandweezorg
Postbus 7010
6801 HA Arnhem
Kemperbergerweg 783, Arnhem
www.nipv.nl
info@nipv.nl
026 355 24 00

Colofon

© Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV), 2026

Auteurs	M. Karemaker, K. Dangermond, L. Essink, T. Otten
Contactpersoon	M. Karemaker

Datum	26 februari 2026
-------	------------------

Foto cover	NIPV
------------	------

Wij hechten veel belang aan kennisdeling. Delen uit deze publicatie mogen dan ook worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding.

Het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid is bij wet vastgelegd onder de naam Instituut Fysieke Veiligheid.

Voorwoord

Het leren van incidenten wordt steeds belangrijker. In het onderzoek *Toekomstverkenning brandweer 2022-2030* (Menning et al., 2022) wordt geschreven over onvoorspelbare risico's. Daarmee is gezegd dat we niet weten wat ons te wachten staat, en dat voorbereiding in beperkte mate mogelijk is. Als er dan iets gebeurt moeten we meer dan ooit de lessen trekken en die delen. Het nabespreken en evalueren wordt daarmee nog belangrijker. Maar hoe gaat dat dan in zijn werk? In hoeverre is er sprake van een lerende cultuur en wat is er eventueel nodig om die lerende organisatie te versterken? Daar gaat dit rapport over.

Een stukje historie is hier wel op zijn plaats. Want dit is niet de eerste keer dat de vraag over het lerend vermogen wordt gesteld, en het is goed om stil te staan bij wat er in de afgelopen decennia al is gedaan om het lerende vermogen van de brandweer te versterken.

“Leert de brandweer van lessen uit eerdere ongevallen met brandweerlieden?” Dat was de vraag die de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid in 2004 stelde in haar rapport over veiligheidsbewustzijn bij brandweerpersoneel. De conclusie: “Er wordt nauwelijks geleerd” (p.31). In mijn lectorale rede schreef ik: “En dat is een hardnekkig beeld, dat ondanks de forse verbeteringen nog niet is uitgebannen”. In de tussentijd was er toen al (2015) veel veranderd en wel in goede zin. Ik durf wel te stellen dat we in Nederland vooroplopen in het leren van incidenten. Niet alleen als er iets niet goed is gegaan, maar vooral óók als het goed is gegaan (en dat is meestal). In *Brandweer over Morgen* (2010 en de actualisatie daarvan in 2015) werd het leren van incidenten als belangrijke ontwikkeling benoemd en dat heeft vervolg gekregen. Want in 2009 is het programma “Verbeteren Lerend Vermogen” begonnen. In dat programma werden een aantal projecten gestart: de instelling landelijke kennisregie, aanstellen kennisregisseurs (toen nog leeragenten genoemd), het starten van een landelijk brandonderzoeksteam, het ontwikkelen van de offensieve buiteninzet en het kwadrantenmodel en het stimuleren van innovaties met “innovatie moed”. Allemaal voorwaarden om het leren van incidenten te verbeteren. En niet te vergeten, de versterking van de lectoraten Brandweerkunde en Brandveiligheidskunde om landelijke trends en lessen te trekken, zie bijvoorbeeld de rapporten “Trends om van te leren”.

Kortom er is al veel gedaan om het lerend vermogen van de brandweer te versterken en daar mogen we best trots op zijn. Ik ken geen brandweer of land in de wereld die zo bezig is met leren van incidenten als Nederland. Hoewel we dus veel geïnvesteerd hebben in mensen, middelen en de lerende organisatie, blijft de hamvraag: zit het nou wel in de cultuur van de brandweer om te willen leren van incidenten? Met dit onderzoek willen we daar meer inzicht in krijgen. Hoe kijken brandweermensen er zelf tegenaan?

Ik wil alle brandweermensen die hebben meegewerkt aan dit onderzoek van harte bedanken voor hun medewerking aan dit mooie en unieke onderzoek. Ik wens u veel leesplezier, inspiratie en inzicht toe bij het doornemen van dit rapport.

Ricardo Weewer
Lector brandweerkunde

Samenvatting

Repressieve brandweermensen leren in belangrijke mate van incidenten door deze na te bespreken. Dit kan op een informele wijze, een formele wijze of een combinatie van beide. Hoewel bekend is dat zowel de cultuur binnen de brandweerploeg of -post als het gedrag van brandweermensen van invloed zijn op dit leerproces, was onduidelijk hoe brandweermensen die invloed ervaren.

Het doel van dit verkennende onderzoek is inzichtelijk maken op welke wijze brandweercultuur en de houding en het gedrag van brandweermensen het nabespreken van incidenten stimuleert dan wel belemmert. Kennis over de invloed van brandweercultuur, gedrag en onderliggende gedragsfactoren biedt inzicht in de manier waarop nabesprekingen (nog) beter georganiseerd kunnen worden.

Er zijn voor dit onderzoek verschillende methoden gebruikt:

- > Er is een literatuurstudie uitgevoerd naar brandweercultuur, leren van incidenten en bestaande evaluatiekaders
- > Door middel van een vragenlijst die is verspreid onder veiligheidsregio's is inzicht verkregen in de huidige praktijk en ervaringen met nabesprekingen
- > Door middel van groepsgesprekken met repressieve brandweermensen (manschappen, bevelvoerders, officieren) is achterhaald welke cultuurelementen of gedragsfactoren volgens repressieve brandweermensen een bevorderende of belemmerende invloed kunnen hebben op het nabespreken van incidenten.

De resultaten laten zien dat nabesprekingen van incidenten volgens repressieve brandweermensen worden beïnvloed door de hechte brandweercultuur en door de houding en het gedrag binnen een ploeg. Bevorderende factoren zijn vertrouwdeheid met elkaar, openheid, positief voorbeeldgedrag van (in)formele leiders en een cultuur waarin nabespreken vanzelfsprekend en belangrijk is. Belemmerende factoren zijn hiërarchie, groepsdruk, angst voor oordelen van anderen, loyaliteit die onderlinge kritiek remt en een mindset waarin het bereiken van het operationele doel voldoende wordt gevonden.

Daarnaast laat het onderzoek zien dat, hoewel brandweermensen over het algemeen een positieve houding hebben ten opzichte van het nabespreken van incidenten, houding alleen onvoldoende is om leren te borgen. Gedrag en sociale normen binnen de groep zijn bepalend voor wat er daadwerkelijk wordt uitgesproken en opgepakt.

De bevindingen van dit onderzoek maken duidelijk dat cultuur enerzijds en gedrag en houding anderzijds nauw met elkaar verbonden zijn in het leren van incidenten. De heersende cultuur binnen een ploeg of post beïnvloedt sterk welke gedragingen en houdingen tijdens nabesprekingen mogelijk en wenselijk zijn. Tegelijkertijd krijgt die cultuur vorm door het gedrag van individuen, waarbij het voorbeeldgedrag van zowel formele als informele leiders een belangrijke rol speelt. Leren van incidenten is daarmee geen individuele verantwoordelijkheid, maar een collectief proces dat plaatsvindt binnen de specifieke culturele brandweercontext.

Inhoud

	Voorwoord	3
	Samenvatting	4
	Inleiding	7
1	Onderzoeksmethode	11
1.1	Literatuurstudie	11
1.2	Vragenlijst	11
1.3	Groepsinterviews	13
1.4	Verloop van het onderzoek	16
1.5	Kwaliteit van het onderzoek	16
2	Het (in)formeel nabespreken van incidenten	18
2.1	Hoe in regio's wordt nabesproken	18
2.2	Wanneer nabesprekingen (niet) plaatsvinden	22
2.3	Werkwijze van nabespreken	23
2.4	Wat nabesprekingen opleveren	25
2.5	Samenvatting	27
3	De rol van cultuur bij het nabespreken van incidenten	29
3.1	Brandweercultuur	29
3.2	Groepsdynamiek	31
3.3	Familiecultuur	34
3.4	Hiërarchie	35
3.5	Angst- en afrekencultuur	37
3.6	Humor	39
3.7	Loyaliteit	40
3.8	Overige cultuurelementen	41
3.9	Samenvatting	42
4	De rol van gedrag en houding in het nabespreken van incidenten	44
4.1	Verklaren van gedrag	44
4.2	Houding ten opzichte van het nabespreken van incidenten	45
4.3	Sociale normen in nabesprekingen	49
4.4	Kunnen zeggen wat je wil zeggen in nabesprekingen	51
4.5	Samenvatting	53
5	Conclusie en discussie	55
5.1	Hoofdconclusie	55
5.2	Discussie	57
	Literatuurlijst	59

Bijlage 1 Vragenlijst regio's	61
Bijlage 2 Topiclijst groepsinterviews	70
Bijlage 3 Verklaring deelname onderzoek	72

Inleiding

Aanleiding

Brandweermensen staan dag en nacht klaar om mensen en dieren te redden. Ze blussen branden en verlenen hulp bij bijvoorbeeld auto- en waterongelukken, stormschade, het vrijkomen van gevaarlijke stoffen, reanimaties en zelfdodingen. Bij terugkomst op de kazerne kan het incident door de ploegleden worden nabesproken. Wat ging er goed en wat kan er de volgende keer beter? Om uiteenlopende redenen kan er ook voor gekozen worden om het incident niet alleen met de ploeg na te bespreken, maar er – met ondersteuning vanuit de veiligheidsregio – regionaal of zelfs landelijk van te leren. Niet alleen veiligheidsregio's, maar ook regionale opleidingsinstituten en het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV) zijn aan de slag om het nabespreken (en leren) te organiseren en te begeleiden, zodat repressieve brandweermensen vakbekwaam blijven.

Brandweercultuur speelt een belangrijke rol bij het al dan niet nabespreken van incidenten. De (veiligheids)cultuur, het innoverend vermogen en lerend vermogen van de brandweer zijn vaak onderwerp van gesprek, en ook onderwerp van onderzoek geweest. Ricardo Weewer stelde in zijn lectorale rede (2015) hierover het volgende:

Er lijkt een algemeen beeld te bestaan van deze aspecten over de brandweer. De veiligheidscultuur behoeft verbetering, de brandweer is niet innovatief, en de brandweer leert niet (voldoende). En dat is een hardnekkig beeld, dat ondanks de forse verbeteringen op al deze terreinen nog niet is uitgebannen. Cultuuronderzoeken leveren steeds hetzelfde beeld op, maar lijken slechts te raken aan de buitenschil van de organisatie. Ze geven onvoldoende inzicht in wat er echt aan de hand is (p.65).

Inmiddels heeft het lectoraat Brandweerkunde in de onderzoekslijn Organisatie, cultuur en leiderschap verschillende onderzoeken naar (de rol van) brandweercultuur uitgevoerd. Het meest recente *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel 2021* (Dangermond et al., 2022) geeft al een eerste indruk van de rol van brandweercultuur bij het nabespreken en leren van incidenten. Daarnaast spelen het lerend vermogen en gedrag en houding een rol bij het nabespreken van incidenten bij de brandweer.

Brandweercultuur

De brandweer kent een specifieke werkcultuur die nauw samenhangt met de aard van het brandweerwerk, zoals het redden van mens en dier en het bestrijden van branden (Johnson et al., 2020). 'De' cultuur bij de brandweer is niet eenduidig: zij kan verschillen per regio, post of ploeg (Afzal et al., 2022; Dangermond, 2023). Desondanks laten onderzoeken enkele terugkerende kenmerken zien, zoals sterke onderlinge cohesie, wederzijds vertrouwen en loyaliteit (Varvel et al., 2007; Crosby, 2007). Daarnaast wordt de brandweercultuur vaak ervaren als een familiecultuur. De sterke band tussen ploegleden staat centraal in hun functioneren (Johnson et al., 2020).

Werksfeer, organisatiecultuur en leren van incidenten

In het *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel 2021* is aan repressieve brandweermensen gevraagd naar werksfeer en organisatiecultuur in relatie tot nabesprekingen en leren. Het is echter vooralsnog onduidelijk welke redenatie en onderbouwing ten grondslag liggen aan deze kwantitatieve resultaten (statistieken), omdat een kwalitatieve verdieping ontbreekt. Zo is bijvoorbeeld onduidelijk waarom er afhankelijk van functie en dienstjaren anders wordt gedacht over het nabespreken en leren van incidenten en waarom werksfeer en organisatiecultuur in relatie tot nabesprekingen en leren als positief en/of negatief wordt ervaren.

Lerend vermogen

Het Systeem Organisatorisch Leren (SOL) beschrijft het proces van leren van incidenten. Het gaat ervan uit dat bij een incident wordt opgetreden volgens bestaande normen, waarden en middelen. Volgens het SOL hoort bij het leren ook dat er een beoordeling van de inzet wordt gegeven. Wat was wenselijk volgens de huidige inzichten of het referentiekader, zoals de basisprincipes van brandbestrijding, de brandweerdoctrine en situationele commandovoering? Een dergelijke beoordeling is nog geen gemeengoed op dit moment. Het leren bij de brandweer typeert zich door een cultuur waarin de nadruk ligt op gedegen werk, op fouten vermijden, ervaringen delen en goed onderbouwen. Het lijkt nog onvoldoende binnen de cultuur van de brandweer te passen om te beoordelen of iets goed of niet goed is verlopen (Weewer, 2015).

Gedrag, houding en leren van incidenten

Gedrag wordt beïnvloed door verschillende (psychologische) redenen, zogenaamde gedragsfactoren. Deze gedragsfactoren verklaren waarom mensen zich gedragen zoals zij zich gedragen. Ook bij het nabespreken van incidenten zullen bepaalde factoren een rol spelen die beïnvloeden hoe mensen zich opstellen. Kennis over dit gedrag en onderliggende gedragsfactoren kan inzicht bieden in manieren waarop nabesprekingen (nog) beter georganiseerd kunnen worden om voor iedereen een zo prettig mogelijke sfeer te creëren. Daarnaast kunnen deze inzichten ook helpen bij het veranderen van gedrag tijdens nabesprekingen wanneer dat nodig wordt gevonden.

Probleemstelling

Kennis bij de (repressieve) brandweer is nodig om standaarden te ontwikkelen, ervaringen beter te begrijpen en vanzelfsprekendheden te duiden en (daarmee) het improvisatievermogen te vergroten. Een belangrijke manier om deze kennis te verkrijgen, is door het nabespreken (leren) van incidenten. Bij het nabespreken spelen de cultuur in de brandweerploeg of op de -post en het gedrag van brandweermensen een belangrijke rol. Het is echter onduidelijk op welke wijze de brandweercultuur en gedrag volgens repressieve brandweermensen een positieve dan wel negatieve rol spelen bij het nabespreken van incidenten.

Doel

Het doel van dit verkennende onderzoek is inzichtelijk maken op welke wijze brandweercultuur en de houding en gedrag van brandweermensen het mono nabespreken van

incidenten door brandweermensen stimuleert dan wel belemmert. Kennis over de invloed van brandweercultuur, gedrag en onderliggende gedragsfactoren biedt inzicht in de manier waarop nabesprekingen (nog) beter georganiseerd kunnen worden. Het is een verkennende studie, omdat er tot op heden weinig onderzoek is gedaan naar dit thema.

Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

*Hoe worden nabesprekingen van incidenten volgens repressieve brandweermensen beïnvloed door brandweercultuur en het gedrag en de houding van brandweermensen?*¹

De hoofdvraag wordt beantwoord met behulp van de volgende deelvragen.

1. Wat is de huidige stand van zaken wat betreft het nabespreken van incidenten op post / regionaal niveau vanuit het perspectief van repressieve brandweermensen?
 - a. Hoe wordt er op dit moment in veiligheidsregio's nabesproken?
 - b. Wanneer worden incidenten (*niet*) geëvalueerd?
 - c. Wat leveren nabesprekingen doorgaans op?
2. Op welke wijze speelt de cultuur in de ploeg en op de post een bevorderende of belemmerende rol bij het nabespreken van incidenten volgens repressieve brandweermensen?
 - a. Wat verstaan repressieve brandweermensen onder 'brandweercultuur' en 'nabespreken van incidenten'?
 - b. Welke cultuuraspecten werken volgens repressieve brandweermensen bevorderend in het nabespreken van incidenten?
 - c. Welke cultuuraspecten werken volgens repressieve brandweermensen belemmerend in het nabespreken van incidenten?
3. Welke rol spelen gedrag en houding van repressieve brandweermensen bij het nabespreken van incidenten?
 1. Vinden repressieve brandweermensen het belangrijk om incidenten na te bespreken?
 2. Welke sociale normen spelen een rol in nabesprekingen?
 3. In hoeverre hebben repressieve brandweermensen het gevoel dat zij kunnen zeggen wat ze willen zeggen in nabesprekingen?

Afbakening

De volgende keuzes zijn gemaakt om dit onderzoek af te bakenen:

- > Dit onderzoek richt zich uitsluitend op het perspectief van repressieve brandweermensen.
- > De focus in dit onderzoek ligt op het nabespreken van incidenten, niet van oefeningen.
- > De focus in dit onderzoek ligt op het nabespreken van mono-incidenten.

¹ In dit onderzoek wordt uitgegaan van de veronderstelling dat inzicht in brandweercultuur noodzakelijk is om gedrag en houding van brandweermensen te begrijpen.

- > De focus in dit onderzoek ligt op het brandweeroptreden, niet op (in)formele nazorg na ingrijpende incidenten.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 gaat in op de gebruikte methode van dit onderzoek. In hoofdstuk 2, 3 en 4 komen de resultaten aan bod, met daarin een literatuurbeschouwing en resultaten afkomstig uit een vragenlijst en groeps gesprekken. Hoofdstuk 5 bevat de conclusie en discussie.

1 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk worden de verschillende methodologische keuzes toegelicht die gemaakt zijn in dit onderzoek. Er wordt stilgestaan bij de manier waarop de dataverzameling (een literatuurstudie, een vragenlijst onder veiligheidsregio's en groepsinterviews met repressieve brandweermensen) heeft plaatsgevonden, bij de wijze waarop de data zijn geanalyseerd en bij het verloop en de kwaliteit van dit onderzoek.

1.1 Literatuurstudie

Het doel van de literatuurstudie was om een indruk te krijgen van de huidige stand van zaken wat betreft het nabespreken van incidenten op zowel postniveau als op regionaal niveau. Het tweede doel was om inzichtelijk te maken wat er (inter)nationaal bekend is over de rol van brandweercultuur in het nabespreken van incidenten.

In de literatuurstudie zijn vooral onderzoeken meegenomen die in Nederland zijn uitgevoerd. Daarnaast is er ook gekeken naar internationale onderzoeken gerelateerd aan de onderzoeksvragen. Er is gezocht via kennisdatabanken en websites (zoals Google Scholar, ScienceDirect en Wiley) naar wetenschappelijke literatuur met behulp van zoektermen gerelateerd aan brandweercultuur en leren en evalueren van incidenten. Hierbij werden verschillende combinaties gebruikt van de zoektermen *brandweer*, *brandweercultuur*, *evaluatie*, *evalueren*, *nabespreking*, *nabespreken*, *leren van incidenten*, *kennisregie*, *veiligheidsregio*. Daarnaast is er via Google gezocht naar grijze literatuur (onder andere beleidsstukken, rapportages) met beoordelingskaders en richtlijnen voor evaluaties binnen veiligheidsregio's.

Het is gebleken dat er weinig literatuur beschikbaar is die specifiek ingaat op de brandweercultuur met betrekking tot het nabespreken van incidenten. Ook zijn er weinig publicaties te vinden over de richtlijnen of afspraken die veiligheidsregio's hebben over het evalueren van incidenten. Toch bood het literatuuronderzoek voldoende aanknopingspunten voor de ontwikkeling van de enquête en de topiclijsten voor de groepsinterviews (zie de volgende paragrafen).

1.2 Vragenlijst

Om een eerste beeld te krijgen van de huidige stand van zaken in de veiligheidsregio's met betrekking tot het nabespreken van incidenten waarbij de brandweer hulp heeft verleend, is een vragenlijst uitgezet. Deze vragenlijst kon worden ingevuld door iedereen die zich binnen de veiligheidsregio bezighoudt met het nabespreken (en leren) van incidenten.

1.2.1 Opstellen en verspreiden van de vragenlijst

Om op te halen hoe er op dit moment in veiligheidsregio's wordt nabesproken en hoe dit wordt ervaren door brandweermensen, zijn vragen opgesteld die gaan over:

- > Nabespreken van incidenten: beleid en voorbereiding
- > Uitvoering en verloop van evaluaties
- > Brandweercultuur en evalueren
- > Opbrengst van evaluaties.

De vragenlijst is vervolgens besproken met een klankbordgroep bestaande uit leden van het netwerk Kennisregie. Zij hebben meegedacht met de inhoud van de vragenlijst en de vragenlijst tegengelezen om te kijken of deze duidelijk en compleet genoeg was. In samenspraak met deze klankbordgroep is de vragenlijst aangepast en/of uitgebreid.

Na het verwerken van de feedback van de klankbordgroep is de definitieve vragenlijst vastgesteld (zie Bijlage 1). De vragenlijst is vervolgens via het netwerk Kennisregie en sociale media uitgezet en kon worden ingevuld van 1 juli tot 15 augustus 2024.

Aan het begin van de vragenlijst kregen de respondenten een korte introductie over het doel van de vragenlijst, de opzet ervan en hoe er zou worden omgegaan met vertrouwelijkheid. Vervolgens werden de volgende thema's bevraagd:

1.2.2 Persoonskenmerken

Om een beeld te krijgen van de respondenten zijn enkele persoonskenmerken uitgevraagd. Er is gevraagd welke functie men heeft met betrekking tot het nabespreken van incidenten. Denk bijvoorbeeld aan kennisregisseurs, brandonderzoekers, docenten of onderwijskundigen. Ook is gevraagd in welk jaar de respondenten gestart zijn in deze functie en in welke veiligheidsregio ze werkzaam zijn. Als laatste is gevraagd of de respondenten ook een repressieve functie hebben. Zo ja, dan is uitgevraagd of deze (voormalige) repressieve functie invloed heeft gehad op de manier waarop zij invulling geven aan het nabespreken en leren van incidenten.

1.2.3 De ideale nabespreking

Vervolgens is aan de respondenten gevraagd hoe zij vanuit persoonlijke perspectief aankijken tegen nabesprekingen in hun regio. Hun is gevraagd om een ideale nabespreking van een incident te beschrijven. Daarna is gevraagd wat de respondenten het belangrijkste vinden om te behouden in de huidige structuur (in hun eigen veiligheidsregio) op het gebied van nabespreken en leren van incidenten, en wat zij zouden veranderen.

1.2.4 Nabespreken van incidenten: beleid en motivatie

In dit gedeelte van de vragenlijst zijn vragen gesteld over het huidige beleid met betrekking tot nabesprekingen in de eigen regio. Ook is er gevraagd of er algemeen beleid voor of afspraken zijn over het nabespreken van incidenten. Vervolgens is uitgevraagd wanneer incidenten wel of juist niet nabesproken worden, en of er een verschil zit in de behoefte om na te bespreken tussen de ploeg of post en de koude organisatie. De laatste vraag binnen dit thema ging over de beoordelingskaders die worden gebruikt bij het nabespreken en leren van incidenten.

1.2.5 Uitvoering en verloop van nabesprekingen

Om een beeld te krijgen van de manier waarop nabesprekingen momenteel in de regio's verlopen, is uitgevraagd hoe en wanneer incidenten worden besproken (formeel dan wel informeel). Ook is gevraagd of er externe factoren zijn die nabesprekingen van een incident

kunnen beïnvloeden. Als laatste is gevraagd met welk middel er in de veiligheidsregio nabesproken wordt (schriftelijk, interviews enzovoort).

1.2.6 Brandweercultuur en nabespreken

Aan de respondenten is gevraagd welke elementen binnen de brandweercultuur het nabespreken en leren van incidenten kunnen bevorderen, en welke elementen dit zouden kunnen belemmeren. Ook is uitgevraagd op welke wijze de veiligheidsregio of post rekening zou kunnen houden met deze bevorderende en belemmerende factoren.

1.2.7 Persoonlijke ervaring met nabespreken van incidenten

In dit deel van de vragenlijst is gevraagd hoe de respondenten de nabesprekingen in hun regio ervaren. Er is gevraagd wat voor hen de belangrijkste reden is om deel te nemen aan nabesprekingen van incidenten, of zij deze als positief ervaren en of zij het belangrijk vinden om incidenten na te bespreken. Om een beeld te krijgen van de sociale veiligheid tijdens nabesprekingen, is gevraagd of de respondenten zich altijd serieus genomen voelen als zij deelnemen aan nabesprekingen, of zij het gevoel hebben dat zij kunnen zeggen wat zij willen en of zij de omgeving als veilig genoeg ervaren voor een nabespreking waarin iedereen eerlijk kan zijn. Als laatste is gevraagd of respondenten bepaalde barrières ervaren tijdens het nabespreken van incidenten.

1.2.8 Opbrengst van nabesprekingen

Het laatste onderdeel bevatte vragen over wat nabesprekingen volgens de respondenten opleveren. Zij konden aangeven wat nabesprekingen hen persoonlijk opleveren, wat ze de post opleveren en wat ze de regio opleveren.

De volledige vragenlijst is te vinden in Bijlage 1.

1.2.9 Analyse van de vragenlijst

Voor de gesloten vragen zijn frequentieanalyses uitgevoerd. Bij vragen waar respondenten een antwoord konden geven op een schaal van 1-5, zijn de gemiddelde scores weergegeven in hoofdstuk 5.

De antwoorden op open vragen uit de vragenlijst zijn niet gecodeerd voor verdere analyses. Deze antwoorden zijn doorgenomen en op hoofdlijnen beschreven in de hoofdstukken 3-5.

1.2.10 Respons

In totaal hebben 243 mensen de vragenlijst (deels) ingevuld. De vragenlijst is volledig ingevuld door 80 respondenten uit 21 verschillende veiligheidsregio's. Onder de respondenten zijn 75 mensen met een repressieve functie. Met name docenten Vakbekwaamheid, brandonderzoekers en kennisregisseurs hebben de vragenlijst ingevuld. De meesten waren maximaal zeven jaar werkzaam in de huidige functie en ongeveer 19 % van de respondenten is alleen werkzaam in een repressieve functie.

1.3 Groepsinterviews

In dit verkennende onderzoek staan de ervaringen en de beleving van repressieve brandweermensen centraal. Om die reden is ervoor gekozen om onderzoeksvraag 2 en 3 te beantwoorden met behulp van een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk groepsinterviews.

Deze methode is om meerdere redenen het best passend. Met behulp van groepsinterviews kan in een relatief korte periode een diepgaand en zo volledig mogelijk beeld verkregen worden van de manier waarop brandweermensen de rol van brandweercultuur ervaren bij het nabespreken van incidenten. De voornaamste meerwaarde van groepsinterviews is dat geïnterviewden op elkaar kunnen reageren (Wilkinson, 1998) Zij kunnen elkaar aanvullen, nuanceren en onderwerpen aansnijden die volgens hen relevant zijn. Een nadeel van groepsinterviews is dat deelnemers eerder sociaal wenselijke antwoorden geven, omdat zij zich niet kwetsbaar willen opstellen ten opzichte van collega's.

Tijdens de groepsinterviews is gebruikgemaakt van een semi-gestructureerde topiclijst, zie Bijlage 2. De topiclijst is gebaseerd op inzichten uit de literatuurstudie (paragraaf 1.1) en de vragenlijst (paragraaf 1.2). De volgende topics (thema's) zijn tijdens de groepsinterviews besproken: hoe en wanneer nabesprekingen op dit moment plaatsvinden, welke cultuuraspecten volgens brandweermensen een bevorderende of belemmerende rol spelen bij nabesprekingen, de houding van brandweermensen ten opzichte van nabesprekingen, de rol van sociale normen en welke aspecten ervoor zorgen dat brandweermensen wel of niet kunnen zeggen wat ze willen zeggen in nabesprekingen. Tijdens de groepsinterviews was er ook ruimte voor het bespreekbaar maken van andere onderwerpen die volgens de geïnterviewden relevant waren.

Deelnemers voor de interviews zijn op verschillende manieren geworven: via een oproep op LinkedIn, het verspreiden van de oproep via klankbordgroepleden en het Netwerk Leren en evalueren, op uitnodiging van de onderzoekers (in het eigen netwerk) en op basis van de sneeuwbalmethode waarbij deelnemers nieuwe deelnemers aandroegen.

Tijdens dit onderzoek zijn 16 groepsinterviews gehouden. In tabel 1.1 op de volgende pagina is chronologisch weergegeven wanneer de groepsinterviews plaatsvonden en staan enkele respondentkenmerken. In totaal hebben 77 mensen uit 16 verschillende veiligheidsregio's deelgenomen aan de groepsinterviews. Aan de acht online gesprekken hebben 26 deelnemers meegedaan. Vervolgens vonden er acht gesprekken op locatie plaats waaraan 51 mensen hebben deelgenomen.

In totaal hebben 18 officieren, 19 bevelvoerders en 40 manschappen meegedaan aan de groepsgesprekken.² Van hen hadden 41 mensen een beroepsfunctie, 34 een vrijwillige functie en twee personen zowel een beroeps- als vrijwilligersfunctie. Zij waren gemiddeld 44 jaar oud en hadden gemiddeld 17 jaar ervaring bij de brandweer, waarvan 11 jaar in hun huidige functie.

² Sommige deelnemers waren actief in meerdere functies. In dit overzicht is hun hoogste functie genoteerd.

Tabel 1.1 Overzicht groepsinterviews

Datum	Locatie	Aanwezig
7-10-2024	Microsoft Teams	Manschap: 0 Bevelvoerder: 0 Officier van dienst: 5
21-10-2024	Microsoft Teams	Manschap: 0 Bevelvoerder: 3 Officier van dienst: 0
9-12-2024	Microsoft Teams	Manschap: 2 Bevelvoerder: 0 Officier van dienst: 0
11-12-2024	Microsoft Teams	Manschap: 0 Bevelvoerder: 0 Officier van dienst: 4
14-1-2025	Microsoft Teams	Manschap: 3 Bevelvoerder: 0 Officier van dienst: 0
16-1-2025	Microsoft Teams	Manschap: Bevelvoerder: Officier van dienst: 3 (onder wie 1 HOvD)
2-6-2025	Microsoft Teams	Manschap: 1 Bevelvoerder: 1 Officier van dienst: 2
5-6-2025	Microsoft Teams	Manschap: 0 Bevelvoerder: 2 Officier van dienst: 0
10-6-2025	Op de kazerne	Manschap: 5 Bevelvoerder: 2 Officier van dienst: 0
12-6-2025	Op de kazerne	Manschap: 3 Bevelvoerder: 2 Officier van dienst: 1
17-6-2025	Op de kazerne	Manschap: 3 Bevelvoerder: 0 Officier van dienst: 1
24-6-2025	Op de kazerne	Manschap: 5 Bevelvoerder: 2 Officier van dienst: 0
25-6-2025	Op de kazerne	Manschap: 4 Bevelvoerder: 1 Officier van dienst: 0
30-6-2025	Op de kazerne	Manschap: 5 Bevelvoerder: 2 Officier van dienst: 1
7-8-2025	Op de kazerne	Manschap: 3 Bevelvoerder: 3 Officier van dienst: 1
7-8-2025	Op de kazerne	Manschap: 6 Bevelvoerder: 1 Officier van dienst: 0

Alle groepsinterviews zijn uitgevoerd door onderzoekers van de afdeling Brandweezorg van het NIPV. Aan het begin van ieder gesprek is met de deelnemers een 'Verklaring deelname onderzoek' doorgenomen (zie Bijlage 3). Hier hebben deelnemers mondeling akkoord op gegeven. Vrijwel alle (groeps)interviews duurden 1,5 tot 2 uur, zijn opgenomen en met behulp van transcribeer software Amberscript verbatim (woordelijk) uitgewerkt, waarna een onderzoeker het verslag op onjuist uitgewerkte tekst heeft gecontroleerd. Toen er verzadiging optrad in de onderzoeksresultaten zijn de onderzoekers gestopt met het organiseren van groepsinterviews.

De verbatim uitgeschreven verslagen zijn geanalyseerd met behulp van het kwalitatieve data-analyseprogramma Atlas ti. Eerst is er open gecodeerd, waarbij alle relevante tekstfragmenten in de teksten voorzien zijn van een code. Vervolgens zijn de open codes thematisch gecodeerd aan de hand van de onderzoeksvragen.

De citaten afkomstig uit de groepsinterviews zijn in dit rapport vanwege de leesbaarheid waar nodig geredigeerd en daarnaast geanonimiseerd, zodat ze niet herleidbaar zijn naar personen of specifieke situaties.

1.4 Verloop van het onderzoek

In de zomer van 2024 is gestart met dit onderzoek. Diezelfde zomer is de vragenlijst uitgezet bij de veiligheidsregio's. Als vervolg en verdieping op deze vragenlijst, zijn in het najaar van 2024 de eerste online groepsinterviews uitgevoerd. Voor deze groepsinterviews was matige interesse: in totaal hebben 14 personen deelgenomen aan de interviews. Daarop is besloten om begin 2025 aanvullende online groepsinterviews uit te voeren. Voor die interviews hebben in totaal twaalf mensen zich aangemeld. Wat opviel, is dat vooral officieren (14x) zich aanmeldden voor deze interviews. Manschappen (6x) en bevelvoerders (6x) waren ondervertegenwoordigd. Om het onderwerp van dit onderzoek verder uit te diepen en ervoor te zorgen dat ook manschappen en bevelvoerders hierin voldoende meegenomen zouden worden, is besloten om in de zomer van 2025 groepsgesprekken op locatie uit te voeren. Hierbij zijn acht gesprekken gevoerd met ploegen op hun eigen kazerne.

1.5 Kwaliteit van het onderzoek

Om zo goed mogelijk antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek, is zorgvuldig aandacht besteed aan de waarborging van de validiteit van de onderzoeksresultaten.

Door gebruik te maken van verschillende methoden (een vragenlijst en groepsinterviews) is de interne validiteit van dit onderzoek vergroot. Met behulp van deze verschillende methoden is vanuit meerdere perspectieven naar de ervaringen van repressieve brandweermensen gekeken.

Wat betreft de vragenlijst is de interne validiteit gewaarborgd door vragen zo helder mogelijk te formuleren. De vragen zijn voorafgaand aan de publicatie van de vragenlijst voorgelegd aan een klankbordgroep bestaande uit leden van het netwerk Kennisregie. Zij hebben

meegedacht met de inhoud van de vragenlijst en de vragenlijst tegengelezen om te kijken of deze duidelijk en compleet genoeg was.

De interne validiteit van dit onderzoek is verder vergroot door het zorgvuldig en gestructureerd documenteren van de voorbereiding, uitvoering en verslaglegging van de groepsgesprekken. De groepsinterviews zijn allemaal uitgevoerd door dezelfde drie onderzoekers. Daarnaast zijn alle groepsinterviews opgenomen en vervolgens gedetailleerd uitgewerkt en beschreven in de resultatensectie van dit onderzoek.

2 Het (in)formeel nabespreken van incidenten

Incidenten worden op verschillende manieren nabesproken: formeel, informeel of een combinatie van beide. Daarnaast zijn er ook incidenten die *niet* worden nabesproken. Op basis van inzichten uit de literatuur, de inventarisatie in de veiligheidsregio's en de groepsinterviews met repressieve brandweermensen wordt in dit hoofdstuk de huidige stand van zaken beschreven met betrekking tot het nabespreken van incidenten op post- en regionaal niveau. Er wordt ingegaan op de manier waarop incidenten (in)formeel worden nabesproken, waarna dit hoofdstuk eindigt met een beschrijving van de ervaringen van brandweermensen met wat nabesprekingen opleveren.

Met behulp van deze resultaten kan een antwoord gegeven worden op de eerste deelvraag: *Wat is de huidige stand van zaken wat betreft het nabespreken van incidenten op post / regionaal niveau vanuit het perspectief van repressieve brandweermensen?*

2.1 Hoe in regio's wordt nabesproken

2.1.1 (In)formeel nabespreken

Incidenten kunnen worden nabesproken door alleen de ploeg en/of door de gehele kazerne, direct na de inzet, op initiatief van de bevelvoerder of (hoofd) officier van dienst. Een dergelijke nabespreking waarbij de 'beheersmatige organisatie' *niet* betrokken is, wordt in dit onderzoek informele nabespreking genoemd. Daarnaast kan bij de nabespreking van een incident de koude organisatie (veiligheidsregio) *wel* betrokken zijn. Deze wijze van nabespreken wordt in dit onderzoek formele nabespreking genoemd.

Informele nabespreking

Brandweermensen geven aan dat het nabespreken van incidenten op allerlei manieren gebeurt. Doorgaans geven brandweermensen aan dit al direct op de plaats incident te doen na de inzet, in de tankautospuut op de terugweg naar de kazerne of bij terugkomst op de kazerne. Hierbij gaat het veelal om informele nabesprekingen: bespreken wat er gebeurd is, wat er is gedaan, of dit goed ging of niet, waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt en de mogelijkheid om gedachten en emoties te uiten met betrekking tot de inzet. Voor deze informele nabesprekingen zijn geen afspraken of kaders vastgelegd en er wordt meestal geen schriftelijke rapportage van gemaakt. Als er ter plaatse geen gelegenheid is om na te bespreken, wordt er regelmatig onderweg terug naar de kazerne in de TS of bij terugkomst op de kazerne nabesproken. Ook geven sommige brandweermensen aan dit informele nabespreken op een oefenavond te doen, zodat ook collega's die niet bij de inzet aanwezig waren ervan kunnen leren.

“Even die bak koffie, het colaatje, het watertje, eventjes babbelen. Noem maar op. Totaal geen verslaglegging en dergelijke gewoon even al dan niet stoom afblazen. Waarom ging dat (niet) goed?”

Er is wel een verschil te zien tussen vrijwilligers en beroepsbrandweermensen met betrekking tot de hoeveelheid tijd er is om informeel na te bespreken. Doordat een beroepsploeg doorgaans 24 uur op de post is, heeft zij meer mogelijkheden om daar een moment te vinden om na te bespreken, bijvoorbeeld aan de koffietafel. Vrijwilligers hebben soms andere verplichtingen (bijvoorbeeld hun werk) waar zij weer naar terug moeten na afronding van het incident. Daarom kunnen nabesprekingen ook later plaatsvinden, bijvoorbeeld op een oefenavond.

Officieren geven aan dat zij het nabespreken veelal doen met andere officieren. Zij rijden na de inzet alleen terug. Daardoor is een informele nabespreking in de auto of bij terugkomst op de kazerne met de ploeg voor hen niet standaard aan de orde. Zij zoeken daarom naar andere manieren om hun leerpunten of ervaringen te kunnen delen. Zo worden het OvD-overleg of de dienstwissel genoemd als mogelijkheden, en bespreken sommige officieren bodycam-beelden na met collega's.

In de groepsgesprekken wordt aangegeven dat de inhoud van een nabespreking kan verschillen afhankelijk van wie erbij aanwezig is. Een nabespreking tussen bevelvoerders en/of officieren is vaak op tactisch niveau, terwijl ploegchefs aangeven het in onderlinge gesprekken ook te hebben over zaken als het leiden van een ploeg. Als verschil met een nabespreking met de ploeg zelf wordt aangegeven dat het daar dan meer over de inhoud (techniek) gaat.

Formele nabespreking

Formeel nabespreken gebeurt volgens brandweermensen bij grotere of heftiger incidenten. Bij een formele nabespreking worden Team Collegiale Opvang (TCO) of leidinggevendens betrokken. Het initiatief voor een formele nabespreking kan zowel bij de ploeg als bij de veiligheidsregio liggen. Uit de praktijk blijkt dat niet elk incident formeel wordt geëvalueerd, maar dat er vaak een reden voor onderzoek moet zijn, mede omdat dit capaciteit vereist. In de meeste veiligheidsregio's wordt een incident vanaf 'zeer groot' standaard geëvalueerd, of wanneer er sprake was van een bijzondere inzet. Ook kan het voorkomen dat er na een informele nabespreking van een ploeg een formele nabespreking aangevraagd wordt. Het doel van formele nabesprekingen is om leerpunten op te halen en deze uit te zetten binnen de organisatie. In dit soort nabesprekingen wordt gezorgd voor verslaglegging. Ook wordt genoemd dat in sommige regio's wordt gewerkt met een After Action Review (AAR): een manier om op de inzet te reflecteren.³

³ <https://www.brandweernederland.nl/onderwerpen/after-action-review-aar/>.

In de vragenlijst en de groepsinterviews is aan deelnemers gevraagd hoe volgens hen een ideale nabespreking van een incident eruit zou zien. Op basis van de antwoorden van de deelnemers komen de volgende thema's naar voren:

- > Het moment van nabespreken. Door zowel respondenten in de vragenlijst als in de interviews wordt aangegeven dat een nabespreking bij voorkeur zo snel mogelijk na een incident gebeurt. Dit kan al zijn op de plaats van het incident voor vertrek terug naar de post, of op de post zelf.
- > De wijze waarop wordt nabesproken. Brandweermensen geven aan dat de vorm waarin wordt nabesproken flexibel en laagdrempelig moet blijven.

“De vraag is of er 1 ideale manier is? Ideaal is dat incidenten worden nabesproken vanuit een lerende gedachte.”

- > Heldere doelstelling. Het doel van de ideale nabespreking zou moeten gaan om het compleet krijgen van de puzzel: wat is er precies gebeurd? Hierbij wordt als belangrijk aangegeven dat zowel de goede als de minder goede dingen besproken worden. Een ander doel dat is genoemd is dat brandweermensen tijdens de nabespreking “stoom kunnen afblazen”, oftewel hun emoties kunnen delen.
- > Wijze van organiseren. Bij welke incidenten een nabespreking idealiter georganiseerd zou moeten worden, daarover zijn de meningen verdeeld. Sommige respondenten geven aan dat een incident alleen nabesproken moet worden als het incident daar aanleiding toe geeft, terwijl andere standaard nabesprekingen willen.
- > Wie er betrokken zijn bij de nabespreking. Uit de resultaten van de vragenlijst komt ook naar voren dat de ideale nabespreking plaatsvindt met alleen de betrokken personen.
- > Een passende sfeer. Het wordt als belangrijk ervaren dat nabesprekingen serieus genomen worden. Qua sfeer geven respondenten aan dat voor een ideale nabespreking openheid en eerlijkheid belangrijk zijn. Ook worden (psychologische) veiligheid, luisteren zonder oordelen en gelijkheid benoemd als belangrijke punten.

2.1.2 Beoordelingskaders

Van de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld geeft bijna de helft (40 procent) aan dat er algemeen beleid is of afspraken in de veiligheidsregio zijn voor het nabespreken van incidenten. In beleid zijn bijvoorbeeld afspraken opgenomen over de soort incidenten die formeel nabesproken moeten worden, over het gebruik van leerarena's en landelijk en regionaal ontwikkelde beoordelingskaders. Uit de vragenlijst is gebleken dat met name AAR, de basisprincipes van brandbestrijding, het kenmerkenschema en FABCM als beoordelingskaders gebruikt worden bij het nabespreken van incidenten.

Leerarena's

Verschillende veiligheidsregio's organiseren leerarena's, met als doel om te reflecteren op het eigen optreden en leereffecten te inventariseren (Brandweer Nederland & Brandweeracademie, 2013).

After Action Review (AAR)

De AAR is een gestructureerde manier voor het verzamelen van kennis, ervaringen en geleerde lessen, zodat deze (her)gebruikt kunnen worden binnen het team (NVBR, n.d.). Er worden hierbij vijf kernvragen gesteld om inzicht te krijgen in de redenen waarom de inzet wel of niet goed ging, inzicht te krijgen in en zich bewust te worden van het eigen handelen en om lessen te trekken voor de volgende inzet (NVBR, n.d.).

Brandweerdoctrine

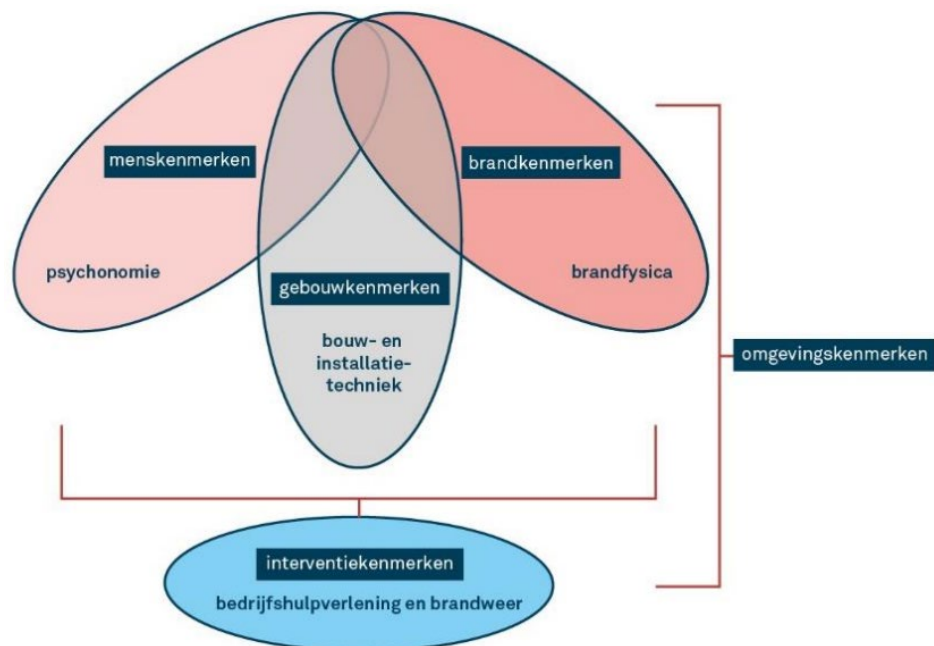
De brandweerdoctrine kan ook een belangrijke rol spelen bij het nabespreken van incidenten. In deze doctrine is vastgelegd wat de gezamenlijke uitgangspunten van de brandweer zijn voor het handelen bij het voorkomen en bestrijden van incidenten (Brandweer Nederland, 2022). Het biedt een referentiekader om prestaties en beslissingen te beoordelen en om te analyseren wat er goed ging en wat er beter kan.

Basisprincipes van brandbestrijding

Binnen de brandweerdoctrine worden de basisprincipes brandbestrijding ook toegepast binnen formele nabesprekingen (Brandweer Nederland, 2022). De basisprincipes worden gebruikt als maatstaf voor de gemaakte keuzes, en bieden structuur en houvast om te beoordelen hoe effectief de inzet is geweest. De principes vormen een structurele basis om te analyseren wat er goed ging en waar verbeteringen nodig zijn.

Kenmerkenschema

Ook het kenmerkenschema (zie Figuur 2.1) (Brandweer Nederland, 2022; Kobes & Oberijé, 2010), kan worden toegepast in formele evaluaties. Met dit schema kan er gestructureerd geanalyseerd worden hoe de brand, het optreden van de brandweer en de omstandigheden van het incident verlopen zijn.



Figuur 2.1 Kenmerkenschema

FABCM-model

Een overkoepelend model voor het nemen van beslissingen bij een incident is FABCM, waarmee brandweerofficieren door middel van factfinding en -checking, analyse, besluitvorming, communicatie en vormgeving beslissingen nemen tijdens een incident. Bij een nabespreking kan het FABCM-model gebruikt worden voor een systematische analyse van de verschillende stappen tijdens het incident. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt welke stappen effectief waren en waar verbeteringen mogelijk zijn (Groenendaal et al., 2014).

Regionale beoordelingskaders

Buiten deze landelijk bekende beoordelingskaders kunnen regio's ook eigen methodes hebben voor het formeel nabespreken van incidenten. Een voorbeeld is een evaluatiestijl voor 'evalueren op maat' van Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant, waar een incident onderverdeeld wordt in vijf thema's (Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant, n.d.):

- > Melding en alarmering
- > Leiding en coördinatie
- > Inzet techniek en tactiek
- > Risico's, veiligheid en nafase
- > Vakmanschap en vakbekwaamheid.

2.2 Wanneer nabesprekingen (niet) plaatsvinden

Brandweermensen geven aan dat zij bijna ieder incident *informeel* nabespreken. In de tankautospuiterij of aan de koffietafel op de kazerne gaat het vrijwel altijd nog even over het incident.

Daarnaast worden verschillende redenen genoemd waarom bepaalde incidenten (standaard) formeel worden nabesproken:

- > Incidenten die als ingrijpend worden ervaren, zoals incidenten waarbij collega's gewond zijn geraakt, waar gewonde en/of dodelijke slachtoffers betrokken zijn.
- > Incidenten die niet vaak voorkomen, bijvoorbeeld met een bijzonder (brand)verloop.
- > Incidenten met een bepaalde grootte en/of heftigheid, zoals een GRIP-incident en een zeer grote brand.
- > Bepaalde type incidenten, zoals stalbranden, branden in hoogbouw, woongebouwen met veel rookverspreiding of incidenten die te maken hebben met de energietransitie.
- > Als de brandweerinzet niet is verlopen zoals verwacht en/of als er fouten zijn gemaakt. Aangegeven in de interviews is dat dit "natuurlijk" is: altijd onderzoeken wat er de volgende keer beter kan.
- > Op basis van de informele nabespreking en/of een analyse van het First Impressions Report (FIR) kan besloten worden om een formele nabespreking te organiseren.
- > De samenstelling van de betrokken ploeg(en), met name als aspirant-manschappen daar deel van uitmaken. De nabespreking wordt dan georganiseerd omdat "het leerzaam is voor die persoon".

Brandweermensen geven aan dat er niet (in)formeel nabesproken wordt als incidenten "klein" en "niet-impactvol" zijn. Daarnaast zijn het tijdstip van het incident en de beschikbare tijd van met name brandweervrijwilligers redenen waarom er geen nabespreking plaatsvindt. Hierop aanvullend is tijdens interviews het volgende aangegeven:

- > Formeel nabespreken vindt doorgaans niet plaats als een inzet goed is gegaan. Verschillende keren is aangegeven dat men dit jammer vindt, omdat ook geleerd kan worden van wat er goed is gegaan.
- > Incidenten worden niet (altijd) nabesproken, omdat men zich er niet altijd van bewust is dat er geleerd kan worden van het incident of omdat de post of ploeg hier niet voor openstaat.
- > In de praktijk blijkt dat niet elk incident formeel wordt nabesproken vanwege de beperkte capaciteit van de veiligheidsregio. Er moet een gegronde reden zijn, zoals ook hierboven beschreven.

Een grote meerderheid (92 procent) heeft in de vragenlijst aangegeven dat er een verschil kan zijn in de behoefte om een incident wel of niet na te bespreken tussen enerzijds de ploeg of post en anderzijds de beheersmatige (koude) organisatie. Redenen die hiervoor worden genoemd, zijn dat er verschillende belangen zijn, mensen de leerpunten van een incident niet altijd zien, leidinggevendenden niet altijd openstaan voor nabesprekingen, er soms angst is om open te zijn of – zoals hierboven beschreven – omdat er een tekort is aan capaciteit om de evaluatie uit te voeren. Tijdens de interviews werden enkele van deze redenen bevestigd.

“Voor de ploeg/post gaat het om eigen optreden in relatie tot incident in voorkomende gevallen ook om nazorg. Voor de koude organisatie gaat het in de meeste gevallen om verantwoording naar buiten toe. Dit zijn wezenlijk verschillende grootheden die elk een eigen benadering vragen.”

Respondenten geven aan dat op formele wijze wordt nabesproken met het team ‘leren van incidenten’, met team Brandonderzoek, in aanwezigheid van de Ovd of dat formele nabesprekingen worden opgepakt door kennisregie.

2.3 Werkwijze van nabespreken

Uit de vragenlijst en de interviews is gebleken dat (in)formeel nabespreken van incidenten enkele vooraf vastgestelde kaders en verwachtingen kent, bijvoorbeeld met betrekking tot wie het initiatief neemt, de wijze waarop de nabespreking verloopt en wie erbij aanwezig zijn.

2.3.1 Wijze van nabespreken

Respondenten geven in de vragenlijst aan dat met name door middel van interviews formeel wordt nabesproken. Daarna volgen schriftelijke evaluaties, bijvoorbeeld via de mail of met behulp van een enquête. Andere middelen die door respondenten worden genoemd zijn: fysieke bijeenkomsten, leertafels en mondelinge nabesprekingen. De respondenten spreken uit dat hun voorkeur voor middelen om na te bespreken uitgaat naar persoonlijke- en mondelinge gesprekken, interviews of enquêtes.

2.3.2 Initiatiefnemer

Ongeveer de helft (46 procent) van hen die de vragenlijst hebben ingevuld, geeft aan dat (in)formeel nabespreken vooral gebeurt op initiatief van individuele personen. Een minderheid (14 procent) geeft aan dat dit anders geregeld is, zoals in beleid vanuit kennisregie of dat het is vastgelegd in een nota.

In de interviews wordt benoemd dat in principe iedereen het kan aangeven wanneer hij of zij behoefte heeft aan het formeel nabespreken van een incident. Toch blijkt dat met name bevelvoerders, (hoofd)officieren van dienst, maar ook de veiligheidsregio zelf initiatiefnemers zijn van nabesprekingen. Met name bevelvoerders en officieren geven aan dat het besluit om een incident na te bespreken op gevoel gaat. Zij geven aan hun collega's goed in de gaten te houden en als zij het gevoel hebben dat een nabespreking nodig is, dan gaan ze die organiseren.

2.3.3 Aanwezigen

Bij het nabespreken van incidenten kan de samenstelling van de groep variëren. In de interviews wordt aangegeven dat de inhoud van een nabespreking kan verschillen afhankelijk van de groepsgrootte, de gespreksleider en de aanwezigen.

- > Aangeven wordt dat de groep niet te groot moet worden. Hoe groter de groep, hoe minder goed er nabesproken kan worden.
- > Daarnaast wordt het belang van een goede gespreksleider benadrukt: deze moet niet alleen het gesprek goed kunnen leiden, maar ook zorgen voor een veilige omgeving.
- > Ook wordt ervaren dat er een verschil zit tussen een nabespreking met directe collega's of een nabespreking waar externen (collega's vanuit de beheersmatige (koude) organisatie, maar ook een burgemeester of HOvD) bij aansluiten. Het wordt als prettiger ervaren als alleen personen aanwezig zijn bij de nabespreking die ook bij het incident waren. Bij de aanwezigheid van externen kunnen mensen zich minder veilig voelen en minder open zijn. Als externen aanwezig zijn, is het vooral van belang dat zij kennis hebben van (en het liefste ervaring hebben met) het brandweervak.

“Ja en misschien ook wel een beetje de beleving. Dat incident wat dan misschien indruk heeft gemaakt. Dat deel je dan met elkaar. Dus die zijn erbij geweest. En dan komt er een externe bij die ja, die bekijkt het van een afstandje zeg maar. Die heeft daar wat minder gevoel misschien bij dan dat je met je eigen ploeg hebt.”

2.3.4 Technische nabespreking tegenover nabespreking gericht op emoties

Door brandweermensen wordt in de groepsgesprekken onderscheid gemaakt tussen technische nabesprekingen en het nabespreken van impact en/of emoties. In eerste instantie wordt meestal gefocust op de technische kant: is een inzet wel of niet goed gegaan? Wat had beter gekund? Vervolgens kan er, wanneer daar behoefte aan is, ook nog onderling worden nabesproken wat het incident met iemand gedaan heeft. Sommigen geven aan dat het nabespreken van emoties binnen de brandweer nog als lastig ervaren wordt.

2.3.5 Invloed van externe factoren op nabesprekingen

Uit de vragenlijst komt ook naar voren dat een aantal externe factoren de nabespreking van een incident kunnen beïnvloeden. Hierbij wordt aangegeven dat dit met name het oordeel en de meningen van brandweercollega's zijn (43%). Verder kunnen ook beeldvorming in de media (32%) en de koude organisatie (beheersmatig leidinggeven) (30%) hierin een rol spelen. Minder vaak wordt aangegeven dat omstanders invloed uitoefenen (18%). Andere factoren die de nabespreking van een incident kunnen beïnvloeden zijn: financiële en juridische gevolgen, de onderlinge persoonlijke relaties of politieke gevoeligheden.

Wat respondenten graag zouden willen veranderen aan de manier waarop nabesprekingen nu in hun eigen regio plaatsvinden zijn de volgende zaken: dat een nabespreking sneller na het incident plaatsvindt, dat er meer moet worden ingezet op informeel leren en dat de opbrengst van nabesprekingen meer vertaald moet worden naar de praktijk (bijvoorbeeld naar oefenprogramma's). Ook wordt aangegeven dat voor een ideale nabespreking de posities van de betrokkenen minder moeten gelden en dat belangrijke leerpunten niet vermeden moeten worden, omdat men elkaar niet aan durft te spreken.

2.4 Wat nabesprekingen opleveren

In voorgaande paragrafen stond het nabespreken van incidenten centraal. In deze paragraaf wordt beschreven wat dergelijke besprekingen (kunnen) opleveren. Een belangrijke reden waarom incidenten worden nabesproken is om te leren van incidenten. Om die reden wordt eerst beschreven hoe er van incidenten kan worden geleerd, ook binnen de brandweer. Vervolgens komt aan bod – vanuit zowel het perspectief van de veiligheidsregio als dat van brandweermensen – wat besprekingen van incidenten opleveren, zowel op individueel als collectief niveau.

2.4.1 Leren binnen de brandweer

Uit literatuuronderzoek blijkt dat leren van incidenten gebeurt wanneer incidenten geëvalueerd worden en de geleerde lessen in de praktijk worden gebracht om de incidenten te begrijpen en toekomstige incidenten te voorkomen (Drupsteen et al., 2013; Drupsteen & Guldenmund, 2014). Kennisdeling is hierbij van groot belang voor organisatie (Borgatti & Cross, 2003). Het delen van kennis leidt tot leren, niet alleen op individueel niveau maar ook op organisatieniveau. Leren binnen een organisatie gebeurt op verschillende manieren. In de theorie wordt onderscheid gemaakt tussen single-loop learning en double-loop learning. Single-loop learning legt de nadruk op de uitgevoerde activiteiten en het resultaat, met het oog op het vermogen van de organisatie om fouten te herkennen, corrigeren, en 'de normale gang van zaken' in stand te houden (Argyris, 1977; Lein Aalberg et al., 2022). Double-loop learning legt de nadruk op resultaten en bestaande (brandweer)systemen om juist de onderliggende processen, beleid en cultuur ter discussie te stellen (Argyris, 1977; Brandweer Nederland & Brandweeracademie, 2013; Lein Aalberg et al., 2022).

Binnen bepaalde beroepen kunnen individuen verschillende leerstrategieën hebben. Zo is uit eerder onderzoek naar de leerstrategieën van frontliniewerkers (beroepsbeoefenaren die in het primaire proces van de maatschappelijke dienstverlening werkzaam zijn en direct contact hebben met burgers) gebleken dat deze grofweg twee leerprocessen volgen (Argyris, 1999; Bruining, 2009). Enerzijds is er het defensieve perspectief, waarbij de medewerker zichzelf afschermt zonder zich bewust te worden van het eigen aandeel. Anderzijds is er het productieve perspectief, waarbij er bewustwording is over wat er gedaan wordt en wat wel en niet werkt. Frontliniemedewerkers met een productief perspectief gaan op zoek naar geldige informatie over hun handelingen en de gevolgen daarvan, en hun emoties en gevoelens (Argyris, 1999; Bruining, 2009).

Uit het *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel 2021* is gebleken dat het merendeel van de respondenten vindt dat de cultuur binnen de brandweer voldoende gericht is op leren en verbeteren (62%) (Dangermond, Domrose, et al., 2022). Ook vindt de meerderheid van de respondenten dat er voldoende geëvalueerd wordt na een inzet. Een eerdere studie naar leren binnen de brandweer heeft aangetoond dat de leercultuur aldaar gekenmerkt wordt door nadruk op gedegen werk, fouten vermijden, ervaringen delen en goed onderbouwen (Brandweeracademie & Brandweer Nederland, 2015). Onderzoek naar kennisdeling binnen de brandweer toont daarnaast dat de leervoorkeuren van repressief brandweerpersoneel een combinatie zijn van kijken, luisteren en doen (Kobes et al., 2024). Niet-repressief personeel geeft juist de voorkeur aan kijken, luisteren en lezen. Binnen de brandweer wordt meer belang gehecht aan het leren in de vorm van opleiden en oefenen dan leren in en van de praktijk. Het leren uit de praktijk gaat hierdoor niet vanzelf en vereist extra inzet en doorzettingsvermogen van de verantwoordelijke personen (Brandweeracademie & Brandweer Nederland, 2015).

2.4.2 Opbrengst nabespreken van incidenten

Voor de veiligheidsregio leveren nabesprekingen volgens respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld verschillende opbrengsten op. Zo worden inzicht in processen van de organisatie, inzicht in behoeftes van medewerkers en inzicht in de toepasbaarheid van procedures genoemd. Nabesprekingen kunnen daarmee input zijn voor beleid. Ook wordt het worden van 'een lerende organisatie' genoemd als opbrengst van nabesprekingen.

Zowel in de vragenlijst als in de groepsinterviews wordt vanuit het perspectief van brandweermensen aangegeven dat (in)formele nabesprekingen verschillende uitkomsten opleveren.

- > Nabesprekingen zijn vooral belangrijk, omdat daardoor het verhaal en beeld van de inzet voor alle betrokken brandweermensen compleet worden. Dat is tijdens een incident niet altijd vanzelfsprekend, omdat iedereen op een andere plek staat en andere verantwoordelijkheden heeft.
- > Nabesprekingen helpen om te begrijpen wat er gebeurd is en welke keuzes er zijn gemaakt. Dit levert vervolgens wederzijds begrip op voor elkaar en elkaars keuzes en creëert saamhorigheidsgevoel. Dit komt doordat nabesprekingen kunnen zorgen voor een open visie, de kans om elkaar positief te leren aanspreken, begrip en respect voor elkaar, onderling vertrouwen en betrokken medewerkers die zich gehoord voelen.
- > Nabesprekingen kunnen volgens brandweermensen inzicht geven in de behoeften van collega's, zoals op het gebied van oefening, en kunnen leiden tot een betere kwaliteit van inzetten (professionalisering).
- > Daarnaast wordt aangegeven dat nabesprekingen ook kunnen helpen bij de verwerking van incidenten: "Het helpt als je erover praat".
- > Nabesprekingen zorgen volgens brandweermensen voor een veilige leeromgeving en versterken de samenwerking door geleerde lessen te delen. Specifiek voor formele nabesprekingen geldt dat het doel is om leerpunten op te halen en deze uit te zetten binnen de organisatie.

2.4.3 Individueel en collectief leren

Door brandweermensen wordt aangegeven dat zij als individu altijd wel iets van een nabespreking leren. Dat kan iets nieuws zijn, maar ook de bevestiging dat men het goed gedaan heeft. De uitdaging zit volgens brandweermensen voornamelijk in het verder

verspreiden van de leerpunten binnen de organisatie. Hierbij worden verschillende belemmeringen ervaren.

- > Het initiatief voor het breder delen van leerpunten binnen de organisatie ligt nu vaak bij bevelvoerders of ploegchefs. Zij bespreken de leerpunten in overleggen met anderen (in dezelfde functie). De wil om leerpunten breder te delen binnen de eigen ploeg is er wel, maar er worden verschillende redenen genoemd waarom dit niet altijd wordt gedaan.
 - Een eerste reden is de samenstelling van de ploegen. Zijn dit ploegen die altijd in dezelfde samenstelling werken? Dan worden lessen minder makkelijk met andere ploegen gedeeld. Gaat het om ploegen die wisselen qua samenstelling? Dan is de kans groter dat ook anderen bereikt worden. Ter illustratie twee voorbeelden:
 1. Verschillende brandweermensen van vrijwillige posten geven aan dat de informele nabesprekingen op de post vaak bij de eerstvolgende oefenavond nog even de aandacht krijgen, zodat in ieder geval de hele post de lessen meekrijgt. Anderen geven aan dat leerpunten vaak wel binnen de ploeg worden besproken, maar dat deze leerpunten niet altijd daarbuiten worden gedeeld.
 2. Sommige beroepsbrandweermensen geven aan dat het delen van leerpunten nu vaak gebeurt op basis van toeval: wie kom je tegen op de post of tijdens een overleg? Met diegene kun je een incident en de bijbehorende leerpunten bespreken. Maar dit gebeurt niet structureel.
 - Een tweede reden is verantwoordelijkheid. Er wordt genoemd dat de wil om collectief te leren er wel is bij de ploegen, maar dat de brandweerorganisatie voor hun gevoel soms erg bureaucratisch kan zijn, waardoor de lessen niet breder worden opgepakt. Hierbij worden dan vragen gesteld als: wie gaat er over dit onderwerp? Wie moet dit oppakken?
- > Verder wordt aangegeven dat er al veel opgeschreven en ontwikkeld wordt om leerpunten breder binnen de organisatie te delen. Voorbeelden die genoemd worden zijn: leertafels, infographics, leerfilms, berichten op intranet, appgroepen, nieuwsbrieven of onderzoeksrapporten van het Team Brandonderzoek. Toch geven deelnemers aan dat deze zaken vervolgens niet altijd verder komen in de organisatie. In de gesprekken is geen reden naar voren gekomen die dit verklaart.

“Dan zijn de ploegen denk ik te veel eigen eilandjes. En zeker ook bijvoorbeeld als je ploeg A en B hebt. Die zien elkaar eigenlijk niet. Tenzij je een ruiling hebt met elkaar, dan kom je wel eens in een andere ploeg. Dat maakt het heel moeilijk om te delen toch? Ja, om info te delen en om te evalueren met andere mensen dan de mensen die erbij zijn geweest.”

2.5 Samenvatting

Onderzocht is wat de huidige stand van zaken is wat betreft het nabespreken van incidenten op post en regionaal niveau vanuit het perspectief van repressieve brandweermensen.

De vorm van nabesprekingen

In de praktijk worden incidenten op verschillende manieren nabesproken: formeel, informeel of een combinatie van beide. Informele nabesprekingen vinden doorgaans direct na de inzet plaats en zijn voornamelijk technisch van aard. Voor informele nabesprekingen van incidenten zijn geen afspraken of kaders vastgelegd en er wordt meestal geen schriftelijke rapportage van gemaakt. Omdat (hoofd) officieren van dienst alleen terugrijden na de inzet en zij niet altijd kunnen of willen aansluiten bij de informele nabespreking van de betrokken

ploeg(en), gebruiken zij onder andere het (H)OvD-overleg of de dienstwissel om hun leerpunten of ervaringen te delen.

Nadat een incident doorgaans al (kort) informeel is besproken, kan het ook formeel worden besproken. Bij formele nabesprekingen sluiten naast de betrokken ploeg(en) en eventueel (hoofd)officiëren ook collega's aan vanuit de beheersmatige (koude) organisatie. Als veiligheidsregio's algemeen beleid hebben voor het nabespreken van incidenten, heeft dit betrekking op de soorten incidenten die formeel nabesproken wordt, het gebruik van leerarena's en landelijk en regionaal ontwikkelde beoordelingskaders. Daarnaast gaan vooraf vastgestelde kaders in op de initiatiefnemer voor de formele nabespreking, de wijze waarop de nabespreking verloopt en wie er aanwezig moeten zijn.

Wanneer incidenten (niet) worden geëvalueerd

Er zijn verschillende redenen waarom bepaalde incidenten (standaard) formeel worden nabesproken. Het gaat dan om incidenten die als ingrijpend worden ervaren, niet vaak voorkomen of van een bepaald type zijn. Ook als de brandweerinzet niet is verlopen zoals verwacht en/of als er fouten zijn gemaakt, of als de informele nabespreking of het nalezen en/of een analyse van de FIR hier aanleiding toe geeft vindt er een formele nabespreking plaats. Ten slotte speelt de samenstelling van de betrokken ploeg(en) een rol, met name als aspirant-mansschappen betrokken zijn.

Er wordt niet (in)formeel nabesproken als incidenten 'klein' en 'niet-impactvol' zijn. Daarnaast zijn het tijdstip van het incident en de beschikbare tijd van met name brandweervrijwilligers redenen waarom er geen nabespreking plaatsvindt. Verder worden incidenten niet (altijd) nabesproken, omdat men zich niet realiseert dat er geleerd van kan worden of omdat de post of ploeg er niet voor openstaat. Daarnaast vinden er geen nabesprekingen plaats als een inzet goed is gegaan. De beperkte capaciteit vanuit de veiligheidsregio om een formele nabespreking te begeleiden, wordt ook als reden genoemd waarom er geen formele nabespreking plaatsvindt.

Het is gebleken dat er een verschil kan zijn in de behoefte om een incident wel of niet na te bespreken tussen enerzijds de ploeg of post en anderzijds de beheersmatige (koude) organisatie. Redenen hiervoor zijn dat er verschillende belangen een rol spelen, mensen de leerpunten van een incident niet altijd zien, leidinggevendenden niet altijd openstaan voor nabesprekingen, er soms angst is om open te zijn of, zoals hierboven beschreven, omdat er een tekort is aan capaciteit om de evaluatie uit te voeren.

Wat nabesprekingen doorgaans opleveren

Uit nabesprekingen leren brandweermensen als individu altijd wel iets. Het verder verspreiden en implementeren van deze leerpunten binnen de organisatie is echter een uitdaging.

3 De rol van cultuur bij het nabespreken van incidenten

Op basis van het literatuuronderzoek en de vragenlijst die is uitgezet bij veiligheidsregio's is een eerste beeld verkregen van de rol die brandweercultuur kan spelen bij het nabespreken van incidenten. Tijdens diverse groepsgesprekken zijn deze resultaten verder aangevuld met de ervaringen van repressieve brandweermensen. Uit de resultaten komen verschillende cultuurelementen naar voren die een bevorderend dan wel belemmerend effect kunnen hebben op het nabespreken van incidenten. Deze worden in dit hoofdstuk besproken. Daarmee kan een antwoord gegeven worden op de volgende deelvraag:

Op welke wijze speelt de cultuur in de ploeg en op de post een bevorderende of belemmerende rol bij het nabespreken van incidenten volgens repressieve brandweermensen?

Op basis van literatuur, de vragenlijst en groepsgesprekken komen zes verschillende cultuurelementen naar voren die een rol kunnen spelen bij het nabespreken van incidenten. Dit zijn:

- > Groepsdynamiek
- > Familiecultuur
- > Hiërarchie
- > Angst- en afrekencultuur
- > Humor
- > Loyaliteit.

In dit hoofdstuk zal voor ieder cultuurelement worden besproken hoe dit volgens brandweermensen een bevorderende of belemmerende rol kan spelen bij het nabespreken van een incident.

3.1 Brandweercultuur

De cultuur binnen organisaties, ook wel organisatiecultuur genoemd, kan gedefinieerd worden als een verzameling gedeelde overtuigingen, waarden en gedragingen die ontstaan zijn uit de gezamenlijke ervaringen van de groep (Schein, 2010). Deze (vaak onbewust) gedeelde overtuigingen, waarden en gedragingen geven de leden van de groep houvast, laten zien hoe zij zich moeten gedragen en wie er bij de groep hoort, en wie niet. Bovendien creëren ze een gezamenlijke identiteit.

Unieke maar diverse cultuur

Zoals in de inleiding van dit rapport is beschreven, kent de brandweer een unieke cultuur, mede door de aard van het brandweerwerk (Johnson et al., 2020). Tegelijkertijd bestaat de brandweercultuur niet als een eenduidig geheel. De cultuur kan verschillen per regio, post of ploeg (Dangermond, 2023). Iedere ploeg of post kent een eigen dynamiek en kan door ploegleden verschillend worden ervaren. Desondanks zijn er op basis van verschillende

onderzoeken enkele terugkerende kenmerken (rode draden) te onderscheiden (Dangermond, 2023).

Vertrouwen, cohesie en collectieve emoties

Een belangrijk kenmerk van de cultuur binnen een brandweerploeg en -korps is het aanwezige wederzijdse vertrouwen (Varvel et al., 2007). Daarnaast wordt de cultuur gekenmerkt door sterke sociale cohesie, ook wel aangeduid als brandweerbroederschap. Binnen deze hechte groepen spelen collectieve emoties een centrale rol (O'Neill & Rothbard, 2017).

De rol van humor

Humor neemt een belangrijke plaats in binnen de brandweercultuur (Dangermond et al., 2022b; O'Neill & Rothbard, 2017). Humor draagt bij aan het versterken van veerkracht en speelt een rol bij het opbouwen van groepscohesie en sociale steun. Bovendien heeft humor een positieve invloed op de groepssfeer. Tegelijkertijd kan humor, wanneer ongeschreven regels niet worden nageleefd of wanneer ploegleden andere verwerkingsbehoeften hebben, ook leiden tot gevoelens van uitsluiting en verdeeldheid.

Familiecultuur en loyaliteit

De cultuur binnen de brandweer wordt door brandweermensen vaak ervaren als een familiecultuur. Brandweermensen delen een gezamenlijke missie en bouwen door hun gezamenlijke ervaringen een gedeelde geschiedenis op. Binnen deze context wordt loyaliteit verwacht, zowel aan elkaar als aan de groep (Crosby, 2007). Hoewel sociale cohesie binnen een ploeg of korps niet vanzelfsprekend is, vormt deze sterke onderlinge band een centraal element in het functioneren van brandweerploegen (Johnson et al., 2020).

3.1.1 Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel 2021

De cultuur binnen een organisatie bepaalt of en hoe er geleerd wordt van incidenten (Harteis et al., 2008). Bovenstaande inzichten over 'de' cultuur bij de brandweer zijn niet specifiek onderzocht in relatie tot het onderwerp van dit onderzoek: het nabespreken van incidenten. Dergelijk onderzoek is schaars. Een van de weinige onderzoeken naar de manier waarop brandweermensen de rol van cultuur ervaren tijdens het nabespreken (en leren) van incidenten is het eerdergenoemde *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel 2021* (Dangermond, Domrose, et al., 2022). In dit landelijke onderzoek is aan repressieve brandweermensen gevraagd naar werksfeer en organisatiecultuur in relatie tot nabesprekingen en leren. Dit heeft de volgende resultaten opgeleverd:

- > De meerderheid (67 procent) van de brandweermensen geeft aan de cultuur binnen de brandweerorganisatie als veilig te ervaren. Nagenoeg niemand (12 procent) is het hiermee oneens. Van de deelnemers met de functies manschap en bevelvoerder is de meerderheid het eens met deze stelling, van de deelnemers die werkzaam zijn als officier is dit ongeveer de helft.
- > Meer dan de helft (59 procent) van de brandweermensen geeft aan dat het makkelijk is om onderwerpen bespreekbaar te maken binnen de brandweer. Nagenoeg niemand (17 procent) is het hiermee oneens.
- > Verder zegt iets meer dan de helft van de deelnemers (59 procent) er niet op afgerekend te worden als zij iets bespreekbaar maken wat zij lastig vinden of waar zij het niet mee eens zijn. Van de brandweermensen die minder dan vijf jaar in dienst zijn, is de

- meerderheid het eens met deze stelling; van de deelnemers die langer in dienst zijn, betreft dit ongeveer de helft.
- > De grote meerderheid (93 procent) van de deelnemers geeft aan het te zeggen, als zij weet hoe werkzaamheden beter kunnen. Ook spreekt de grote meerderheid collega's erop aan als gezien wordt dat deze niet veilig werken.
 - > Daarnaast vindt de meerderheid (69 procent) dat brandweermensen zelf moeten bijdragen aan een oplossing voor problemen in de organisatie. Nagenoeg niemand (9 procent) is het hiermee oneens.
 - > Nagenoeg niemand (13 procent) geeft aan dat het vaak tegen je wordt gebruikt als je een fout maakt. De meerderheid (64 procent) is het hiermee oneens.
 - > Verder vindt de meerderheid (72 procent) van de deelnemers dat er voldoende geëvalueerd wordt na een inzet. Van de officieren is rond de helft het eens met deze stelling.
 - > Daarnaast is de meerderheid (62 procent) van de deelnemers het eens met de stelling dat de cultuur binnen de brandweer voldoende gericht is op leren en verbeteren; nagenoeg niemand (18 procent) is het hiermee oneens. Vrijwilligers zijn het vaker eens met deze stelling dan beroeps en brandweermensen met een combinatie-aanstelling. Officieren zijn verdeeld over deze stelling (36 procent is het ermee eens, 35 procent oneens), de meerderheid van de manschappen is het ermee eens (13 procent mee oneens). Van de bevelvoerders stemt rond de helft in met deze stelling (22 procent mee oneens). Tot slot geven brandweermensen die minder dan vijf jaar in dienst zijn vaker aan dat de cultuur binnen de brandweer voldoende gericht is op leren en verbeteren, dan diegenen die vijf jaar of langer in dienst zijn.

3.2 Groepsdynamiek

De dynamiek binnen de groep mensen die een incident nabespreekt, kan volgens brandweermensen zowel een positieve als negatieve invloed hebben op de nabespreking. In deze paragraaf worden beide kanten besproken.

Bevorderend

Nabespreken wordt als prettiger ervaren wanneer de sfeer tijdens de nabespreking goed is. Sommige deelnemers geven aan dat een goede sfeer zelfs door kan werken in privé-tijd: als je fijne collega's hebt, heb je af en toe ook buiten de dienst om contact om te checken hoe iemand een inzet ervaren heeft of hoe iemand zich voelt. Naast een goede sfeer wordt ook als belangrijk ervaren dat je de ruimte krijgt om jezelf te zijn. Als die ruimte er is, spreken brandweermensen elkaar eerder aan wanneer dat nodig is. Dat helpt ook bij het bespreken van dingen die zijn meegemaakt.

“Wat wij denk ik in de groep wel heel erg belangrijk vinden is dat je gewoon jezelf kan zijn. En daar hoort eigenlijk het hele pakketje bij. En als je die ruimte krijgt, dan kun je elkaar ook gewoon aanspreken op een normale manier. En als je dan iets meemaakt, dan helpt die sfeer wel. Je hoeft niet jezelf te verstoppen of dingen mooier te maken dan dat ze zijn.”

Ook wordt als belangrijk aangegeven dat de mensen in de groep die nabespreekt elkaar kennen. Dan wordt het makkelijker om een open gesprek te voeren of mensen aan te spreken op hun gedrag. In de gesprekken wordt genoemd dat goede onderlinge relaties belangrijk zijn. Door OvD's wordt aangegeven dat je hier alert op moet zijn en ook moet

investeren in een goede relatie met bevelvoerders. Een OvD is weliswaar bij de inzet geweest en/of gaat naar oefenavonden, maar bevelvoerders kunnen het verlengstuk zijn tussen de OvD en de manschappen. Bevelvoerders kennen hun mensen goed. Een goede onderlinge relatie tussen OvD en bevelvoerder kan leiden tot vertrouwen binnen de groep en daarmee een opener gesprek. Ook wordt aangegeven dat wanneer een OvD vaker op de kazerne komt, deze als toegankelijker wordt gezien.

In de groepsgesprekken is ook aangegeven dat de groepsgrootte een rol speelt in het nabespreken van incidenten. Hoe precies, daarover verschillen de meningen. Sommige deelnemers geven aan dat hoe kleiner de groep is, hoe meer de sfeer als intiem wordt ervaren en hoe meer er gedeeld wordt.

“Als je met een klein ploegje bent op een kleine kazerne, bijvoorbeeld met z'n zessen, dan zijn dat hele mooie en waardevolle gesprekken met elkaar. Waarbij je elkaar echt goed leert kennen en wat ook heel fijn kan zijn met elkaar.”

Andere deelnemers geven aan dat een grotere groep ook heel hecht kan zijn. Zij ervaren dat onderling alles besproken wordt. Alle incidenten worden met iedereen besproken (bijvoorbeeld op een oefenavond) en zo komt de informatie bij iedereen terecht. Daarmee worden ook de leermomenten uit een inzet met de hele groep gedeeld.

Deelnemers ervaren dat de groepsdynamiek door de jaren heen positief veranderd is. Een positief gevolg van deze verandering is dat men nu opener durft te zijn in een groep.

Belemmerend

De groepsdynamiek binnen de brandweer kan ook als belemmerend worden ervaren. Zo wordt aangegeven dat bepaalde individuen de sfeer kunnen bepalen en ervoor kunnen zorgen dat sommige mensen zich minder goed durven uit te spreken. Deze dynamiek kan ervoor zorgen dat de kwaliteit van nabesprekingen verandert.

Individueel, met name de informele leiders binnen een ploeg, kunnen ook de inhoud van nabesprekingen beïnvloeden. Zo kan het zijn dat, nadat bepaalde mensen hebben aangegeven niet aan nabesprekingen te willen meewerken, anderen dat ook niet meer willen.

En ja, dat is dan toch iets ongrijpbaars. Het heeft ook gewoon te maken met sommige mensen zijn gewoon ja, wat minder sympathiek dan andere en zo heb je maar een paar mensen nodig in zo'n club die de sfeer bepalen en dus ook wel bepalen in hoeverre een inzet of wat dan ook [...] op een hele open manier nabesproken kan worden of dat mensen [...] op hun tenen lopen om niet de verkeerde dingen te zeggen. Dat kan iets heel subtiels zijn.

Ook wordt ervaren dat collega's met meer ervaring invloed kunnen hebben op jongere collega's en op wat er in nabesprekingen gezegd wordt. Brandweermensen vragen zich soms af of mensen met minder ervaring kunnen zeggen wat ze willen zeggen, of dat ze overschaduwd worden door mensen die al langer in de organisatie zitten.

Een ander aspect dat belemmerend kan werken bij nabesprekingen is de samenstelling van de groep. Het is met name van invloed of de mensen in de groep elkaar kennen of niet. Als er mensen aanhaken die geen onderdeel van het team of onbekenden zijn, wordt

nabespreken als lastiger ervaren. Het aansluiten van anderen kan ertoe leiden dat de sfeer en/of groepsdynamiek verandert en mensen zich minder uitspreken. Ook het ontbreken van een goede klik met mensen uit de ploeg kan belemmerend werken bij nabesprekingen. Omdat je niet altijd weet wie er opkomen voor de inzet, kan het zijn dat je minder aansluiting voelt met de mensen met wie je de inzet gaat doen. Dit kan vervolgens invloed hebben op het nabespreken, doordat mensen minder geneigd zijn om zich open te stellen.

“Het kan zijn dat ik in de auto kom met mensen die ik wel heel graag mag en dan gaat zo'n nabespreking natuurlijk veel makkelijker dan als je in de auto zit en denkt van: oh, dit zijn allemaal mensen met wie ik weinig aansluiting heb. Ja dan moet je niet van mij verwachten dat ik het gesprek open ga gooien.”

Groepsdynamiek kan ervoor zorgen dat mensen zich tijdens nabesprekingen niet durven te uiten. Wel geven brandweermensen aan dat mensen op een later moment soms nog terugkomen op het eerder gevoerde gesprek. Een op een durven zij vaak wel aan te geven hoe zij over bepaalde zaken denken.

In de groepsgesprekken werd ook benoemd dat de positie, het aanzien en de praktijkervaring van degene die een nabespreking leidt, invloed kunnen hebben op de kwaliteit van de nabespreking en de openheid van de deelnemers. Wanneer iemand in de ogen van de deelnemers van de nabespreking niet voldoende praktijkervaring heeft, zijn mensen mogelijk minder open tijdens nabesprekingen.

“Wat ik merk is dat als die gespreksleider, als dat een van ons is, iemand die de brandweer begrijpt, die met zijn voeten in de klei heeft gestaan, die de functie heeft gedaan. Als die weet wat dat is en men proeft ook dat dat zo is, dan is er meer openheid. Zet ik daar - ik ga hopelijk niemand tegen de schenen schoppen - een voltijds officier neer die net twee weken van opleiding af komt en die gaat die kritische vragen stellen. Die de kennis misschien wel heeft, maar die heeft nog niet in de praktijk die credits heeft verdiend volgens de groep. Dan is dat gesprek een stuk moeilijker.”

Bevelvoerders benoemen dat zij nabesprekingen soms als lastig ervaren wanneer er weerstand zit in de groep of wanneer mensen niet bereid zijn om zich open te stellen. Zij ervaren dat het erg lastig kan zijn om daardoorheen te prikken. Uiteindelijk leidt dit ertoe dat de leerpunten lastig naar boven te halen zijn.

“Maar we hebben ook hele andere kanten hoor. We hebben ook hele lompe nabesprekingen waarbij iedereen gewoon op de stoel blijft zitten. Zo van nou "ja, god, ik heb gewoon gedaan wat ik altijd deed. We hebben ons best gedaan, dus dat moet ook maar goed genoeg zijn". En dan lukt het bijna niet om de leerpunten te pakken.”

De invloed van groepsdynamiek speelt volgens deelnemers vooral een rol bij het bespreken van wat beter had gekund tijdens de inzet. Wat goed ging kunnen mensen vaak wel benoemen, maar benoemen wat fout ging, is soms nog lastig. Bij het bespreken van de leerpunten wordt vaker afgewacht wat bepaalde mensen uit de groep ervan vinden, voordat andere zich hierover uitspreken.

“Als je daarna de vervolgstap maakt van 'wat vond je nou goed gaan en wat denk je wat we volgende keer anders moeten doen?' Dan wordt dat alweer een moeilijkere vraag. En dan

zie je in de praktijk, dan heb je vaak de mensen die wel assertief zijn, die zeggen wat en dan krijg je de daarna vervolgens 'ja precies wat die zei', of 'ja, ik sluit me aan bij mijn voorganger'. Wat goed ging kunnen we al wel aardig benoemen."

3.3 Familiecultuur

Brandweermensen ervaren dat de zogenaamde familiecultuur binnen de brandweer invloed kan hebben op nabesprekingen. Die invloed kan zowel bevorderend (betrokkenheid, onderlinge steun) als belemmerend (terughoudendheid naar externen) zijn.

Bevorderend

Als bevorderende factoren worden in de groepsgesprekken bijvoorbeeld betrokkenheid, het elkaar door en door kennen, afhankelijkheid van elkaar en onderlinge steun genoemd. Doordat je elkaar goed kent, kun je eerlijk naar elkaar zijn in nabesprekingen en elkaar eerder aanspreken wanneer dat nodig is. Ook geven deelnemers aan het door de hechte band eerder op te merken wanneer een ploeggenoot behoefte heeft om een inzet na te bespreken. Als voorbeeld wordt genoemd dat iemand ineens een stuk stiller is dan normaal.

De familiecultuur en onderlinge betrokkenheid betekenen volgens sommige deelnemers ook dat zij er voor elkaar zijn als ze niet bij de inzet zelf zijn geweest en dat ze na de inzet op de kazerne op hun ploeggenoten wachten om te kijken hoe het met ze gaat (vooral na reanimatories). In de gesprekken wordt aangegeven dat er soms op de kazerne gewacht wordt tot de ploeggenoten terugkomen van een inzet en als ze behoefte hebben om na te bespreken, ze dat dan met collega's kunnen doen.

"In principe wachten we op de ploeg die terugkomt om toch even die nabespreking te houden. En toch effe kijken zeg maar of iedereen een beetje, nou ja, ik zou zeggen rechttop terugkomt zeg maar. Van zo'n incident."

In de gesprekken kwam naar voren dat het gevoel van saamhorigheid ('samen brandweer') iets is wat nabesprekingen kan bevorderen. Je doet het met zijn allen en dingen kunnen goed gaan of kunnen misgaan. Omdat je samen weer een volgende klus moet klaren en dus ook afhankelijk bent van elkaar, is het belangrijk om incidenten onderling na te bespreken.

Daarnaast wordt aangegeven dat door deze familiecultuur ploegen het liefst als ploeg willen nabespreken zonder andere eenheden erbij.

Belemmerend

Door de hechte familiecultuur kan het aansluiten van externen die minder bekend zijn bij de ploeg als belemmerend ervaren worden tijdens nabesprekingen. Voorbeelden die genoemd worden door deelnemers zijn officieren die als zij-instromer de organisatie binnenkomen of ploegen die gemixt worden.

"[...] Dan gaat het wel maar o wee, als je de ploegen door elkaar gaat gooien, zo een cultuurtje. Dat is dan ook de veiligheid, denk ik, van de leiding die op zo'n ploeg zit. Zo ervaar ik dat dan. Want ze zijn gewend aan de mensen en dan komen er ineens anderen. Terwijl ze je wel kennen, maar dat vinden ze dan eng."

3.4 Hiërarchie

Een van de aspecten van de organisatiecultuur van de brandweer is hiërarchie. Hiërarchie kan een organisatiecultuur zowel bevorderen als belemmeren. Enerzijds kan de hiërarchische positie van een manager of leider een positieve impact hebben. Het gedrag van de leidinggevende kan invloed hebben op het gedrag van de werknemers en bijdragen aan de sociale veiligheid binnen een team of organisatie (Edmondson, 1999). Uit zowel eerder onderzoek als praktijkvoorbeelden van brandweermensen blijkt dat het goede voorbeeld geven een belangrijke factor kan zijn in het bespreekbaar maken van fouten of het geven van feedback (Edmondson, 2003). Vooral het durven toegeven van eigen fouten door leidinggevendens zorgt ervoor dat er minder nadruk komt te liggen op hun machtspositie, waardoor de drempel voor werknemers verlaagd wordt om zich uit te spreken (Edmondson, 2003).

Anderzijds zitten er ook negatieve aspecten verbonden aan een hiërarchische structuur binnen een organisatie. Hiërarchie kan leiden tot aanpassingsproblematiek (Mintzberg, 1994) en kan de kennisdeling binnen een organisatie dusdanig beïnvloeden dat medewerkers zich niet vrij voelen om leermomenten en verbeteringen te delen (Hendriks & Fruytier, 2014). De positie van de leidinggevende kan daarbij extra belemmerend werken, aangezien personen met hogere positie de meeste invloed hebben op kennisdeling. Als de rang soms belangrijker is dan de kennisdeling, kan de hiërarchie een vertragende werking hebben (Saaty, 1990). Ook is uit eerder onderzoek gebleken dat hiërarchie bij het bespreken en leren van fouten een negatieve invloed heeft op het durven toegeven van fouten (Edmondson, 2004).

Bevorderend

In aansluiting op bovenstaande, blijkt uit de groepsgesprekken dat een verschil in functie het nabespreken van incidenten kan bevorderen. Zo kan voorbeeldgedrag van iemand in een hogere functie anderen doen volgen. Wanneer iemand uit een hogere functie laat zien dat hij of zij zelf ook dingen anders had kunnen doen tijdens een inzet, dan wordt dat gewaardeerd. Dit soort voorbeeldgedrag van de OvD of bevelvoerder kan bepalend zijn voor wat anderen vervolgens vertellen. Nieuwsgierigheid als OvD of bevelvoerder naar wat er gebeurd is en welke keuzes door anderen zijn gemaakt, kan aanmoedigend werken, ervoor zorgen dat de hele ploeg meekomt en ertoe leiden dat men opener is tijdens nabesprekingen. Ook kan het bij nabesprekingen helpen als iemand vanuit de rol als OvD of bevelvoerder uitspreekt dat iedereen fouten kan maken, dat dat mag is en dat het belangrijk is om elkaar te steunen.

“Met name het voorbeeldgedrag wat je zelf laat zien, waar je al mee begint. Als je ook open en bloot dingen toegeeft van jezelf die misschien niet zo goed zijn gegaan. Dat ze jou daarin leren kennen dat jij niet oordelend bent maar met name nieuwsgierige vragen stelt: hoe kwam dat dan? Of wat maakt het dat jij tot die en die actie bent gekomen?”

Brandweermensen benoemen ook dat je vanuit een bepaalde rol een ‘aanslingerende functie’ kunt hebben bij nabesprekingen. Een bevelvoerder geeft aan dat hij op zijn post de nabespreking vaak initieert. Dat kan door aan te geven dat je even met zijn allen koffie wil gaan drinken en “dan komt automatisch het gesprek wel op gang”. Vervolgens stuurt de bevelvoerder het gesprek niet meer zelf. Er wordt genoemd dat ook manschappen een gesprek kunnen aanslingeren, maar dat dit niet altijd als makkelijk ervaren wordt door de personen in kwestie zelf.

Belemmerend

Hiërarchie kan ook een belemmerend effect hebben op het nabespreken van incidenten. Zo komt uit de gesprekken naar voren dat de aanwezigheid van iemand in een andere (hogere) functie ertoe kan leiden dat mensen minder open zijn tijdens nabesprekingen. Dit kan te maken hebben met een stukje “faalangst”: geen zwakte willen tonen, of het idee dat iemand minder betrokken is bij de ploeg, waardoor men minder geneigd is om alles te zeggen tijdens nabesprekingen.

“En een stukje faalangst, denk ik. Geen zwakte willen tonen bij mensen in rang en die wellicht iets van je kunnen vinden en je voor jouw gevoel daarin kunnen beperken.”

Brandweermensen benoemen dat de rolverdeling tijdens een inzet duidelijk is en er onderscheid is in functies. Dit moet volgens hen ook, omdat iemand uiteindelijk de leiding moet pakken tijdens een inzet. Wel wordt als belangrijk ervaren dat dat verschil in functies na een inzet opgeheven wordt: bij een nabespreking moet iedereen gelijk zijn. Zij geven tegelijkertijd aan dat het gevoel van hiërarchie soms lastig weg te nemen is. Zelfs als een ploegchef of officier aangeeft goed te benaderen te zijn en open te staan voor een gesprek, wordt niet automatisch alle informatie gedeeld. Een mogelijke oplossing hiervoor wordt genoemd door een ploegchef, die aangeeft gebruik te maken van de informele leider binnen de groep. Die kan hem helpen te signaleren wat er speelt in de groep.

“Hiërarchie is altijd is altijd aanwezig. Ik kan je een voorbeeld geven. Ik was net ploegleider. Ik denk, geloof ik, heel open. Ik ben ook één van die jongens en alles. Dan zet je je deuren open. Deuren staan altijd open dus als je ergens mee zit, dan kan je zo binnenlopen, er staat altijd een stoel voor je klaar. En dan kom je er op een gegeven moment achter dat er een drempel zit. Dat er iets is wat je niet kunt zien, dat ze dat hok niet oplopen en dat er altijd wat speelt. Ja het is daar altijd.”

Door bevelvoerders wordt ook opgemerkt dat men soms zegt dat er geen sprake is van hiërarchie, maar dat een verandering in gedrag van ploeggenoten toch laat zien dat hier wel degelijk sprake van is. Als voorbeeld noemt iemand dat hij eerst bevelvoerder was en later ploegchef werd. Dat bleek invloed te hebben op de manier waarop mensen met hem omgingen.

Door officieren wordt aangegeven dat zij soms het gevoel hebben dat ze op een voetstuk worden geplaatst, en dat bevelvoerders of manschappen het daardoor lastig vinden om hen feedback te geven. Officieren geven aan dat zij denken dat het verschil in functie altijd invloed zal blijven hebben op nabesprekingen, ook als zij aangeven laagdrempelig te zijn en feedback te willen ontvangen. Als officier is het volgens brandweermensen belangrijk om je hiervan bewust te zijn en te beseffen dat, ook al is jouw eigen instelling anders, je niet altijd automatisch zult worden gezien als onderdeel van de groep. Daar moet je soms iets meer moeite voor doen.

Het gevoel dat hiërarchie een belemmerend effect kan hebben op nabesprekingen wordt versterkt wanneer een afstand ervaren wordt tussen brandweermensen met een hogere en lagere functie. Soms wordt door manschappen ervaren dat mensen in een hogere functie minder interesse in hen hebben of zichzelf boven de groep voelen staan. Het ervaren van

deze kloof kan leiden tot weerstand tijdens nabesprekingen, waardoor niet alles besproken wordt.

Hiërarchie lijkt ook een rol te spelen bij de volgorde van sprekers in een nabespreking. Zo wordt aangegeven dat bij nabesprekingen vaak als eerste de bevelvoerder of officier het woord krijgt, terwijl deze zelf soms liever eerst anderen aan het woord laat om geen invloed uit te oefenen op wat er gedeeld wordt.

“En het liefst helemaal ja, het liefst ben ik een van de laatste. Laat die jongens maar eerst even hun gevoel kwijt of hun beleving of vragen hebben. Maar ik merk ook dat gedurende het gesprek heel vaak direct al naar óf de eerste bevelvoerder óf naar mij gekeken wordt van: doe je verhaal. En tuurlijk, ik bedoel, ik maak onderdeel uit van de groep, maar zij zijn op dat moment even belangrijker, vind ik.”

Hoewel het bovenstaande anders doet vermoeden, speelt hiërarchie volgens brandweermensen tegenwoordig een kleinere rol dan vroeger. Er wordt ervaren dat rangen en standen van minder groot belang zijn en dat er minder top-down gewerkt wordt.

3.5 Angst- en afrekencultuur

Uit onderzoek naar bespreken en leren van fouten blijkt dat de aanwezigheid van een hiërarchie kan leiden tot een angstcultuur (Edmondson, 2004). Ook door deelnemers van de groepsgesprekken wordt aangegeven dat er binnen de brandweer soms een angst- of afrekencultuur heerst. Dit kan volgens de deelnemers een belemmerend effect hebben op nabesprekingen en leren van incidenten.

Brandweermensen ervaren dat de focus soms erg op het negatieve kan liggen. Als voorbeeld wordt genoemd dat wanneer negen van de tien dingen goed zijn gaan en één ding fout, soms ervaren wordt dat je “een slechte inzet hebt gedraaid”. Om deze angst- of afrekencultuur tegen te gaan, zou de focus in nabesprekingen niet moeten liggen op wat fout ging, maar juist ook op wat er goed ging. Focussen op wat er fout ging zorgt voor een negatieve sfeer. Het is ook belangrijk om in kaart te brengen waarom iemand iets heeft gedaan, om zo voor iedereen de context duidelijk te maken.

Deelnemers ervaren ook dat rivaliteit tussen posten invloed kan hebben op nabesprekingen. Mensen zijn trots op hun eigen post, vinden dat ze het zelf goed doen en hebben soms de neiging om kritischer of negatiever te zijn ten opzichte van de inzetten van andere posten.

“Dus rivaliteit tussen posten is volgens mij echt een onderbelicht risico in de kwaliteit van uitrukken en de gemoedstoestand in stressniveau van mensen. En dat speelt denk ik ook in meer of mindere mate mee met het evalueren. [...] Je eigen kazerne daar ben je trots op. Je zit bij je eigen kazerne, zegt wij doen alles goed, en de buurposten, die zijn altijd te laat, die statussen niet eerlijk, die statussen te laat of te vroeg of die prutsen maar wat aan. Bij ons zou het niet zo gegaan zijn. Dus rivaliteit is echt wel, vind ik, een onderbelicht iets.”

In de gesprekken kwam ook naar voren dat brandweermensen tijdens nabesprekingen bang kunnen zijn voor wat anderen van hun gedrag vinden. Zo wordt aangegeven dat andere ploegen of posten hard kunnen zijn in hun oordeel over de inzet die je hebt gedaan, wat het

delen van informatie in nabesprekingen en dus het leren van incidenten in de weg kan staan. Daarnaast geven sommige brandweermensen ook aan bang te zijn voor consequenties en eventuele gevolgen voor doorgroeimogelijkheden in de toekomst. Hierbij kan een stukje schaamte ook een rol spelen: wanneer iemand uit onervarenheid iets niet weet, dan wordt dat niet altijd gedeeld, omdat men bang is dat anderen daar iets van vinden.

Bij de verslaglegging van nabesprekingen kan deze angst voor consequenties ook een rol spelen. Zo werd in de gesprekken aangegeven dat brandweermensen het als lastig kunnen ervaren dat hun handelingen en ervaringen voor altijd op papier staan. En zelfs als de verslaglegging anoniem is, wordt ervaren dat iedereen alsnog weet over wie het gaat. Daarom willen betrokkenen dat sommige stukken soms niet in de verslaglegging worden opgenomen.

Het kan ook zijn dat het doel waar de nabespreking voor georganiseerd wordt, ertoe leidt dat mensen minder open zijn, omdat zij bang zijn voor eventuele consequenties. Zo wordt genoemd dat wanneer een nabespreking georganiseerd wordt met als doel om een kennisproduct zoals een infographic of leerfilm te maken, mensen zich gaan terugtrekken en zich minder kwetsbaar zullen opstellen.

Tegelijkertijd wordt door brandweermensen ook aangegeven dat de angst voor consequenties van het eigen gedrag vaak ongegrond is. Er zijn niet tot nauwelijks voorbeelden bekend bij de deelnemers van personen die daadwerkelijk ernstige consequenties hebben ondervonden van hun gedrag.

Daarnaast wordt aangegeven dat anderen soms al een oordeel klaar hebben voordat zij weten wat er precies gebeurd is. Er wordt benoemd dat er al snel oordelen rondgaan binnen de eigen of een andere post of via bijvoorbeeld appgroepen. Op die manier oordelen anderen op basis van informatie die zij nog niet (compleet) hebben. De nabespreking in de eigen ploeg kan dan wel goed gaan, maar daarbuiten wordt een mening gevormd over de inzet. Deelnemers benoemen dat het belangrijk is om met andere ploegen in gesprek te gaan om te horen wat er precies is gebeurd en zo het verhaal compleet te krijgen.

“Mensen werden afgeschoten en noem maar op en dat heeft voor mij wel getriggerd van jongens, we moeten het hele verhaal hebben. Wat is het hele verhaal? Voordat er naar mensen gewezen gaat worden, en dan heb je het wel over afrekencultuur, om dat te voorkomen en andere mensen te begrijpen is het gewoon heel erg belangrijk om te weten hoe iedereen in de film zit.”

Brandweermensen ervaren dat er ook op organisatieniveau nog verbetering mogelijk is op het gebied van leren van incidenten. Zo wordt genoemd dat de brandweer slecht is in het aanspreken op gedrag, dat vanuit de organisatie (bijvoorbeeld in kennisproducten) nog niet altijd de concrete fouten en dus leerpunten op papier gezet worden, en dat vanuit ploegen bepaalde fouten (en daarmee leerpunten) niet altijd binnen de organisatie gedeeld worden.

“Bekijk de kennisproducten maar eens, het is altijd goed gedaan. Er staat nooit iets in wat we niet goed hebben gedaan en dat zou ik veel mooier vinden in die kennisproducten. Er staat soms wel een tip of een top in, maar als je het incident kent en je weet een beetje wat er gebeurd is, de concrete fouten die we echt beter hadden kunnen doen, die staan er nooit in. Als je die er ook in zet, dan gaan mensen ervan leren. Maar dan moeten we dus

inderdaad dingen op papier gaan zetten die wij niet goed doen. En ja, ik weet niet of de organisatie dat doet.”

Deelnemers geven aan dat de ervaren angst- en afrekencultuur al wel een stuk minder is dan vroeger. Toen werd er nog harder geoordeeld over wat mensen fout hadden gedaan. Nu ervaren deelnemers dat dit al een heel stuk verbeterd is.

3.6 Humor

Brandweercultuur wordt ook wel omschreven als een 'joking culture', waarin humoristische verwijzingen die bekend zijn bij de groepsleden en waarnaar zij verwijzen in hun communicatie, en die als basis dienen voor interactie tussen groepsleden (Fine & Soucey, 2005). Grappen en jovialiteit zijn belangrijke elementen van de brandweercultuur (Dangermond, Weewer, et al., 2022; Thurnell-Read & Parker, 2008). Brandweerhumor speelt een rol bij het opbouwen van groepscohesie en het definiëren van groepsgrenzen (Kuipers, 2009). Humor schept volgens brandweermensen een goede sfeer, wordt beschouwd als een communicatiemiddel en een manier om elkaar te testen; humor wordt gebruikt als verdedigingsmechanisme in de vorm van zelfspot en om gezamenlijk ingrijpende incidenten te verwerken (Dangermond, Weewer, et al., 2022). Er zijn verwachtingen over wie de grappenmaker is, over wie de grap wordt gemaakt en hoe die persoon ('het slachtoffer') reageert. Grappen worden gemaakt in een context waarin ongeschreven regels een belangrijke rol spelen. Hoewel humor eenheid schept, merken brandweermensen ook de keerzijde van humor op, namelijk de mogelijkheid zich buitengesloten te voelen. Brandweermensen beschrijven verschillende voorbeelden van grappen waarbij zij buitengesloten werden doordat benadrukt werd dat zij 'anders' waren, met name homoseksuelen, vrouwen en brandweermensen met een migratieachtergrond. Tot slot wordt zwarte humor ervaren als een belangrijke verwerkingsstrategie na het ervaren van ingrijpende incidenten (Dangermond, Weewer, et al., 2022; Haslam & Mallon, 2003).

Ook in dit onderzoek worden zowel de positieve als negatieve kanten van brandweerhumor herkend. Brandweermensen benoemen dat humor zowel bevorderend als belemmerend kan werken tijdens het nabespreken van incidenten.

Bevorderend

In de groepsgesprekken werd benoemd dat humor tijdens nabesprekingen de sfeer wat luchtiger kan maken. Hierbij wordt met name de 'zwarte humor' genoemd. Ook wordt aangegeven dat humor kan helpen bij het verwerken van dingen die je hebt meegemaakt. Deelnemers geven wel aan dat het niet zo is dat zaken met een grapje worden afgedaan; er is wel ruimte voor een serieuze ondertoon.

Ook wordt benoemd dat humor meer ingezet wordt bij informele nabesprekingen dan bij formele nabesprekingen. Hierbij wordt ook de sfeer benoemd: als die serieus is, is het gebruik van humor niet altijd op zijn plek. Bij informele nabesprekingen is de sfeer iets meer ontspannen.

“Nou weet je, ook ik heb even wat onaardigs verteld, want ik heb wel een stevige noot te kraken en daarna vertel ik er nog even wat leuks bij om het dan weer een beetje de lucht te

klaren, zeg maar. Maar in de formele evaluaties lachen heb ik niet zoveel gedaan om eerlijk te zijn. Het waren wel prima gesprekken meestal, maar het was niet lachen.”

Belemmerend

Humor kan echter ook als belemmerend worden ervaren tijdens nabesprekingen. Met name wanneer er grappen gemaakt worden over dingen die niet helemaal goed zijn gegaan. Grappen maken over iets wat iemand heeft gedaan kan ervoor zorgen dat de persoon in kwestie terughoudender wordt in het delen van zijn of haar ervaringen. Het deurtje gaat als het ware iets meer dicht.

“En wat er gebeurt, zeker als het niet helemaal goed is gegaan, dan worden er grapjes over gemaakt. Bijvoorbeeld iemand maakte een stuurfout dus dat ging allemaal maar net goed, maar er is wel schade gereden. Ja en dan kan je er bijna op wachten. Vroeger hadden we nog een fax, dan werd het al op de fax gezet naar de andere kazernes over wat daar gebeurd is. Maar ook bijvoorbeeld eentje die kan enorm goed strip tekenen. Ja, dan kwam je terug op de kazerne, dan was er al zo’n strip op het whiteboard getekend en dan wordt het een soort pestgedrag. Ja, en dat kan voor sommige best heel lang door ebben. Als persoon is dat natuurlijk best wel vervelend en daardoor wordt diegene wat terughoudender natuurlijk.”

Volgens sommige brandweermensen is het een taak van de leidinggevende om in de gaten te houden dat de grappen die gemaakt worden voor iedereen leuk blijven. Het moet niet zo zijn dat iemand door deze humor niet meer durft te vertellen wat hij beleefd heeft. Anderen geven ook aan dat grappen maken over de inzet mag, maar dat het er niet toe moet leiden dat iemand “beschadigd wordt”. Het bewaken van de grenzen van wat nog kan, vinden zij niet specifiek een taak van de leidinggevende; dit kan ook door de ploeg zelf gedaan worden.

3.7 Loyaliteit

Brandweermensen geven aan loyaal te zijn aan elkaar. Dit kan nabesprekingen van incidenten enerzijds bevorderen door de onderlinge betrokkenheid, maar anderzijds ook belemmeren doordat dingen die niet goed zijn gegaan, liever niet onderling besproken worden.

Bevorderend

In de groepsgesprekken werd benoemd dat loyaliteit ervoor kan zorgen dat leren van incidenten breder gaat dan alleen de ploeg die betrokken was bij het incident. Er wordt als voorbeeld genoemd dat manschappen die niet aanwezig waren bij het incident, vanuit betrokkenheid toch graag willen weten wat er precies gebeurd is. Ook wordt genoemd dat men het belangrijk vindt dat directe collega's leren van zaken die men heeft meegemaakt.

Belemmerend

Loyaliteit kan echter ook het nabespreken van incidenten belemmeren. In de groepsgesprekken werd aangegeven dat loyaliteit ervoor kan zorgen dat dingen die niet goed zijn gegaan, liever niet besproken worden. Omdat brandweermensen uit dezelfde ploeg een volgende keer weer met elkaar moeten samenwerken, wordt ook aangegeven dat men aardig wil blijven naar elkaar. Dit kan ertoe leiden dat niet alles uitgesproken wordt. Ook

kan het niet mee willen werken aan nabesprekingen doorwerken op collega's. Uit loyaliteit kunnen zij aangeven daar dan ook niet aan mee te willen doen. Op die manier zorgen brandweermensen ervoor dat zij loyaal aan elkaar blijven.

“En nu wordt het heel vaak wel met een ja mantel der liefde wordt het bedekt zeg maar. Er wordt vooral niet inhoudelijk nabesproken van joh, dat heb je niet goed gedaan. Maar we draaien er allemaal een beetje omheen en het moet vooral een mooi verhaal worden om het uit te kunnen dragen naar buiten toe. En daar is wel winst in te behalen.”

Iets anders dat volgens brandweermensen belemmerend kan werken, zijn de privérelaties die mensen uit de ploeg met elkaar hebben. Wanneer iedereen uit hetzelfde dorp of dezelfde stad komt, kan het zijn dat je buiten de brandweer ook relaties met elkaar hebt. Het goedhouden van deze relaties kan ertoe leiden dat men in nabesprekingen meer toegeeflijk is naar elkaar waardoor niet altijd besproken wordt wat beter had gekund bij een inzet.

3.8 Overige cultuurelementen

Andere cultuurelementen die in de groeps gesprekken naar voren kwamen als factoren die invloed kunnen hebben op nabesprekingen van incidenten zijn mindset en externe waardering door burgers.

Het doel van het brandweervak is hulpverlening en sommige mensen hebben de instelling van: als het klaar is, dan hebben we het er niet meer over. Daar begint volgens de deelnemers al een stukje moeite met nabespreken. Een ander element dat benoemd wordt in relatie tot mindset is dat brandweermensen procedureel opgeleid worden. Er zijn veel handboeken en procedures, wat ertoe kan leiden dat mensen een zogenaamde 'fixed-mindset' ontwikkelen en minder openstaan voor out-of-the-box-denken. Het vasthouden aan geleerde procedures kan nabesprekingen belemmeren.

“Wat ook wel eens een rol speelt, is dat ik zie en vind dat brandweermensen, we zijn heel erg procedureel opgeleid en we hebben handboeken en veel procedures. Eens een keer verwonderen van waarom dingen gaan zoals ze gaan en of dingen ook misschien wel heel anders kunnen? Die belemmering zie ik ook wel eens dat de mindset van de brandweerman/vrouw nog wel behoorlijk fixed is, zeg maar. Dus wij zijn minder goed in het out-of-the-box-denken van hé, het zou ook heel anders kunnen gaan.”

Sommige deelnemers ervaren ook dat externe waardering door burgers invloed kan hebben op het nabespreken van incidenten. Zo wordt ervaren dat de brandweerorganisatie gewaardeerd wordt door burgers, omdat ze een organisatie is die dienstverlenend is en uiteindelijk het probleem oplost. Als je je als organisatie vervolgens niet hoeft te verantwoorden, kan dit er volgens deelnemers toe leiden dat je minder kritisch naar jezelf gaat kijken. Want je hebt het toch goed gedaan? De klus is geklaard. In nabesprekingen kan het vervolgens lastiger zijn om leerpunten naar boven te halen.

“In de basis staan wij best wel hoog in de pikorde, maatschappelijk gezien. We worden sociaal-maatschappelijk als brandweer gewaardeerd, omdat we geen facturen sturen en we lossen altijd het probleem op. We zijn er altijd als het moet zeg maar. Nou, dat is op zich een mooi gegeven. Alleen als je dat hebt en je bent dienstverlenend, dan is het altijd goed wat

we gedaan hebben. We gaan weer terug naar de kazerne. We hebben goed gewerkt jongens en tuurlijk pakken we er wel wat dingetjes uit. Als dat zo diep in ons zit, en ik merk dat dat zo is, en we worden niet met een vergrootglas bekeken, dan doen we eigenlijk altijd goed. En als we het goed doen, wat maakt het dan uit om dingen na te bespreken? [...] Maar het is altijd van ja maar het is toch, 'de brand is toch uit' of 'hebben het toch goed gedaan?' En als dat een beetje in ons systeem zit en ik merk dat dat zo is, dan is het heel lastig om de pijnpunten eruit te halen bij een incident of bij nabespreking."

3.9 Samenvatting

De cultuur binnen een organisatie – bij de brandweer is dit voornamelijk de ploeg of post – heeft invloed op en hoe er geleerd wordt van incidenten. In dit onderzoek zijn zes verschillende cultuurelementen geïdentificeerd die een bevorderende én belemmerende rol spelen bij het nabespreken van incidenten.

- > Groepsdynamiek
 - Bevorderend: betrokkenheid, goede sfeer, ruimte om jezelf te zijn, elkaar (goed) kennen, vertrouwen, open durven zijn, heldere rolverdeling
 - Bevorderend/belemmerend: groepsgrootte (klein/intiem of groot/hecht)
 - Belemmerend: (negatieve) invloed van individuen en specifiek informele leiders, generatieverschillen, elkaar niet kennen, geen klik, positie/aanzien/praktijkervaring van gespreksleider, weerstand
- > Familiecultuur
 - Bevorderend: betrokkenheid, elkaar kennen, afhankelijkheid, steun, eerlijkheid, hechte band, saamhorigheid, bescherming
 - Belemmerend: niet open voor externen
- > Hiërarchie
 - Bevorderend: sociale veiligheid, het goede voorbeeld geven (qua initiatie als uitvoering)
 - Bevorderend/belemmerend: volgorde wie er aan het woord komt; tijdens het incident zorgt hiërarchie voor duidelijkheid over wie op welk moment welke taak moet uitvoeren, na het incident, kan hiërarchie een negatieve impact hebben omdat enerzijds iedereen gelijk moet zijn en anderzijds hiërarchie nog steeds aanwezig is
 - Belemmerend: aanpassingsproblematiek, niet vrij voelen om fouten te erkennen, niet open durven te zijn, niet zwak willen overkomen, op voetstuk worden geplaatst
- > Angst-/afrekencultuur
 - Belemmerend: oordeel klaar hebben (op basis van onvolledige informatie), oordeel van collega's binnen én buiten de post, bang voor de consequenties (bijvoorbeeld doorgroeimogelijkheden), focus alleen op het negatieve, niet aanspreken van ongewenst gedrag.
- > Humor
 - Bevorderend: creëert luchtige/ontspannen sfeer, helpt in de verwerking,
 - Belemmerend: terughoudendheid in delen fouten, beschadigen
- > Loyaliteit
 - Bevorderend: lessen bredere delen dan alleen de groep,
 - Belemmerend: niet bespreken wat er fout is gegaan, als groep niet mee willen werken, door privérelaties meer toegeeflijk.

Daarnaast is aangegeven dat mindset en waardering door burgers ook (cultuur)elementen zijn die invloed hebben op nabesprekingen van incidenten.

4 De rol van gedrag en houding in het nabespreken van incidenten

Dit hoofdstuk beschrijft de rol van gedrag en houding van repressieve brandweermensen bij het nabespreken van incidenten. Bepaalde (onbewuste of bewuste) overtuigingen kunnen ertoe leiden dat we ons op een bepaalde manier gaan gedragen. In dit hoofdstuk wordt gekeken in welke mate dit soort overtuigingen een rol spelen bij het nabespreken van incidenten.

Met behulp van deze resultaten kan antwoord gegeven worden op de volgende deelvraag: *Welke rol spelen gedrag en houding van brandweermensen in het nabespreken van incidenten?*

4.1 Verklaren van gedrag

Er zijn verschillende (psychologische) redenen die verklaren waarom we ons gedragen zoals we ons gedragen. Deze bewuste of onbewuste redenen noemen we gedragsfactoren. Er zijn een aantal typen gedragsfactoren die we kunnen onderscheiden (Karemaker, 2024):

- > Cognitieve factoren: heeft iemand de kennis, attitudes, overtuigingen, waarden, zelfeffectiviteit en verwachtingen om het gedrag te vertonen?
- > Capaciteiten zoals vaardigheden: kan iemand het gewenste gedrag uitvoeren?
- > Omgevingsfactoren zoals sociale invloeden: hoe wordt iemand beïnvloed door de omgeving, wat zijn sociale normen en is er sociale support?

Wanneer je gedrag wilt veranderen, zul je moeten onderzoeken welke gedragsfactoren een rol spelen. In dit onderzoek wordt gekeken naar gedragsfactoren die benoemd worden in het gedragsmodel 'Reasoned Action Approach' (RAA), een algemeen gedragsmodel dat kan helpen bij het verklaren van menselijk gedrag. De RAA is een sociaal-cognitief model dat wordt gebruikt om intentioneel gedrag te voorspellen en te begrijpen (Fishbein & Ajzen, 2010).

De volgende gedragsfactoren zijn in dit onderzoek bevraagd in de vragenlijst en de groepsgesprekken:

- > Attitude: De houding die iemand heeft ten opzichte van bepaald gedrag.
- > Sociale normen: De overtuigingen die iemand heeft over wat anderen doen en gepast vinden.
- > Zelf-effectiviteit: Het vertrouwen van iemand in zijn eigen kunnen om met succes een taak te volbrengen of een probleem op te lossen.

Deze drie gedragsfactoren zijn, gericht op het thema nabespreken van incidenten, als volgt bevraagd in de vragenlijst en groepsgesprekken:

- > Attitude: in hoeverre vind jij het nuttig/nodig/belangrijk om incidenten na te bespreken?
- > Sociale normen: vinden andere brandweermensen nabespreken belangrijk? Bespreken zij incidenten na?
- > Zelf-effectiviteit: heb je het gevoel dat je tijdens nabesprekingen altijd kunt zeggen wat je wilt zeggen?

In de volgende paragrafen worden deze drie gedragsfactoren en hun mogelijke invloed op het nabespreken van incidenten verder besproken.

4.2 Houding ten opzichte van het nabespreken van incidenten

Uit de vragenlijst en de groepsgesprekken komt naar voren dat brandweermensen over het algemeen een positieve houding hebben ten opzichte van nabespreken. Deelnemers geven aan dat er wel randvoorwaarden zijn die maken dat zij nabesprekingen belangrijk of nuttig vinden en dat er soms ook barrières ervaren worden die ertoe kunnen leiden dat nabesprekingen niet altijd nodig of nuttig gevonden worden. Deze redenen worden in deze paragraaf verder besproken.

4.2.1 Een positieve houding ten opzichte van nabespreken

Uit de vragenlijst blijkt dat nabesprekingen over het algemeen als positief ervaren worden (een score van 4,4 op een schaal van 1-5). Als positief wordt aangegeven dat nabesprekingen een completer en gezamenlijk beeld opleveren, het team versterken en de kennis vergroten. Hierbij wordt aangegeven dat het wel belangrijk is op welke manier de nabespreking geleid wordt, dat er iets met de uitkomsten gedaan moet worden en dat de uitkomst van nabesprekingen afhankelijk is van de houding van deelnemers.

Ook blijkt uit de vragenlijst dat brandweermensen het belangrijk vinden om incidenten na te bespreken (een score van 4,6 op een schaal van 1-5). Redenen hiervoor die in de vragenlijst genoemd worden zijn dat er altijd iets te leren is, nabesprekingen de mogelijkheid geven om elkaar te leren kennen en elkaar te begrijpen, je zo met elkaar kunt sparren en om hetzelfde beeld van het incident te krijgen. Wel geven sommige respondenten aan dat niet alle incidenten nabesproken hoeven te worden; nut en noodzaak afwegen is belangrijk.

Brandweermensen vinden het belangrijk om deel te nemen aan nabesprekingen, omdat zij het belangrijk vinden voor de beeldvorming van het incident. Nabespreken helpt om de feiten op een rij te krijgen. Doorgaans wordt ervaren dat nabesprekingen belangrijk zijn om hetzelfde beeld van het incident te krijgen. Door na te bespreken kun je een gezamenlijk beeld ophalen van wat er gebeurd is tijdens de inzet. Men kan een inzet op verschillende manier ervaren en door die ervaring met elkaar te bespreken, kun je zowel leren over de redenen waarom dingen op een bepaalde manier gedaan zijn, als over manieren waarop dingen anders hadden gekund. Ook wordt aangegeven dat het voor mensen die niet bij de inzet zelf aanwezig waren prettig kan zijn om het complete beeld van het incident te krijgen, vooral om vragen erover te kunnen beantwoorden. Bevelvoerders geven daarnaast ook aan dat zij nabesprekingen als mogelijkheid zien om de besluiten die ze tijdens de inzet hebben genomen te kunnen toelichten. Zij ervaren dat het toelichten van deze keuzes leidt tot meer begrip.

In de groepsgesprekken geven brandweermensen aan dat de brandweer vaak snel een waardeoordeel heeft over de inzet van andere ploegen. Sommige bevelvoerders geven aan dat zij, door incidenten na te bespreken en ervoor te zorgen dat iedereen hetzelfde beeld heeft, proberen om dit waardeoordeel van anderen te voorkomen. Door te zorgen dat iedereen hetzelfde beeld van een inzet heeft en kan uitleggen wat er gebeurd is, wordt ervaren dat de kans kleiner is dat mensen hier alsnog een oordeel over vellen.

“Nabespreking is met name van belang omdat we snel een waardeoordeel hebben over ons optreden. En dat doe ik eigenlijk om te voorkomen dat men al vindt van 'oh ze zullen zus of zo wel gedaan hebben' en men vindt daar wat van. En om dus dezelfde beelden te krijgen vind ik het belangrijk om een incident na te kunnen bespreken. Zeker binnen de ploeg, maar ook het liefst toch wel breed. Maar dan wil ik wel graag, dat ook concreet de punten die echt gebeurd zijn zeg maar, dat dat ook terugkomt.”

In de resultaten van de vragenlijst wordt ook benoemd dat nabesprekingen belangrijk zijn voor de “emotionele ontlading”: dat wat gebeurd is een plekje kunnen geven of het verwerken van heftige incidenten. Andere redenen waarom brandweermensen nabesprekingen belangrijk vinden zijn: het vergroten van het teamgevoel, het kunnen dienen als input voor het aanpassen van oefenprogramma's of vanwege de link met hun functie zoals kennisregisseur, OvD of specialist Lerend Vermogen.

Het verwerken van incidenten door middel van nabesprekingen wordt ook genoemd in de groepsgesprekken. Brandweermensen geven aan dat de combinatie van inhoudelijk nabespreken en bespreken hoe mensen het incident emotioneel of mentaal ervaren hebben, ertoe leidt dat men elkaar beter kan begrijpen. Daarnaast wordt ervaren dat nabesprekingen ook van belang zijn bij de verwerking van zware incidenten. Sommige mensen vinden het fijn om tijdens nabesprekingen te praten over wat een inzet met hen gedaan heeft.

In de groepsgesprekken gaven brandweermensen aan dat het nabespreken van incidenten ook nuttig is, omdat dit inspeelt op de behoefte om te leren. Hierbij is de intrinsieke motivatie (het zelf graag willen leren van incidenten) een belangrijke factor. Brandweermensen geven aan dat deze intrinsieke motivatie niet bij iedereen even groot is, maar zij ervaren dat veel collega's gemotiveerd zijn om beter te worden in hun vak.

Brandweermensen geven aan dat nabesprekingen ook helpen om elkaar scherp te houden. Bijna geen enkel incident is hetzelfde, waardoor men het gevoel heeft vrijwel altijd iets te kunnen leren van een incident. Dit kunnen dingen zijn die minder goed gingen en een volgende keer beter anders kunnen, maar het kan ook gaan om dingen die wél goed zijn gegaan. Door dingen te delen die goed zijn gegaan, kunnen anderen dat meenemen in hun “rugzak” en ervaring.

“Kijk, hij lost het op een bepaalde manier in die situatie op en hij doet de volgende keer op die manier. En als we het daarover hebben, dan word ik alleen maar slimmer. Die dingen, die komen ook in mijn rugzakje en daardoor leer je veel sneller te improviseren in een situatie.”

4.2.2 Een negatieve houding ten opzichte van nabespreken

Uit de groepsgesprekken komt naar voren dat brandweermensen soms ook een negatieve houding kunnen hebben ten opzichte van nabespreken.

Wanneer brandweermensen het gevoel hebben dat nabesprekingen niet serieus genomen worden, dan kan dit leiden tot minder motivatie om (actief) deel te nemen. Vooral het gevoel dat er niks met de uitkomsten van nabesprekingen wordt gedaan, lijkt hier een rol te spelen.

“Iedere GRIP-situatie wordt geëvalueerd en dan komt er iedere keer weer hetzelfde uit. Hoe kan het dan toch zijn dat het iedere keer gebeurt? We doen er niks mee en dat is dan zo jammer, want dan wordt ook het nabespreken niet meer serieus genomen.”

Brandweermensen geven in de groepsgesprekken ook aan dat wordt ervaren dat de brandweer het vaak goed doet. “De brand is uit”, “de persoon is gered” of “het dier is uit de sloot”. Het doel van de inzet is bereikt. Dat had op allerlei verschillende manieren gekund, maar uiteindelijk is het gelukt. In de groepsgesprekken wordt genoemd dat een houding als deze ertoe kan leiden dat het nabespreken van een incident als minder belangrijk wordt gezien. Deze houding wordt ervaren bij zowel manschappen als bevelvoerders.

“Ik ken ook bevelvoerders die niet graag nabespreken. Die heeft zoiets van nou weet je, het is toch goed gegaan. De brand is toch uit? Terwijl de ploeg echt wel nog wel met vragen zit van maar waarom hebben we dat eigenlijk zo gedaan? Had het anders moeten? Dus je hebt heel mooi voer om na te kunnen bespreken, maar het wordt gewoon niet gedaan. Dat vindt die bevelvoerder niet nodig zeg maar. En dat is toch zijn bevel voor zijn ploeg? Zijn keuze, die hij maakt, zijn verantwoordelijkheid. Dus dan stopt het.”

Bevelvoerders ervaren dat de ploeg niet altijd open staat voor het bespreken van incidenten en leerpunten. Voor bevelvoerders kan weerstand vanuit de ploeg er uiteindelijk toe leiden dat er een soort gelatenheid ontstaat. Dat de energie om nabesprekingen te organiseren vermindert, omdat bevelvoerders het gevoel hebben er niet alles uit te kunnen halen wat erin zit. Daarnaast wordt ook ervaren dat manschappen niet altijd openstaan voor het ontvangen van feedback. Bevelvoerders geven aan dat de houding van manschappen voor hen wel een belangrijk punt is om te bepalen hoe gemotiveerd zij zelf blijven voor het nabespreken van incidenten.

In de groepsgesprekken kwam ook naar voren dat brandweermensen soms ‘goed als goed genoeg’ ervaren. Of zoals iemand zei: “goed is de vijand van beter.” Als iets goed gegaan is, wordt niet altijd het belang van nabespreken ingezien.

“Goed is goed. Toch? Ik bedoel, je hoeft ook niet achter alles iets te gaan zoeken, vind ik. Je mag ook een keer zeggen ja, goed is goed, prima, lekker gewerkt, Top. Klaar. Punt. Je hoeft in mijn opzicht niet overal iets achter te zoeken.”

4.2.3 Randvoorwaarden

Brandweermensen geven aan dat er bepaalde voorwaarden zijn of dingen waar rekening mee gehouden moet worden bij het nabespreken van incidenten. Deze punten kunnen invloed hebben op hoe nuttig en/of belangrijk nabesprekingen worden gevonden.

Het doel van een nabespreking moet voor alle deelnemers duidelijk zijn. Als dit niet helder is, wordt ervaren dat het lastiger is om voor iedereen een veilige omgeving te creëren. Mensen weten niet wat er met de informatie die zij geven gedaan wordt en kunnen daardoor terughoudender zijn in het delen van hun ervaringen. Naast een duidelijk doel is het ook

belangrijk om afspraken te maken over wat er gebeurt met de ervaringen die gedeeld worden tijdens de nabespreking. Worden die opgeschreven? Worden ze gedeeld met anderen? Wordt de anonimiteit van deelnemers gewaarborgd?

“Ja, wat wij daarin doen is benadrukken dat wat in de nabespreking besproken wordt, in principe daar blijft en dat we met elkaar bepalen wat daaruit naar buiten wordt gebracht en de manier waarop we dat doen.”

Brandweermensen vinden het ook belangrijk dat nabesprekingen niet geforceerd moeten aanvoelen. Het moet geen verplichting worden. In de groepsgesprekken werd aangegeven dat daarom juist informele nabesprekingen als prettig wordt ervaren. Dat gaat op een natuurlijke manier en voelt niet geforceerd aan. Als voorbeeld van iets dat wel geforceerd aanvoelt, wordt genoemd dat sommige nabesprekingen heel gestructureerd gaan, waarbij een lijstje wordt afgewerkt met zaken die besproken moeten worden.

In de vragenlijst wordt door de meeste respondenten aangegeven dat zij altijd het gevoel hebben dat zij serieus genomen worden tijdens nabesprekingen (een score van 4,3 op een schaal van 1-5). Zij noemen enkele randvoorwaarden die hieraan kunnen bijdragen. Dit zijn: een goede gespreksleider, voldoende tijd en een terugkoppeling na afloop. Wanneer het belang van een nabespreking niet duidelijk is of wanneer er niet goed geluisterd wordt, kan dit ertoe leiden dat deelnemers zich minder serieus genomen voelen.

“Vaak gaat het goed. Soms is onze ploegchef te weinig aan het luisteren, te veel aan het verantwoorden (bijvoorbeeld eigen handelen). Dat is geen helpend voorbeeldgedrag voor onze aspiranten, want het laat zien dat openstaan voor feedback niet de norm is.”

4.2.4 Barrières

In de groepsgesprekken benoemen brandweermensen ook een aantal barrières die ertoe kunnen leiden dat incidenten niet altijd worden nabesproken of dat mensen dit niet altijd nodig of nuttig vinden.

Een eerste barrière die genoemd wordt, is het moment waarop nabesprekingen georganiseerd worden. Zo staan brandweermensen na een inzet 's nachts minder open om deze dan nog na te bespreken. Daarnaast ervaren vooral vrijwilligers tijd als een barrière. Het nabespreken van een incident, zeker als dit in een formele vorm gaat zoals een leertafel of kennissessie, is niet altijd te combineren met het werk en/of gezinsleven. Er wordt in sommige regio's door manschappen ervaren dat er veel aanbod is op het gebied van leren van incidenten, waardoor er keuzes gemaakt moeten worden: ze kunnen immers niet overal bij aansluiten. Deelnemers geven aan dat het qua belastbaarheid soms beter zou zijn om op andere manieren te leren van incidenten. Als voorbeeld worden nieuwsbrieven of appgroepen genoemd. Dan kan iedereen zelf beslissen wanneer er tijd aan te besteden.

“Het is gewoon veel. Ik heb het Pinksterweekend gewoon moeten werken en dan heb ik vandaag een dag vrij en vanavond ben ik dus weer weg. Dan heb ik maandagavond een oefening, donderdagavond kazernedienst en mijn vrouw die zegt dan 'ja het zijn wel twee avonden'. En als ze op de woensdag ook nog een keer een leertafel inplannen. Ja dan? Ik moet natuurlijk ook wel een keer tegen mijn vrouw zeggen van goh ja, ik blijf een keer thuis, want anders dan kun jij niks meer.”

Een andere barrière heeft te maken met het gevoel dat nabespreken van incidenten “extra werk” oplevert. Zo hebben sommige regio's een groep 'Leren van Incidenten' die contact met brandweermensen kan opnemen wanneer je in het systeem aanvinkt dat je een interessant incident hebt meegemaakt. In de praktijk wordt ervaren dat mensen niet altijd aangeven dat ze een interessante casus hebben, omdat ze het gevoel hebben dat ze dan nog meer formulieren moeten invullen. Deelnemers noemen ook wel dat men “registratiemoe is in plaats van leermoe”.

Ook wordt als barrière benoemd dat er vaak andere zaken spelen op een kazerne die meer aandacht vragen. Voorbeelden die genoemd worden zijn: ontwikkelingen binnen de organisatie, het veranderen van aanrijtijden of het wisselen van materiaal (bijvoorbeeld een auto minder). Dit soort zaken kunnen de gemoederen op een post bezighouden. Er wordt ervaren dat dergelijke onderwerpen ervoor kunnen zorgen dat nabesprekingen snel overgaan in een gesprek over thema's als deze.

Een laatste barrière die ertoe kan leiden dat niet altijd wordt nabesproken of dat mensen dit niet altijd nodig of nuttig vinden, is de medewerking van de organisatie. Als je wil leren van incidenten en lessen in bijvoorbeeld een oefenprogramma wil stoppen, moet dit ook gefaciliteerd worden door de organisatie. Nu wordt soms ervaren dat het oefenprogramma al vastgesteld is, er geen flexibiliteit meer in zit en er daardoor niks gedaan wordt met leerpunten die gedurende het jaar naar voren komen. Ook wordt aangegeven dat men binnen de organisatie (bijvoorbeeld bij een leidinggevende of de afdeling Vakbekwaamheid) aangeeft dat er een interessante casus is om van te leren, maar dat daar geen reactie op komt. Brandweermensen ervaren dat het niet meewerken van de organisatie kan zorgen dat men niet meer gemotiveerd is om lessen te delen en uiteindelijk te leren van incidenten.

4.3 Sociale normen in nabesprekingen

In de groepsgesprekken kwamen verschillende ongeschreven, gedeelde regels en verwachtingen naar voren over de manier waarop mensen zich in een bepaalde groep of samenleving zouden moeten gedragen. In deze paragraaf wordt beschreven hoe deze sociale normen zowel een positieve als negatieve invloed kunnen hebben op nabesprekingen.

4.3.1 Bevorderende sociale normen

In de gesprekken wordt aangegeven dat het normaal zou moeten zijn om incidenten na te bespreken. Brandweermensen zeggen dat als je altijd nabespreekt, dit vanzelf als normaal gaat voelen. Zij ervaren dat mensen het dan zelfs leuk gaan vinden om incidenten na te bespreken, omdat ze merken dat iedereen zijn beeld compleet heeft na afloop van het incident.

Sommige bevelvoerders geven aan dat zij al de ongeschreven regel met de ploeg hebben dat er bij bepaalde incidenten, bijvoorbeeld reanimaties, altijd wordt nabesproken met de ploeg. Na de inzet wordt er, ongeacht het tijdstip van de melding, een kop koffie gedronken en nabesproken. Er zijn ook bevelvoerders die aangeven dat zij iedere inzet met de ploeg nabespreken, omdat zij als bevelvoerder zelf willen leren. Niet alleen van het incident, maar ook van de feedback van de ploeg op de keuzes die zij als bevelvoerder hebben gemaakt. Door een bevelvoerder wordt ook aangegeven dat het bij het creëren van een sociale norm waarin het normaal is om incidenten na te bespreken, kan helpen als duidelijk is dat iedereen zich kwetsbaar op mag stellen:

“Zo gaan we in de groep er ook mee om. Het is niet een kwestie van goed of fout, want je bent hulpverlener. Het is nooit een kwestie van goed of fout. Dus spreek gewoon uit wat je voelt en wat je vindt. En het kan hooguit door de informatie die je met elkaar deelt beter worden. Want dan leren we er iets van met elkaar. Maar ga niet elkaar lopen afzeiken daarin.”

Door officieren wordt ervaren dat bevelvoerders of manschappen, wanneer zij vaker met elkaar nabespreken, hen eerder durven te vragen naar bepaalde keuzes of durven aan te spreken op hun gedrag.

Het creëren van sociale normen die een positieve invloed hebben op het nabespreken van incidenten kan volgens brandweermensen ook leiden tot een verandering van de brandweercultuur. Als binnen de organisatie bij verschillende ploegen een sfeer gecreëerd wordt waarin je open en eerlijk naar elkaar kunt zijn en het nabespreken van incidenten belangrijk is, zullen nabesprekingen steeds vanzelfsprekender worden. Als iedereen samen inzet op het creëren van een omgeving waarin nabespreken vanzelfsprekend is en waarin mensen kwetsbaar durven te zijn, kan dit een positieve invloed hebben.

“Ja, en als je dat dus breed doet, dan heeft dat ook consequenties voor de cultuur. Daar ben ik echt van overtuigd. Want cultuur is niks anders als de som van houding en gedrag. Je bespreekt bepaalde zaken met elkaar af en je gaat je daar ook met elkaar naar gedragen. En zo ontstaat dan zeg maar zo'n norm, onbesproken norm over hoe je met elkaar samenwerkt.”

Er wordt door brandweermensen ervaren dat de laatste jaren steeds meer oog is voor de menselijke kant binnen de brandweer, de zogenoemde 'human factor'. Dit wordt als positieve ontwikkeling gezien. Vroeger, zo werd gezegd in de groepsgesprekken, heerste er meer de volgende opvatting: “stel je niet aan, we gaan door”. Brandweermensen ervaren nu echter dat er steeds meer ruimte komt om het met elkaar over incidenten te hebben en dat het in orde is om je kwetsbaar op te stellen.

Voorbeeldgedrag

Officieren geven aan dat zij zich bewust zijn van het voorbeeldgedrag dat zij kunnen laten zien en de invloed die dit kan hebben op hoe anderen denken over nabesprekingen. Wanneer zij zich als officier kwetsbaar opstellen, durven aan te geven wanneer zij zelf iets niet goed gedaan hebben en nieuwsgierigheid tonen naar de beslissingen van anderen, ontstaat er een sfeer waarin er meer met elkaar gedeeld wordt. Ook geven officieren aan dat zij door zichzelf kwetsbaar op te stellen, meer gelijkwaardigheid creëren in nabesprekingen.

Ook bevelvoerders geven aan dat zij af en toe bewust als eerste het woord nemen tijdens een nabespreking. Als zij zelf beginnen met reflecteren op hun eigen handelingen, kunnen zij daardoor andere mensen ook meekrijgen. Daarnaast wordt door bevelvoerders aangegeven dat ze bewust met de ploeg nabespreken wanneer deze een goede inzet heeft gedaan. Dit versterkt de onderlinge band, en daardoor groeit het gevoel dat nabesprekingen niet alleen maar gaan over de dingen die niet goed gegaan zijn.

Door brandweermensen wordt aangegeven dat het belangrijk is om te kijken wie er invloed heeft binnen een ploeg. Als je die persoon zo ver kunt krijgen om zich tijdens nabespre-

kingen open op te stellen en ook te benadrukken dat nabespreken belangrijk is, is de kans groot dat anderen hierin volgen. In sommige ploegen zal dit iemand in een bepaalde functie zijn, in andere ploegen kan dat ook een van de manschappen zijn die gezien wordt als “informele leider”.

4.3.2 Belemmerende sociale normen

In de groepsgesprekken kwam naar voren dat sociale normen ook een negatieve invloed kunnen hebben op het nabespreken van incidenten. Zo zijn er ploegen waarin wordt ervaren dat het de norm is om incidenten *niet* na te bespreken. Wat hier invloed op kan hebben, is bijvoorbeeld een bevelvoerder die niet het voortouw neemt of het niet belangrijk vindt om incidenten na te bespreken. Als de ploeg daarin meegaat, zal het nabespreken van incidenten steeds minder gedaan worden. Ook dominante mensen binnen een ploeg die duidelijk uitspreken dat zij geen behoefte hebben om na te bespreken, kunnen hier invloed op hebben. Brandweermensen ervaren dat je, om deze sociale normen te doorbreken, als individu stevig in je schoenen moet staan.

“Nou, als je bijvoorbeeld aan zo’n tafel gaat zitten om na te bespreken en negen van de tien zeggen nou ja, prima. Het gaat goed. Nergens last van. En dan ben jij als tiende aan de beurt. En dan moet jij zeggen nou, eigenlijk heb ik er wel last van. Dan moet je best wel stevig daarvoor in je schoenen staan.”

Daarnaast geven brandweermensen aan dat in sommige ploegen een cultuur heerst van “niet zeuren” of “we hebben het toch goed gedaan?”. Wanneer dat soort opmerkingen binnen een ploeg gemaakt wordt en niemand ertegenin gaat, kan dit ertoe leiden dat er minder vaak nabesproken wordt.

Wanneer nieuwe mensen in de ploeg komen kan een negatieve sociale norm ertoe leiden dat zij meegenomen worden in een cultuur die het nabespreken belemmert. Door deelnemers wordt echter ervaren dat dat tegenwoordig een stuk minder gebeurt dan vroeger. Toen werd aspiranten vaker verteld “dat we het bij de brandweer nou eenmaal zo doen”.

4.4 Kunnen zeggen wat je wil zeggen in nabesprekingen

Uit de resultaten van de vragenlijst komt naar voren dat de meerderheid van de brandweermensen het gevoel heeft dat zij in nabesprekingen kunnen zeggen wat zij willen (een score van 4,3 op een schaal van 1-5). Een veilige omgeving en groepsdynamiek zijn factoren die hier volgens de respondenten aan bij kunnen dragen.

Ook in de groepsgesprekken wordt benoemd dat een veilige omgeving erg belangrijk is om ervoor te zorgen dat je het gevoel hebt te kunnen zeggen wat je wilt zeggen in nabesprekingen. Daarnaast benoemen brandweermensen in de groepsgesprekken ook enkele barrières die ervoor kunnen zorgen dat mensen zich niet altijd durven uit te spreken.

4.4.1 Veilige omgeving

De resultaten van de vragenlijst laten zien dat brandweermensen over het algemeen de omgeving als veilig genoeg ervaren voor een nabespreking (een score van 4,1 op een schaal van 1-5). Hierbij wordt aangegeven dat dit met name ligt aan de personen die bij een nabespreking aanwezig zijn. Dat kan bepalend zijn voor de sfeer.

In de groepsgesprekken wordt door brandweermensen benoemd dat een veilige omgeving betekent dat iedereen vrij en open kan spreken en zichzelf kan zijn zonder dat daar over geoordeeld wordt. Daarnaast kan een veilige omgeving ook betekenen dat je bekend bent met en vertrouwen hebt in de mensen die aanwezig zijn bij een nabespreking. Een ploeg kent elkaar goed en maakt veel met elkaar mee. Brandweermensen geven aan dat ze elkaar volledig vertrouwen. Het wordt ook wel omschreven als “je eigen” en daardoor voelt men zich in staat om onderling dingen met elkaar te bespreken. Iets wat hier ook aan bijdraagt, is stabiliteit binnen de ploeg, dus weinig wisselingen van collega's. Dit gevoel van vertrouwen wordt iets vaker benoemd door beroepsbrandweermensen of vrijwilligers die in vaste ploegen werken dan door vrijwilligers die niet in vaste ploegen werken.

“Ja dit is natuurlijk heel eigen. Hier kun je gewoon jezelf zijn. Stel er gebeurt iets heftigs, er stort er eentje in, dat is toch anders als er iemand anders bij zit, vind ik zelf. Zo beleef ik dat dan he. Dit is gewoon eigen. Ja hier kun je jezelf zijn.”

Wanneer mensen in een nabespreking zitten die elkaar niet (volledig) vertrouwen, kan dat invloed hebben op de openheid tijdens dit gesprek. Hier kan ook sprake van zijn wanneer TCO aansluit. Door sommige deelnemers wordt aangegeven dat de mensen van TCO niet (erg) bekend zijn bij de ploeg en dat ploegleden daardoor ervaren dat zij niet zichzelf kunnen zijn tijdens een nabespreking.

Brandweermensen geven aan dat een veilige omgeving gecreëerd kan worden door afspraken met elkaar te maken. Hoe vliegen we nabesprekingen aan? Zijn er nog dingen waar we op moeten letten? Blijft wat we bespreken binnen deze groep of gaan we daar iets mee doen? Daarnaast vinden brandweermensen het belangrijk dat tijdens een nabespreking iedereen een keer het woord krijgt en de ruimte krijgt om zijn of haar belevingen te delen.

Door een officier is ook nog benoemd dat de locatie van een nabespreking belangrijk is. Hij gaf aan dat nabesprekingen bij voorkeur georganiseerd moeten worden op de kazerne van de ploeg met wie je wil nabespreken. Die locatie zal door de ploeg als comfortabel ervaren worden. Een bevelvoerder geeft daarnaast aan dat nabesprekingen bij voorkeur in de huiskamer van de kazerne plaatsvinden, in een informele setting.

De ‘veilige omgeving’ wordt echter ook als kwetsbaar ervaren. Wanneer er afspraken worden gemaakt waar iemand zich een keer niet aan houdt, of er komt informatie toch terecht bij andere mensen dan degenen die bij de nabespreking waren, dan kan de omgeving niet meer als veilig voelen. Dit kan consequenties hebben voor nabesprekingen in de toekomst. De vraag is namelijk hoe snel de ‘veilige omgeving’ weer te herstellen is.

4.4.2 Barrières

Door brandweermensen worden ook enkele barrières benoemd die ervoor kunnen zorgen dat zij zich niet (altijd) in staat voelen om te kunnen zeggen wat ze willen zeggen tijdens nabesprekingen.

In de vragenlijst is wisselend geantwoord op de vraag of men barrières ervaart tijdens nabesprekingen (een score van 2,8 op een schaal van 1-5). Sommige brandweermensen ervaren barrières die organisatorisch van aard zijn zoals: onvoldoende tijd of diepgang tijdens nabesprekingen, de gebruikte gesprekstechniek of (het gebrek aan) opvolging van de

nabespreking. Andere ervaren barrières hebben te maken met groepsdynamiek zoals verkeerd voorbeeldgedrag van collega's, een onveilige omgeving, in de verdediging schieten van deelnemers of weerstand tegen mensen van buiten de ploeg zoals iemand van TCO.

In de groepsgesprekken kwam naar voren dat er ook een barrière wordt ervaren wanneer anderen uit de ploeg zich duidelijk uitspreken, maar hun mening niet overeenkomt met die van jou. Voor iemand kan dit het lastig maken om daarna alsnog zijn eigen kritische punten of leerpunten aan te kaarten. Daarnaast kan groepsdruk er ook voor zorgen dat mensen hun eigen mening voor zich houden. Sommige brandweermensen ervaren dat het uiten van een andere mening gezien kan worden als "lastig" of het gevoel geven dat je niet loyaal bent aan de groep.

"Het was klaar dat gesprek, iedereen ging weg, komt er één terug. Hij zegt: 'ik vind het eigenlijk hartstikke leuk'. Ik zei: 'maar waarom zeg je dat dan niet?' 'Ja heb je de ploeg gezien?' Ja, dat had ik wel in de gaten. Die druk, die kan zo groot zijn. Want als hij daar zijn mond had opengetrokken, nou die had geen leven meer gehad. Maar die kwam dus wel naar me toe achteraf. 'Ik vind het eigenlijk wel hartstikke leuk. Ik wil dat wel doen'. Ja, ik zeg prachtig dat je komt en moedig dat je ook komt. Maar ik snap ook de groepsdruk. Die kan enorm zijn, want je bent zomaar een afvallige en lastig."

Een andere barrière die benoemd wordt is het gevoel dat mensen feedback persoonlijk opvatten en daardoor mogelijk gekwetst worden. Als iets niet goed gegaan is, vinden sommige brandweermensen het lastig om dit aan een collega terug te koppelen. Dit kan er volgens hen toe leiden dat men niet alles tegen elkaar durft te zeggen.

Ook benoemen brandweermensen de angst voor oordelen van anderen als reden die ertoe kan leiden dat zij niet altijd alles durven te zeggen tijdens nabesprekingen. Deze angst kan gericht zijn op andere ploegen en hun eventuele oordeel, maar kan ook te maken hebben met eventuele consequenties voor de eigen loopbaan.

"Wij hebben dat gezien op het moment dat een leidinggevende er ineens bij wil zijn. Dat moet je niet willen. Want dan, hoe goed je ook bedoelt, het legt een belemmering op. Straks wordt het met me meegenomen. En met mijn functioneren."

4.5 Samenvatting

Gedrag en houding van brandweermensen spelen een belangrijke rol in het nabespreken van incidenten. Bepaalde (onbewuste of bewuste) overtuigingen kunnen ertoe leiden dat we ons op een bepaalde manier gaan gedragen. Onderzocht is in welke mate dit soort overtuigingen een rol spelen bij het nabespreken van incidenten.

Houding ten opzichte van nabesprekingen

Dit onderzoek laat zien dat brandweermensen over het algemeen een positieve houding hebben ten opzichte van nabespreken. Wanneer zij echter het gevoel hebben dat nabesprekingen niet serieus genomen worden, of dat andere mensen uit de ploeg niet openstaan voor nabesprekingen, kunnen zij minder gemotiveerd raken om (actief) deel te nemen aan groepsgesprekken.

Ook zijn er bepaalde randvoorwaarden waar rekening mee gehouden moet worden om mensen gemotiveerd te houden voor het nabespreken van incidenten. Zo moet het doel van een nabespreking duidelijk zijn en moeten er afspraken gemaakt worden over wat er gebeurt met de ervaringen die gedeeld worden. Barrières die ertoe kunnen leiden dat incidenten niet altijd worden nabesproken of dat mensen dit niet altijd nodig of nuttig vinden zijn: het tijdstip van nabesprekingen, het gevoel van 'extra werk' bij formele nabesprekingen of het gevoel dat de organisatie niet altijd openstaat voor nabesprekingen of actiepunten uit nabesprekingen niet oppakt.

De rol van sociale normen in nabesprekingen

Wanneer het nabespreken van incidenten de norm wordt, wordt ervaren dat men hier positiever tegenover staat. Eveneens van positieve invloed kan voorbeeldgedrag zijn van iemand in een hogere functie of van een informele leider binnen een groep. Het tegenovergestelde is echter ook het geval: wanneer het de norm is om incidenten niet na te bespreken, of wanneer de meer dominante mensen binnen een ploeg duidelijk uitspreken dat zij geen behoefte hebben om na te bespreken, kan dit ervoor zorgen dat de rest van de groep ook minder openstaat voor nabesprekingen.

Om deze sociale normen te doorbreken, moet een individu stevig in zijn schoenen staan. Zeker nieuwe mensen in de ploeg kunnen makkelijk meegenomen worden in een cultuur die het nabespreken belemmert. Dit lijkt tegenwoordig echter een stuk minder te gebeuren dan vroeger.

Of brandweermensen zeggen wat ze willen zeggen in nabesprekingen

Het creëren van een veilige omgeving is een zeer belangrijke factor bij nabesprekingen. In een veilige omgeving kan iedereen vrij en open spreken en zichzelf zijn zonder dat daarover geoordeeld wordt, is men bekend met en heeft vertrouwen in de mensen die aanwezig zijn, heeft men het gevoel serieus genomen te worden, wordt niet enkel gekeken wordt naar wat er niet goed gegaan is en krijgt iedereen de ruimte om het woord te nemen.

Een veilige omgeving kan gecreëerd worden door afspraken met elkaar te maken. Daar moet men zich wel aan houden, omdat anders juist het gevoel van veiligheid afneemt. Ook zijn er barrières die ervoor kunnen zorgen dat er geen veilige omgeving kan ontstaan. Dit kunnen organisatorische barrières zijn, maar ook barrières die te maken hebben met groepsdruk, de angst voor eventuele consequenties, de angst voor oordelen van anderen of het mogelijk kwetsen van collega's.

5 Conclusie en discussie

Voor het ontwikkelen van standaarden, het beter begrijpen van ervaringen en het duiden van vanzelfsprekendheden is kennis van het repressieve brandweeroptreden essentieel. Het leren van incidenten via nabesprekingen vormt daarbij een belangrijke bron van kennis. In deze nabesprekingen spelen zowel de cultuur binnen de brandweerploeg of -post als het gedrag van brandweermensen een wezenlijke rol. Het is echter onduidelijk hoe repressieve brandweermensen deze cultuur en dit gedrag ervaren bij het nabespreken van incidenten.

Het doel van dit verkennende onderzoek was om – met behulp van een literatuurstudie, een vragenlijst en groepsinterviews – inzichtelijk te maken op welke wijze de brandweercultuur het mono nabespreken van incidenten door brandweermensen stimuleert dan wel belemmert.

In dit onderzoek is een antwoord gezocht op de volgende onderzoeksvragen:

Hoofdvraag:

Hoe worden nabesprekingen van incidenten volgens repressieve brandweermensen beïnvloed door brandweercultuur en het gedrag en de houding van brandweermensen?

Deelvragen:

1. *Wat is de huidige stand van zaken wat betreft het nabespreken van incidenten op post / regionaal niveau vanuit het perspectief van repressieve brandweermensen?*
2. *Op welke wijze speelt de cultuur in de ploeg en op de post een bevorderende of belemmerende rol bij het nabespreken van incidenten volgens repressieve brandweermensen?*
3. *Welke rol spelen gedrag en houding van brandweermensen bij het nabespreken van incidenten?*

De deelvragen zijn beantwoord aan het einde van het betreffende hoofdstuk: deelvraag 1 in hoofdstuk 2, deelvraag 2 in hoofdstuk 3 en deelvraag 3 in hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag inclusief wat dit betekent (impliceert) voor de brandweerpraktijk, gevolgd door een discussie.

5.1 Hoofdconclusie

Uit eerder onderzoek is gebleken dat repressieve brandweermensen de cultuur rondom leren als positief ervaren: de cultuur is veilig, het is makkelijk om onderwerpen bespreekbaar te maken, het is voldoende gericht op leren en verbeteren, aangegeven kan worden hoe werkzaamheden beter kunnen en ze worden er niet op afgerekend als zij iets bespreekbaar maken wat zij lastig vinden of waar zij het niet mee eens zijn. Dit verkennende onderzoek heeft inzichtelijk gemaakt *waarom* repressieve brandweermensen dit (niet) zo ervaren en waarom er verschillen bestaan met deze ervaringen tussen functie en aanstelling.

Of en in welke mate deze nabesprekingen daadwerkelijk bijdragen aan leren, blijkt in sterke mate samen te hangen met de cultuur binnen de ploeg of post. Nabesprekingen van incidenten worden volgens repressieve brandweermensen beïnvloed door de hechte brandweercultuur en door de houding en het gedrag binnen een ploeg. Bevorderende factoren zijn vertrouwdheid met elkaar, openheid, positief voorbeeldgedrag van (in)formele leiders en een cultuur waarin nabespreken vanzelfsprekend en belangrijk is. Belemmerende factoren zijn hiërarchie, groepsdruk, angst voor oordelen van anderen, loyaliteit die onderlinge kritiek remt en een mindset waarin het bereiken van het operationele doel voldoende wordt gevonden.

Hoewel brandweermensen over het algemeen een positieve houding hebben ten opzichte van het nabespreken van incidenten, blijkt dat houding alleen onvoldoende is om leren te borgen. Gedrag en sociale normen binnen de groep zijn bepalend voor wat er daadwerkelijk wordt uitgesproken en opgepakt. Wanneer nabesprekingen de norm zijn en voorbeeldgedrag wordt getoond door leidinggevend en/of informele leiders, neemt de bereidheid om open te zijn toe. Omgekeerd kan een cultuur waarin nabespreken niet gebruikelijk is, of waarin het gevoel bestaat dat gedeelde leerpunten geen opvolging krijgen, leiden tot terughoudendheid en afnemende motivatie. Het wordt door brandweermensen als belangrijk ervaren dat de manier waarop incidenten (in)formeel worden nabesproken past bij de behoeften van de ploeg. En die kunnen per ploeg verschillend zijn. Kortom: nabesprekingen verschillen per kazerne, ploeg of functie, zowel qua vorm maar ook als in hoe veilig het voelt om iets te zeggen en in hoe sterk men gericht is op leren.

Dit onderzoek laat zien dat de rol van cultuur en de rol van gedrag en houding in het leren van incidenten sterk met elkaar verweven zijn. De cultuur binnen een ploeg of post bepaalt in belangrijke mate welke gedragingen en houdingen tijdens nabesprekingen mogelijk en wenselijk zijn. Tegelijkertijd wordt cultuur voortdurend bevestigd of veranderd door het gedrag van individuen, met name door voorbeeldgedrag van formele en informele leiders. Leren van incidenten is daarmee geen individuele verantwoordelijkheid, maar een collectief proces dat plaatsvindt binnen de specifieke culturele brandweercontext.

Implicaties van de resultaten

Over het algemeen ervaren brandweermensen de sociale veiligheid bij het nabespreken van incidenten als goed. Toch is het belangrijk om aandacht te blijven houden voor sociale veiligheid en deze, indien nodig, te verbeteren. Brandweermensen geven namelijk ook aan dat zij nog wel eens een angst- of afrekencultuur ervaren. Een manier om sociale veiligheid te borgen is een zogenaamde 'just culture' (of rechtvaardige cultuur). 'Just culture' is een balans tussen enerzijds het afleggen van verantwoording en anderzijds het stimuleren dat medewerkers incidenten vrijwillig melden zonder angst voor straf (Boskeljon-Horst et al., 2024; Dekker & Breakey, 2016). Om afrekening te voorkomen, bestaat er een specifieke vorm: de herstelgerichte 'just culture' (Boskeljon-Horst et al., 2024). Deze cultuur richt zich op leren en herstel in plaats van het beoordelen van gedrag. Dit bevordert leren, onderling vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid (Boskeljon-Horst et al., 2024; Dekker & Breakey, 2016).

Dit onderzoek geeft ook inzicht in enkele aandachtspunten die belangrijk zijn bij het organiseren en uitvoeren van nabesprekingen. Bij deze aandachtspunten kan een onderscheid gemaakt worden tussen aandachtspunten voor de regio, voor leidinggevend en aandachtspunten voor het individu.

Aandachtspunten voor de regio

- > Brandweermensen zien een verschil in behoefte om een incident wel of niet formeel na te bespreken tussen enerzijds de ploeg of post en anderzijds de beheersmatige (koude) organisatie. Dit zou onder andere voortkomen uit verschillende belangen: wat is voor beide partijen het doel van een nabespreking?
- > Binnen de brandweercultuur is het heel gebruikelijk om incidenten informeel na te bespreken en hiervan te leren. Minder vanzelfsprekend is het breder delen van lessen, zodat ook het collectieve leren bevorderd wordt. Redenen hiervoor zijn onder andere de angst voor oordelen van anderen en angst voor eventuele consequenties.

Aandachtspunten voor leidinggevend

- > Leidinggevend zijn vaak de initiatiefnemer van (in)formele nabesprekingen. Van hen wordt verwacht dat zij binnen hun ploeg of post aanvoelen of een nabespreking nodig is.
- > Voorbeeldgedrag is belangrijk, zeker als het gaat om zich open en kwetsbaar op te durven stellen tijdens nabesprekingen. (In)formele leiders binnen een ploeg of post kunnen hierbij een belangrijke rol spelen.
- > De samenstelling van de groep kan invloed hebben op een nabespreking. Wanneer er mensen van buiten de ploeg aanwezig zijn bij een nabespreking, kan dit ertoe leiden dat mensen wat afwachtender zijn in het delen van hun ervaringen.
- > De volgorde waarin deelnemers tijdens nabesprekingen aan bod komen, kan invloed uitoefenen op de inhoud van nabesprekingen. Dit kan te maken hebben met hiërarchie, maar ook met sociale normen of groepsdynamiek. Wie als eerste wat zegt, en wat diegene zegt, kan de rest van een nabespreking beïnvloeden.
- > Belangrijk voor nabesprekingen is een vertrouwde, veilige omgeving. De aanwezigen bij een nabespreking kunnen hier invloed op hebben. Daarnaast kunnen afspraken over het doel van de nabespreking en wat er met de uitkomsten gedaan wordt (worden deze breder gedeeld of niet?) bijdragen aan het creëren van een veilige omgeving.

Aandachtspunten voor individuen

- > De eigen houding en het eigen gedrag tijdens een nabespreking kunnen invloed uitoefenen op het gedrag van anderen. Ben je zelf positief om leerpunten te delen en ga je open het gesprek in? Door dat uit te spreken of je zo op te stellen tijdens een nabespreking, kun je anderen motiveren om dat ook te doen.

5.2 Discussie

In deze discussie wordt besproken welke beperkingen de onderzoeksmethode had en wat suggesties zijn voor vervolgonderzoek.

Beperkingen van de methode

De best passende onderzoeksmethode bij de doel- en vraagstelling van dit onderzoek was een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden. Door middel van de vragenlijst kon een breed en algemeen beeld opgehaald worden van de onderzochte thema's, die in de groepsgesprekken verder konden worden uitgediept. Ondanks de combinatie van onderzoeksmethoden en het grote aantal deelnemers, kan het echter zijn dat de resultaten niet door elke veiligheidsregio of door alle brandweermensen worden herkend.

Het werven van deelnemers voor de groepsgesprekken bleek lastig te zijn. In eerste instantie zijn er digitale gesprekken georganiseerd, waarbij bleek dat bevelvoerders en manschappen ondervertegenwoordigd waren. Om ook die functies voldoende bij het onderzoek te betrekken, zijn er groepsgesprekken op locatie gepland met brandweerploegen.

Groepsgesprekken op locatie hebben als mogelijk nadeel dat sociaal wenselijk gedrag de resultaten kan beïnvloeden. De onderzoekers zijn zich ervan bewust dat iemand die zich niet prettig voelt in een groep of groepsdruk ervaart bepaalde dingen waarschijnlijk niet zal aangeven tijdens een groepsgesprek. De onderzoekers hebben hier zo goed mogelijk rekening mee gehouden door na ieder gesprek contactgegevens achter te laten voor het geval mensen op een later moment nog iets wilden melden. Daar is door de deelnemers echter geen gebruik van gemaakt.

Wel is het de onderzoekers tijdens een aantal groepsgesprekken opgevallen dat sommige deelnemers bij bepaalde thema's zoals hiërarchie of groepsdynamiek, veranderden van houding en geslotener werden tijdens het geven van hun antwoorden. Dit wil echter niet zeggen dat individuele of digitale interviews betere resultaten hadden opgeleverd. Dit onderzoek laat zien dat het bevragen van mogelijk gevoelige thema's aandacht en zorgvuldigheid verdient en dat er vooraf extra zorgvuldig moet worden nagedacht over de juiste onderzoeksmethoden.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Bijvangst van dit onderzoek is dat het verschillende aandachtspunten in kaart brengt die belangrijk zijn bij het organiseren en uitvoeren van nabesprekingen. Hiermee wordt een eerste stap gezet in het creëren van bewustwording over de wijze waarop elementen uit de brandweercultuur en/of gedragsfactoren invloed kunnen uitoefenen op het nabespreken van incidenten.

Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op de vraag hoe deze aandachtspunten omgezet kunnen worden naar handelingsperspectieven voor de regio, leidinggevend en of individuen. Ook zou het interessant kunnen zijn om te kijken naar hoe de brandweerorganisatie (nog meer) kan streven naar een 'just culture' om het leren van incidenten te stimuleren.

In dit onderzoek wordt door brandweermensen aangegeven dat bepaalde aspecten van brandweercultuur tegenwoordig een minder grote rol spelen bij het nabespreken van incidenten dan vroeger. Dit betreft zowel hiërarchie als de ervaren angst- en afrekencultuur. Er wordt ervaren dat rangen en standen van minder groot belang zijn en dat er minder top-down gewerkt wordt. Ook wordt ervaren dat vroeger harder werd geoordeeld over wat brandweermensen fout hadden gedaan. Het lijkt alsof de brandweercultuur aan het veranderen is. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om dit nader te onderzoeken en te kijken of deze verandering ook voor andere cultuuraspecten geldt. En welke verklaringen hieraan ten grondslag liggen.

Literatuurlijst

- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 77502, 116–124.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. Blackwell.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. *Management Science*, 49(4), 432–445.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.432.14428>
- Boskeljon-Horst, L., van Baarle, E. M., & Snoek, A. (2024). Helden zonder schurken: Een op herstel gerichte just culture in de praktijk. *Militaire Spectator*, 4, 224–235.
- Brandweer Nederland. (2022). *Doctrine Brandbestrijding*.
- Brandweer Nederland, & Brandweeracademie. (2013). *Leerarena Leeuwarden*.
- Brandweeracademie, & Brandweer Nederland. (2015). *Leervoorkeuren van de brandweer*.
- Bruining, T. (2009). Leren op de werkplek (11): Werken en leren in de frontlinie. In *Opleiding & Ontwikkeling* (pp. 10–13).
- Dangermond, K., Domrose, J., Kobes, M., Oosterveen, V., & Wolfs, L. (2022). *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel 2021*.
- Dangermond, K., Weewer, R., Duyndam, J., & Machielse, A. (2022). “If it stops, then I’ll start worrying.” Humor as part of the fire service culture, specifically as part of coping with critical incidents. *Humor: International Journal of Humor Research*, 35(1), 31–50.
<https://doi.org/10.1515/humor-2021-0106>
- Dekker, S. W. A., & Breakey, H. (2016). “Just culture”: Improving safety by achieving substantive, procedural and restorative justice. *Safety Science*, 85, 187–193.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.01.018>
- Drupsteen, L., Groeneweg, J., Zwetsloot, G. I. J. M., & Drupsteen, L. (2013). Critical Steps in Learning From Incidents : Using Learning Potential in the Process From Reporting an Incident to Accident Prevention. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 3548, 63–77. <https://doi.org/10.1080/10803548.2013.11076966>
- Drupsteen, L., & Guldenmund, F. W. (2014). What Is Learning ? A Review of the Safety Literature to Define Learning from Incidents , Accidents and Disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2).
<https://doi.org/http://doi.org/10.1111/1468-5973.12039>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edmondson, A. C. (2004). *Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error*. 40(1), 66–90. <https://doi.org/10.1177/0021886396321001>
- Fine, G. A., & Soucey, M. de. (2005). *Joking cultures: Humor themes as social regulation in group life*. 18(1), 1–22. <https://doi.org/doi:10.1515/humr.2005.18.1.1>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior : The Reasoned Action Approach*. Psychology Press.
- Groenendaal, J., Bruggemans, B., & Helsloot, I. (2014). Betere commandovoering door het FABCM model. *De Brandweerman*, 542(90), 15–18.
- Harteis, C., Bauer, J., & Gruber, H. (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work. *International Journal of Education Research*, 47, 223–231. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2008.07.003>
- Haslam, C., & Mallon, K. (2003). A preliminary investigation of post-traumatic stress symptoms among firefighters. *Work & Stress*, 17(3), 277–285.
<https://doi.org/10.1080/02678370310001625649>
- Hendriks, P. H. J., & Fruytier, B. G. . (2014). Ordering disorders: liking organization design

- and knowledge integration. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(1), 48–61.
- Johnson, C. C., Vega, L., Kohalmi, A. L., Roth, J. C., Howell, B. R., & Van Hasselt, V. B. (2020). Enhancing mental health treatment for the firefighter population: Understanding fire culture, treatment barriers, practice implications, and research directions. *Professional Psychology: Research and Practice*, 51(3), 304–311. <https://doi.org/10.1037/pro0000266>
- Karemaker, M. (2024). *Never too old to learn: developing a home fire-safety intervention for older adults using Intervention Mapping*. Maastricht University, Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.
- Kobes, M., Gaspar, V., Mertens, C., & Wolfs, L. (2024). *Van onderzoek naar praktijktoepassing. Evaluatie van het bereik, de waardering en de doorwerking van onderzoek door het lectoraat Brandweerkunde*. NIPV.
- Kobes, M., & Oberijé, N. (2010). *Analysemodel vluchtveiligheid. Systematische analyse van vluchtveiligheid van gebouwen*. IFV.
- Kuipers, G. (2009). Humor Styles and Symbolic Boundaries. *Journal of Literary Theory*, 3(2), 219–239. <https://doi.org/doi:10.1515/JLT.2009.013>
- Lein Aalberg, A., Aamodt, E., Steen-Hansen, A., & Holen, S. M. (2022). *Learning from fires in Norway Preconditions, barriers and enabling factors*. FRIC.
- Menning, H., Dangermond, K., Weewer, R., Hazebroek, H., & Berger, E. (2022). *Toekomstverkenning brandweer 2022-2030*.
- Mintzberg, H. (1994). *Organisatiestructuren*. Prentice Hall/Academic Service.
- NVBR. (n.d.). *Factsheet Informele After Action Review*.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9–26.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Thurnell-Read, T., & Parker, A. (2008). Men, masculinities and firefighting: Occupational identity, shop-floor culture and organisational change. *Emotion, Space and Society*, 1(2), 127–134. <https://doi.org/10.1016/j.emospa.2009.03.001>
- Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant. (n.d.). *Nieuwe methode van evalueren werpt vruchten af*. <https://jaarverslag.vrmwb.nl/nieuwe-methode-van-evalueren-incidenten-werpt-vruchten-af/>
- Weewer, R. (2015). *De rode kroonjuwelen. Over de noodzaak tot kennisontwikkeling voor de brandweer*. Instituut Fysieke Veiligheid, Brandweeracademie.
- Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: a review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1(3), 181–203. <https://doi.org/10.1080/13645579.1998.10846874>

Bijlage 1 Vragenlijst regio's

Introductie

Houd jij je bezig met het nabespreken/leren van incidenten bij de brandweer? Vul dan de vragenlijst in!

Kennis is bij de (repressieve) brandweer nodig om standaarden te ontwikkelen, de ervaringen beter te begrijpen en vanzelfsprekendheden te duiden om (daarmee) het improvisatievermogen te vergroten. Een belangrijke manier om kennis bij de brandweer te verkrijgen is door het nabespreken (leren) van incidenten. Hierbij speelt de cultuur in de brandweerploeg of op de -post een belangrijke rol. Uit het *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel 2021* blijkt onder andere dat de meeste brandweermensen de cultuur binnen de brandweer als veilig ervaren en dat ze er niet op afgerekend worden als zij iets bespreekbaar maken wat zij lastig vinden of waar zij het niet mee eens zijn. Echter, brandweervrijwilligers antwoorden op bepaalde punten anders dan beroepsbrandweermensen. Dit geldt ook voor brandweermensen die minder en meer dan vijf dienstjaren hebben en tussen manschappen, bevelvoerders en officieren. Onduidelijk is waarom deze verschillen bestaan.

Brandweercultuur en nabespreken/leren van incidenten

Het NIPV onderzoekt op welke wijze de brandweercultuur het (mono) nabespreken / leren van incidenten door brandweermensen stimuleert dan wel belemmert. Voordat we gesprekken voeren met brandweermensen willen we eerst inventariseren wat de huidige stand van zaken is in de veiligheidsregio's met betrekking tot het nabespreken (leren) van incidenten waarbij de brandweer hulp heeft verleend. Daarom hebben we deze vragenlijst uitgezet.

Voor wie is de vragenlijst?

We nodigen iedereen die zich binnen de veiligheidsregio bezighoudt met het nabespreken / leren van incidenten uit om deze vragenlijst in te vullen. De focus ligt op het *mono* nabespreken van incidenten en **niet** op *multi*. De vragenlijst kan ingevuld worden tot **13 augustus 2024**.

Opzet van de vragenlijst

De vragenlijst bevat de volgende thema's:

1. Persoonskenmerken
2. Jouw ideale nabespreking
3. Nabespreken/leren van incidenten: beleid en motivatie
4. Uitvoering en verloop van nabesprekingen/leren van incidenten
5. Brandweercultuur en nabespreken
6. Persoonlijke ervaring met nabespreken van incidenten
7. Opbrengst van nabesprekingen

Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten.

Vertrouwelijkheid

Jouw antwoorden op deze vragenlijst zullen vertrouwelijk behandeld worden. De inzichten uit deze inventarisatie worden enerzijds gebruikt voor het vervolgonderzoek (interviews met brandweermensen) maar bieden anderzijds voor veiligheidsregio's een overzicht van de laatste ontwikkelingen in de 25 regio's rondom het thema nabespreken. Meer informatie over hoe er wordt omgegaan met privacy is te vinden op onze NIPV-[website](#).

Vragen?

Bij vragen kun je contact opnemen door een e-mail te sturen naar de projectleider van dit onderzoek: margo.karemaker@nipv.nl

Persoonskenmerken

Allereerst hebben we een aantal korte vragen over jouw functie.

Wat is je functie m.b.t. nabespreken/leren van incidenten?

[meerdere antwoorden mogelijk]

- ☐ Kennisregisseur
- ☐ Brandonderzoeker
- ☐ Onderwijskundige
- ☐ Docent/medewerker vakbekwaamheid
- ☐ Anders, namelijk _____

In welk jaar ben je gestart met je functie m.b.t. nabespreken/leren van incidenten?

In welke veiligheidsregio voer je je functie m.b.t. nabespreken/leren van incidenten uit?

- ☐ Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland
- ☐ Veiligheidsregio Brabant-Noord
- ☐ Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost
- ☐ Veiligheidsregio Drenthe
- ☐ Veiligheidsregio Flevoland
- ☐ Veiligheidsregio Fryslân
- ☐ Veiligheidsregio Gelderland-Midden
- ☐ Veiligheidsregio Gelderland-Zuid
- ☐ Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek
- ☐ Veiligheidsregio Groningen
- ☐ Veiligheidsregio Haaglanden
- ☐ Veiligheidsregio Hollands Midden
- ☐ Veiligheidsregio IJsselland
- ☐ Veiligheidsregio Kennemerland
- ☐ Veiligheidsregio Limburg-Noord
- ☐ Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant
- ☐ Veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland
- ☐ Veiligheidsregio Noord-Holland Noord
- ☐ Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond
- ☐ Veiligheidsregio Twente
- ☐ Veiligheidsregio Utrecht
- ☐ Veiligheidsregio Zaanstreek-Waterland
- ☐ Veiligheidsregio Zeeland
- ☐ Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid
- ☐ Veiligheidsregio Zuid-Limburg

Heb je ook een repressieve functie (gehad) binnen de brandweer?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Mogelijkheid om je antwoord toe te lichten

Jouw ideale mono nabespreking

Hierna volgen verschillende vragen over hoe er binnen jouw veiligheidsregio wordt nabesproken na een incident. Onder nabespreken verstaan we in dit onderzoek elke vorm van (in)formeel (mono) nabespreken van incidenten. We zijn geïnteresseerd in nabesprekingen waarbij de koude (beheersmatige) brandweerorganisatie betrokken is

(formeel) én in nabesprekingen waarbij de koude (beheersmatige) brandweerorganisatie niet betrokken is. Maar eerst willen we vanuit jouw eigen (persoonlijke) perspectief weten:

Hoe ziet een ideale nabespreking van een incident er naar jouw mening uit?

Wat is volgens jou het belangrijkste om te behouden in de huidige structuur in jouw veiligheidsregio op het gebied van nabespreken/leren van incidenten? En wat zou je veranderen?

Nabespreken/leren van incidenten (mono): beleid en motivatie

Hieronder volgen een aantal vragen over beleid en motivatie met betrekking tot het nabespreken van incidenten in jouw veiligheidsregio.

Op welke wijze wordt er op de brandweerposten in jouw veiligheidsregio formeel nabesproken/geleerd van incidenten?

Met formeel bedoelen we in dit onderzoek als iemand vanuit de koude organisatie betrokken is bij de organisatie en uitvoering van de nabespreking.

Op welke wijze wordt er in jouw veiligheidsregio informeel nabesproken/geleerd van incidenten?

*Met informeel bedoelen we in dit onderzoek als de koude organisatie **niet** betrokken is bij de organisatie en uitvoering van de nabespreking.*

Is er algemeen beleid voor of zijn er afspraken in jouw veiligheidsregio over het nabespreken/leren van incidenten?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, dit gebeurt vooral op initiatief van personen
- ☐ Anders, namelijk _____

Mogelijkheid om je antwoord toe te lichten

Je hebt aangegeven dat er beleid is of er afspraken zijn in jouw regio voor het nabespreken/leren van incidenten. Waarover is beleid/zijn er afspraken?

Wordt er (doorgaans) ook naar dit beleid/deze afspraken gehandeld? Waarom wel of niet?

Wanneer wordt een incident nabesproken?

[meerdere antwoorden mogelijk]

- ☐ Incidenten worden standaard nabesproken
- ☐ Bij incidenten die goed zijn gegaan
- ☐ Bij incidenten die minder goed zijn gegaan
- ☐ Bijzondere incidenten die niet vaak voorkomen
- ☐ Incidenten binnen een specifiek thema, zoals energietransitie, zorginstellingen, hoogbouw, et cetera.
- ☐ Incidenten met gewonde en/of dodelijke slachtoffers
- ☐ Incidenten waarbij collega's gewond zijn geraakt
- ☐ Ingrijpende incidenten, zoals reanimaties, zelfdodingen, et cetera
- ☐ Anders, namelijk _____

Wanneer/waarom worden incidenten **niet** nabesproken?

[meerdere antwoorden mogelijk]

- ☐ Als er volgens collega's fouten zijn gemaakt
- ☐ Als de post of ploeg hier niet voor openstaat
- ☐ Als de koude organisatie hier niet voor openstaat
- ☐ Als het voor de ploeg niet duidelijk is of er nog een formele evaluatie komt
- ☐ Als we niet bewust zijn van wat we kunnen leren
- ☐ Omdat het veel extra werk is
- ☐ Omdat het ingewikkeld is/voelt om iemand (hoger in rang) te laten reflecteren op de inzet
- ☐ Als er onvoldoende capaciteit is voor het nabespreken
- ☐ Het kost veel tijd en levert weinig op
- ☐ Anders, namelijk _____

Kan er een verschil zijn tussen de behoefte om een incident wel of niet na te bespreken tussen de ploeg/post en de koude organisatie?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Kun je toelichten waarom wel of niet?

Welke (beoordelings)kaders worden gebruikt bij het nabespreken/leren van incidenten?
[meerdere antwoorden mogelijk]

- ☐ Basisprincipes van brandbestrijding
- ☐ Brandweerdoctrine
- ☐ Situationele commandovoering
- ☐ FABCM
- ☐ Kenmerkenschema
- ☐ AAR- en/of AAR+-systematiek
- ☐ Wij hebben geen (beoordelings)kader
- ☐ Anders, namelijk _____

Uitvoering en verloop van nabesprekingen/leren van incidenten (mono)

Nu volgen enkele vragen over de wijze waarop er binnen jouw veiligheidsregio wordt nabesproken/geleerd van incidenten.

Externe factoren die de nabespreking van een incident kunnen beïnvloeden zijn:
[meerdere antwoorden mogelijk]

- ☐ Beeldvorming media
- ☐ Omstanders
- ☐ Oordelen/meningen brandweercollega's
- ☐ De koude organisatie (beheersmatig leidinggevenden)
- ☐ Anders namelijk _____

Mogelijkheid om je antwoord toe te lichten

Met welk middel wordt er in jouw veiligheidsregio (met behulp van de koude organisatie) nabesproken/geleerd van incidenten?
[meerdere antwoorden mogelijk]

- ☐ Schriftelijk/via de mail
- ☐ Met behulp van een enquête
- ☐ Met behulp van interviews
- ☐ Anders, namelijk _____

Welk middel van nabespreken heeft jouw voorkeur?

Kun je toelichten waarom?

Brandweercultuur en mono nabespreken

Tijdens interviews met repressieve brandweermensen gaan we uitgebreid in op de rol van brandweercultuur op het nabespreken van incidenten. Natuurlijk zijn we ook benieuwd hoe jij vanuit jouw functie dit ervaart.

Wat zijn volgens jou belangrijke elementen binnen de brandweercultuur die het nabespreken/leren van incidenten **bevorderen**?

Wat zijn volgens jou belangrijke elementen binnen de brandweercultuur op brandweerposten die het nabespreken/leren van incidenten **belemmeren**?

Op welke wijze kun je als veiligheidsregio of als post rekening houden met deze bevorderende en belemmerende factoren?

Persoonlijke ervaring met mono nabespreken van incidenten

Hieronder volgen enkele vragen en stellingen over hoe jij het nabespreken van incidenten ervaart.

Wat is voor jou de belangrijkste reden om deel te nemen aan nabesprekingen van incidenten?

Geef je mening over de volgende stelling: *Ik ervaar een nabespreking over het algemeen als positief*

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Enigszins mee oneens
- ☐ Niet mee eens en niet mee oneens
- ☐ Enigszins mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

Kun je aangeven waarom?

Geef je mening over de volgende stelling: *Ik vind het belangrijk om incidenten na te bespreken*

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Enigszins mee oneens
- ☐ Niet mee eens en niet mee oneens
- ☐ Enigszins mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

Kun je aangeven waarom?

Geef je mening over de volgende stelling: *Ik voel mij altijd serieus genomen als ik deelneem aan nabesprekingen*

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Enigszins mee oneens
- ☐ Niet mee eens en niet mee oneens
- ☐ Enigszins mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

Kun je aangeven waarom?

Geef je mening over de volgende stelling: *Ik heb het gevoel dat ik in nabesprekingen altijd kan zeggen wat ik wil*

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Enigszins mee oneens
- ☐ Niet mee eens en niet mee oneens
- ☐ Enigszins mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

Kun je aangeven waarom?

Geef je mening over de volgende stelling: *Ik ervaar de omgeving als veilig genoeg voor een nabespreking waarin iedereen eerlijk kan zijn*

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Enigszins mee oneens
- ☐ Niet mee eens en niet mee oneens
- ☐ Enigszins mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

Kun je aangeven waarom?

Geef je mening over de volgende stelling: *Ik ervaar bepaalde barrières tijdens een nabespreking*

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Enigszins mee oneens
- ☐ Niet mee eens en niet mee oneens
- ☐ Enigszins mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

Kun je aangeven waarom?

Welke barrières ervaar je en hoe belemmert dat je in een evaluatie?

Opbrengst van mono nabesprekingen

Tot slot: de drie laatste vragen van deze inventarisatie gaan over wat nabesprekingen opleveren. Bijvoorbeeld met betrekking tot (algemene) inzichten, niet zozeer qua product (zoals een verslag).

Wat leveren nabesprekingen jou persoonlijk op?

Wat leveren nabesprekingen de post op?

Wat leveren nabesprekingen de regio op?

Bijlage 2

Topiclijst groepsinterviews

1. Huidige nabesprekingen

- > Wanneer worden incidenten nabesproken?
 - Verschil formeel/informeel?
 - Ligt de nadruk op het benoemen van kritiek/fouten of op het bespreken van wat goed is gegaan?
 - Evalueren, nabespreken, leren?
- > Wanneer worden incidenten niet nabesproken?
 - Bij bepaalde incidenten niet?
 - Wat als er gevoeligheden spelen?
- > Welke beoordelingskaders worden gebruikt tijdens het nabespreken van incidenten?
- > Wat leveren evaluaties doorgaans op?

2. Op welke wijze speelt de cultuur in de ploeg en op de post een rol bij het nabespreken van incidenten volgens repressieve brandweermensen?

- > Wat versta je onder 'brandweercultuur' en nabespreken van incidenten?
 - Onder officieren
 - Ploegen/posten
 - Beroeps/vrijwilligers
- > Welke cultuuraspecten werken volgens jou bevorderend in het nabespreken van incidenten?
- > Welke cultuuraspecten werken volgens jou belemmerend in het nabespreken van incidenten?
 - Welke rol speelt groepsdynamiek?
 - Welke rol speelt humor?
 - Welke rol speelt hiërarchie?
 - Welke rol speelt loyaliteit?
 - Welke rol speelt sociale veiligheid?
 - Mag je fouten maken? Mag je ploeg fouten maken?
 - Zijn er nog andere cultuuraspecten die een rol spelen bij (wel/niet) nabespreken?
 - Zitten er verschillen tussen vrijwilligers en beroeps?

3. Welke rol speelt gedrag en houding van brandweermensen in het nabespreken van incidenten?

- > Wat is de houding van brandweermensen ten opzichte van het nabespreken van incidenten?
 - Als je denkt aan nabespreken van incidenten, aan welke termen denk je dan als eerste?
 - Verschil in beleving formeel/informeel nabespreken?
 - Wanneer vind je nabespreken belangrijk? Waarom?
 - Hoe staat de post en/of regio hierin? Staan zij open voor nabesprekingen?
 - Zit er een verschil in behoefte aan nabespreken tussen de ploeg/post en de koude organisatie?

- Als je nabespreekt, heb je dan altijd het gevoel dat je ervan leert?
- Wat leveren nabesprekingen jou op?
- > Spelen sociale normen een rol bij het nabespreken van incidenten?
 - Bespreken anderen uit jullie ploeg/post/regio na? Of zitten daar verschillen in per ploeg/post?
 - Vinden anderen uit jullie ploeg/post/regio het belangrijk om na te bespreken? Waarom wel/niet?
- > Hebben brandweermensen het gevoel dat zij kunnen zeggen wat ze willen zeggen in nabesprekingen?
 - Heb je het gevoel dat je in nabesprekingen altijd kunt zeggen wat je wilt?
 - Ervaar je barrières tijdens een nabespreking? Welke?
 - Zijn deze barrières weg te nemen? Hoe? Door wie?
 - Ervaar je de omgeving als veilig genoeg voor nabesprekingen waarin iedereen eerlijk kan zijn?
 - Ben je wel eens bang voor eventuele consequenties als je volledig open bent tijdens een nabespreking?

Bijlage 3

Verklaring deelname onderzoek

Ik,, verklaar hierbij het volgende:

- Ik begrijp wat het doel is van het onderzoek waaraan de onderzoekers, Tahnee Otten, Karin Dangermond en Margo Karemaker, mij hebben gevraagd deel te nemen.
- Ik doe uit vrije wil mee aan dit onderzoek.
- Ik ben op de hoogte van de mogelijkheid om mijn eigen deelname aan het onderzoek op ieder moment stop te zetten.
- Ik geef toestemming aan de onderzoeker om de gesprekken op te nemen.
- Ik begrijp dat de resultaten van dit onderzoek gebruikt kunnen worden voor wetenschappelijke doeleinden en gepubliceerd kunnen worden.
- De data zullen vertrouwelijk worden verwerkt binnen elke fase van het onderzoek.
- Ik weet dat ik voor vragen, klachten of verdere informatie over het onderzoek, de onderzoeker kan contacteren op e-mailadres: margo.karemaker@nipv.nl / 06 23533348.
- Ik heb eventuele vragen over de inhoud over deze verklaring en het onderzoek kunnen stellen aan de onderzoeker en deze zijn naar tevredenheid beantwoord.