

## Leren is ook verhalen vertellen

### Inleiding

Leren, oefenen, trainen en opleiden genieten grote aandacht in het brandweerveld. Er worden veel initiatieven ontwikkeld, zoals de oefenbank en competentiegericht leren. Er wordt veel geroepen over realistisch oefenen, over praktijktraining. En er wordt veel gewezen op de almaar toenemende last aan boeken, bijscholingen en vaardigheidseisen. Zo wordt de module brandweerchauffeur over het algemeen gezien als een nodeloze verzwarende van het opleidingspakket, omdat onvoldoende wordt verteld dat de ontstaansgeschiedenis is bepaald door het doodrijden van burgers op weg naar uitrukken. Uitrukken die achteraf loos bleken te zijn, en waarvoor de chauffeurs zich voor een rechtbank moesten verantwoorden en feitelijk niet konden aantonen hoe het gesteld was met hun rijvaardigheid. Ook andere brandweervaardigheden worden regelmatig bekritiseerd door onder andere rapporten van de IOOV, onlangs nog over OGS. Dit alles overziend kan de vraag gesteld worden hoe effectief het opleidingssysteem van en voor de brandweer eigenlijk is. Als er zo veel aandacht voor is, waarom is er dan ook zo veel weerstand? In deze tekst wordt getracht een tipje van de sluier op te lichten door wat dieper in te zoomen op de leercultuur van brandweermensen. Daarvoor wordt het oefenprogramma van brandweer Schiphol als exemplaar opgevoerd, en gekoppeld aan enkele wetenschappelijke bevindingen over verhalen vertellen en socialisatie als leermechanisme.

### Problematiek rondom leren in de praktijk

In de loop van 2002 is op Schiphol de brandweer oefenplaats in gebruik genomen, de Firefly. Deze Firefly is een zogenaamde mock-up, waar op zeer realistische wijze diverse vliegtuigbranden kunnen worden bestreden. Hoewel de Firefly een schaalmodel is, komen de grootte van het object en de vlammen waarheidsgetrouw over. Oefenen is daar letterlijk en figuurlijk een belevenis, het is een lichamelijke ervaring waar alle zintuigen worden aangesproken. Het is leren met je lijf, een vorm van leren overigens waar men bij de brandweer naar uitkijkt en die men gewoonlijk niet ziet als leren. “Lekker knokken op de plaat”.

De leercurve van de brandweermensen is na de opening van de Firefly de eerste jaren zeer stijl geweest. Er konden allerlei inzetconfiguraties worden gesimuleerd die tot dan niet mogelijk waren, waaronder een binnenaanval in het vliegtuig, zowel in de passagiersgebieden en de cockpit als in het bagageruim. Maar ergens in 2007 kwam toch het besef dat de curve begon af te vlakken. De leerervaring kon nog wel worden verdiept, bijvoorbeeld door het introduceren van allerlei (onverwachte) complicaties, maar niet meer worden verbreed. Daar waren diverse redenen voor. Zo was het oefenobject fysiek aan de grens gekomen van het aantal te simuleren scenario's. Meer dan de 26 programma's die het besturingssysteem heeft kunnen er niet worden aangeboden. Verder bleek dat de oefeningen zich voornamelijk richten op skill based<sup>1</sup> gedrag, drillen in teamverband als het ware. Weliswaar kan je steeds beter worden in je skills (verdiepen) maar je doet geen nieuwe skills op (verbreden). Dat wrekt zich met name op het nivo van de bevelvoerders: naarmate het team de inzet beter onder de knie krijgt, neemt de

---

<sup>1</sup> Zie de theorie van Rasmussen over skill, rule en knowledgebased gedrag.

actieve rol van de bevelvoerder af<sup>2</sup>. Wat overblijft is een coachende, monitorende rol, waarbij de bevelvoerder stuurt op afwijkingen van de standaard. Daarmee ontstaat in zekere zin een zelfsturend team, dat in standaard situaties prima zelf kan functioneren.

Tegelijkertijd bleek dat bevelvoerders niet persé zaten te wachten op het beoefenen van nieuwe scenario's in groepsverband. Dit soort waarnemingen komt ook naar voren uit oefeningen met afwijkende scenario's bij andere korpsen. Men blijft graag in de eigen, verwachte, routine<sup>3</sup> hangen en komt moeilijk los uit het vaste patroon. Naar mijn mening zijn daar diverse redenen voor:

- Het is in oefeningen niet eenvoudig om realistische afwijkingen aan te bieden. Daardoor ontstaat bij de bevelvoerder lang niet altijd een impuls om de inzet aan te passen, omdat hij de indicatoren eenvoudigweg niet interpreteert als afwijking. Dit effect treedt zeker bij ervaren bevelvoerders op, die op basis van knetterkasten en oefenrook moeilijk te stimuleren zijn tot het interpreteren van dergelijke oefenmiddelen als bijvoorbeeld een explosieve branduitbreiding.
- Onder tijdsdruk functioneren mensen op basis van herkenning<sup>4</sup>. Daardoor is men geneigd skill based gedrag te vertonen, terwijl de omstandigheden een rule based instelling vereisen. Dit punt hangt natuurlijk enigszins samen met het vorige, als de indicatoren onduidelijk zijn is de impuls om ander gedrag te vertonen niet sterk genoeg. Maar de andere kant van de medaille is dat bevelvoerders niet altijd over de kennis en vaardigheden beschikken om hun gedrag aan te passen. Misschien willen ze dus wel ander gedrag laten zien, maar kunnen ze het niet. Er ontbreekt een concreet handelingsperspectief, en de tijdsdruk verergert dat probleem. In die zin zijn oefeningen dus ook vooral bedoeld om te testen of de juiste kennis en vaardigheden paraat zijn, maar is het voor rule based gedrag belangrijk om eerst de betreffende rules te implementeren of te herhalen voordat de oefening plaats vindt.
- Een derde aandachtspunt is dat bevelvoerders een sociale status in de groep bezitten die het normaliter moeilijk maakt om met een gerust hart tijdens een oefening te falen. Er heerst wat dat betreft een onveilig leerklimaat bij de brandweer<sup>5</sup>. Indien de bevelvoerder functioneert conform het verwachtingspatroon van de groep, zal hij zich in dat opzicht kunnen handhaven. Instructeurs en waarnemers die kritiek uitoefenen op de ploeg en / of hun bevelvoerder worden dan gezien als een gezamenlijke vijand die “niet weet hoe het in het echt gaat” en die daarmee dan onschadelijk wordt gemaakt.
- Tot slot zijn de oefenprogramma's vaak ook een routine. Zo ontstaat er een oefenreflex, een mentaal model voor oefensituaties waarin men oefengedrag vertoont, geen repressief gedrag. De oefenreflex is lang niet altijd een bewust fenomeen. Het effect wordt nog eens versterkt door het trainen voor brandweerwedstrijden, zoals is beschreven in het onderzoek naar het ongeval bij De Punt.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Zie sturingsdriehoek van Ed Oomes

<sup>3</sup> David Canter noemt dit scripts, Rhona Flinn een mentaal model

<sup>4</sup> Zie literatuur over RPD en NDM, o.a. Klein

<sup>5</sup> Zie ook het intermezzo over socialisatie als dominante leervorm

<sup>6</sup> Commissie Helsloot 2008

#### Intermezzo: Socialisatie als dominante leervorm

Het externaliseren van brandweerverving in standaardscenario's en het meetbaar maken van de kwaliteit van brandweeroptreden is een belangrijke pijler voor kwaliteitsverbetering binnen de brandweer. Deze externalisatie staat haaks op de huidige dominante leervorm van de brandweer in Nederland. De initiële brandweeropleiding in Nederland wordt door de meeste korpsen zelf uitgevoerd. Hoewel de les- en leerstof nationaal gecertificeerd is, is de variatie in de kwaliteit van de opleidingen groot. Bovendien is de cursist na het behalen van zijn diploma nog onervaren. Hij wordt vervolgens ingedeeld in een ploeg en zal al snel de heersende gewoontes en methodieken van zijn eigen korps overnemen. Socialisatie is daardoor het overheersende leerpatroon van nieuwe (en bestaande) brandweermensen. Omdat er vrijwel geen objectiveerbare kwaliteitscriteria bestaan anders dan de opkomsttijd, is de kwaliteit van de repressieve inzet moeilijk te ijken en dus ook moeilijk te meten. Daardoor ontstaat een stelsel aan ongeschreven regels en praktijken die opgebouwd is uit de samengestelde ervaringen en meningen van een korps, waardoor de kwaliteit van het optreden moeilijk meetbaar is. In die zin zou je de brandweer als een voornamelijk informele organisatie kunnen bestempelen. Het gevolg is dat innovaties binnen de brandweer lastig te implementeren zijn. Bij afwezigheid van normen is een kwaliteitsverbetering immers niet meetbaar en wordt al gauw opgevat als een nieuwe mening die moet concurreren met andere meningen en heersende opvattingen binnen een korps. De innovaties die wel plaatsvinden binnen sommige korpsen en daar ook als kwaliteitsverbetering worden gezien, sneuvelen echter over hetzelfde socialisatiepatroon. Bij de bestrijding van brand en andere ongevallen worden uiteindelijk dus slechts die technieken en tactieken gebruikt die in het verleden als effectief zijn bewezen of die op draagvlak kunnen rekenen bij de opinionleaders van een korps. Vanuit de ervaring zijn ze ontstaan, en vanuit die ervaring zijn ze geborgd.

Samengevat: er zijn diverse redenen waarom bevelvoerenden niet makkelijk uit hun skillbase gedragspatroon stappen. Deze zijn deels niet beïnvloedbaar, zoals de beperkte mogelijkheden van ensceneren. Hetgeen overigens dus ook betekent dat we moeten accepteren dat er een grens zit aan de kwaliteit van de brandweerinzet, zeker als door toenemende preventie de repressieve ervaring afneemt. Deels zijn deze problemen wel aan te pakken. Enerzijds door naar een meetbare inzetkwaliteit te streven, bijvoorbeeld door de introductie van tijd-tempofactoren in standaard scenario's. Een kleine brand is brand meester in een kwartier, een middelbrand in een half uur, een grote brand in een uur. Dergelijke objectiveerbare criteria maken het mogelijk om kwaliteit los te koppelen van een mening en er kan bovendien op getraind worden: verder drillen leidt tot meetbaar snellere inzetten in standaard scenario's.

Er bestaat anders gezegd grote noodzaak tot het beschrijven van een unité de doctrine naast de bestaande modulenstructuur van de brandweer. Een opleidingsmodule is bedoeld om op onderwijskundig verantwoorde wijze (nieuwe) kennis over te brengen. Deze kennis volgt uit vastgelegde (inzet)protocollen over de wijze waarop men in Nederland

heeft gemeend de brandbestrijding te moeten uitvoeren (wat weer wat anders is dan het organiseren van de brandbestrijding, deze vergissing is helaas gemeengoed in brandweer Nederland). Zodra deze doctrine verandert, veranderen de modules mee. Als de doctrine niet verandert, veranderen de modules ook niet, tenzij er nieuwe onderwijskundige methodieken worden toegepast. Maar die veranderingen hebben dan betrekking op vorm, niet op inhoud.

Anderzijds moet het oefenprogramma zijn afgestemd op het verschil tussen skillbased leren en rulebased leren. Oefeningen hebben geen zin als de bevelvoerenden niet goed genoeg op de hoogte zijn van de toe te passen rules. Ze zullen dan blijven hangen in hun routine, en ontkennen dat de situatie aanleiding gaf om ander gedrag te vertonen; dat heeft dan weer te maken met de enceneringsproblemen.

### **Oplossingsrichtingen**

De ervaringen met de Firefly waren aanleiding om het oefenprogramma verder door te ontwikkelen. Het mantra van realistisch oefenen als simulatie van de praktijk moest deels worden doorbroken. Daarbij ligt de kern op het sturen van rulebased gedrag: het introduceren van afwijkingen binnen standaards. Deze afwijkingen moeten op twee niveo's worden ervaren.

In de eerste plaats een kennis component: beschikt de bevelvoerende over de juiste kennis om het probleem te tackelen? In de tweede plaats de psychologische component. Wat doet het afwijken van de norm met iemand? Durft hij tegen het verwachtingspatroon in te acteren, of verstopt hij zich achter onduidelijke indicatoren en enceneringsproblemen? Om deze afwijkingen te introduceren werden twee nieuwe elementen aan het oefenprogramma toegevoegd. In de eerste plaats is een pilot gestart met virtueel oefenen. Deze pilot is bedoeld om ervaring op te doen met realistische indicatoren voor afwijkingen.

#### **Intermezzo: De regel van drie**

De psychologische component van gedragsverandering vertoont een interessante vergelijking met 'de regel van drie' van Patrick Hudson. Hudson stelt dat als indicatoren heel duidelijk zijn men zijn gedrag doorzet, of stopt. Het stoplicht staat op rood of op groen. Maar in de praktijk staat het stoplicht vaker op oranje. Men ziet wel een suboptimale situatie, maar dat is onvoldoende aanleiding iets te veranderen. Mogelijke volgende anomalieën worden soortgelijk behandeld, en daar gaat het dan volgens Hudson mis: de dominosteentjes zijn aan het vallen gegaan maar hebben niet tot aanpassing geleid om dat ieder steentje an sich daar geen aanleiding toe gaf. De ongevalsketen is gesmeed. Hudson zegt daarom dat drie keer oranje ook rood is.

Hierbij is de grootste uitdaging om realistische scenario's te maken die aansluiten bij de tijd-tempofactoren zoals vastgelegd of nog vast te leggen in standaard scenario's. Bij dat

laatste wrekt zich het ontbreken van doctrine, en er is nog veel ontwikkelwerk te verzetten. Idealiter worden er scenario's uit de doctrine aangeboden in theorie (modulen), oefeningen en bijscholingen. Steeds moet daar de teamperformance dan voorop staan: wordt het scenario afgelopen in de juiste tijd-tempofactoren en wordt er geanticipeerd op afwijkingen? Er bestaat wat dat betreft geen principiële verschil met een project.

Brandbestrijding is projectmanagement.

Overigens was een belangrijk aspect van de pilot dat de bevelvoerders oefenden zonder hun ploeg. Ze moesten veilig kunnen slagen of falen in de scenario's, zonder dat hun sociale positie op het spel kwam te staan. Daarmee werd de leerervaring uit het defensief gehaald van oneigenlijke argumenten. Deze veilige leeromgeving stond ook centraal bij het tweede nieuwe element uit het programma, het bespreken van beeldcasussen in groepsverband. Ook dit speelde zich af zonder de ploeg, in een groepje van vier of vijf bevelvoerders met een begeleider. Deze beeldcasussen waren speciaal voor de situatie gemaakt. Ofwel via foto's van internet, met name voor het bespreken van vliegtuigongevallen is het belangrijk om goede foto's te hebben. Het gaat dan echt om bronbestrijding en het inschatten van gevaarsindicatoren (brandkleur, rook etc) om de inzet te bepalen.

#### Intermezzo: Beeldcasus als verhaal

Bij een van de eerste besprekingen zat de commandant van het korps als begeleider bij de groep. Na de inschietende bespiegelingen over aard en omvang van het incident werd de eerste directe vraag gesteld: Dit is het uitrukbericht, wat ga je vervolgens doen? De bevelvoerders keken elkaar aan, er was sprake van een lichte aarzeling. Waarop de jongste onderbrandmeester besloot te beginnen. Hij ratelde het standaard rijtje van de module OB repressie praktijk af: "Mannen, kleding in orde? Instappen, rijroute bekend, rijden". Enzovoorts. Hij keek daarbij peilend in de rondte, hoe zou de rest reageren? Maar men zei niks, tot de commandant vroeg: "Piet, doe je dat nou echt in de praktijk? Ik kan het me niet voorstellen, ik doe dat soort dingen tenminste nooit. Nou ja bijna nooit". De OB kreeg een rode kop en zei dat hij dat niet deed, daarbij gesteund door instemmend gemompel van de andere bevelvoerders. Waarop de commandant zei: wil je dat dan nooit meer zeggen. We willen alleen weten wat je echt vindt of doet, anders kunnen we er niks van leren met zijn allen. Het gaat er hier om dat we met elkaar vaststellen wat we een normale en haalbare manier van optreden vinden. Zie het maar als best practice. Onze best practice.

Ofwel er waren foto's van plekken uit het verzorgingsgebied grafisch bewerkt met branden en explosies. Daarbij lag de nadruk vooral op het inschatten van de impact op de omgeving en het luchthavenproces, en wat minder op de technische brandbestrijding. Met name incidentkwalificatie (hoe lang denk je over dit incident te doen en welke kwalificatie geef je dan) en het ontwikkelen van standaards zijn een belangrijk gespreksonderwerp.

## **Brandweer en verhalen vertellen**

Beide elementen raken aan een belangrijk aspect van de brandweercultuur, namelijk het vertellen en het ervaren van verhalen. In een eerder intermezzo werd al aangegeven dat socialisatie het belangrijkste leermechanisme van de brandweer is. Deze socialisatie is voor een belangrijk deel learning on the job en meedoen. Een soort meester – gezelschap, als ware het een gilde. Maar het belangrijkste element van de socialisatie is het vertellen van verhalen. Verhalen over roemruchte collega's uit het verleden, verhalen over huidige personeelsleden, verhalen over inzetten en verhalen die weer van anderen zijn gehoord en worden doorverteld.

De waarheid van een verhaal is nauw verbonden met de status van degene die het vertelt. Zo is hetzelfde verhaal uit de mond van persoon A meer waard dan uit de mond van een ander persoon. In die zin is er geen sprake van objectieve verhalen, en zijn ze ook niet meetbaar. Ze dragen dan ook niet meetbaar toe aan de kwaliteit van een korps. Maar omdat iedereen weet wat de invloed en betekenis is van verhalen, is men nogal zuinig in het overnemen van verhalen (lees werkmethoden) uit andere korpsen. Men kan daar de waarde niet van inschatten omdat de verteller niet in de eigen sociale cultuur is geranked. Eerst moeten invloedrijke vertellers binnen de eigen structuur gaan lopen met een verhaal voordat het enigszins zou kunnen aanslaan. Dit is één van de redenen waarom de brandweer zo moeilijk leert. Snowden noemt dit mechanisme story virus: "Often an organisation will have created a perspective or view of the world, based on its prior history, that prevents learning and creates an unhealthy blindness to reality"<sup>7</sup>.

Het met elkaar praten over incidenten en over hoe je het zou doen (en dus niet gedaan hebt, er is geen sprake van falen) is feitelijk het produceren van een nieuw verhaal. Omdat dergelijke verhalen in een groepje van bevelvoerders ontstaat is de relatieve waarde gelijk vrij hoog. Er gaat direct sturing uit van zo'n nieuw verhaal op de oefenplaats en bij de nabespreking van oefeningen met zijn ploeg. Daarbij stijgt de positie van de bevelvoerder bovendien ook nog eens omdat hij nieuwe informatie en kennis aan de ploeg kan overdragen. Snowden beschrijft dit mechanisme als volgt in onderstaande figuur:

---

<sup>7</sup> D.J. Snowden, The Paradox of Story, Journal of Strategy & Scenarioplanning november 1999.

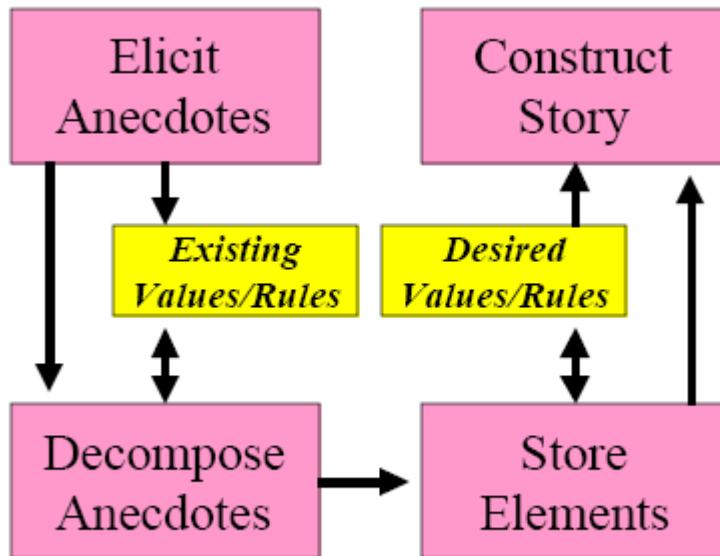


Figure 2 – Aspects of Story

Het is duidelijk dat verhalen een belangrijke rol vervullen in organisaties. Vaak worden ze alleen gezien als een uiting van cultuur, iets wat zich endogeen vanuit de bestaande deelnemers ontwikkelt en openbaart. Snowden zegt daar iets heel belangrijks bij: je kan zelf ook verhalen vertellen en daarmee een deel van de organisatie-ontwikkeling sturen. Snowden noemt zeven regels voor organisatieverhalen, overigens geen uitputtend lijstje<sup>8</sup>:

1. Het is even belangrijk om op natuurlijke wijze verhalen te vertellen als om ze te schrijven cq maken. Oftewel, alleen een mooi verhaal maken is niet genoeg, je moet het ook goed kunnen vertellen.
2. Verhalen moeten gebaseerd zijn op anekdotes vanuit de doelgroep. Dat kunnen echte verhalen zijn uit de groep waarop doorgeborduurd wordt door de leiding. Maar het kunnen ook onderzoeksrapporten zijn over ongevallen e.d.
3. Verhalen die niet als echt of als hypocriet worden gezien leiden tot ‘anti-verhalen’ en verergeren de situatie alleen maar.
4. Je moet voor verhalenprogramma’s niet afhankelijk worden van experts. Je kan wel experts gebruiken in het begin, maar uiteindelijk moet je het zelf kunnen draaien met de eigen mensen.
5. Een organisatieverhaal is geen vermaak maar gaat over het behalen van doelen. Dat betekent niet dat je geen mooi verhaal moet maken, maar het moet wel iets raken.
6. Let op met het verwisselen van specifieke situaties voor algemene structuren. Wat in de ene organisatie werkt, hoeft in de andere niet aan te slaan. Dat is voor de brandweer ook één van de belemmerende factoren in leren. Het gebruik van exemplaren, als illustratie van hoe de praktijk werkt, zoals nu geprobeerd is met het onderzoek naar De Punt en het organiseren van de Vakdag door de NVBR op het NIFV (3 februari 2009) is een mooi voorbeeld om een verhaal te veralgemeniseren.

<sup>8</sup> D.J Snowden, The Art en Science of Story, Strategic Communication Management April 2001.

7. Voor het werken met verhalen moeten wel ethische grenzen bewaakt worden. Het moet gaan over het behalen van doelen, over het benadrukken van de missie en visie van de organisatie (sensemaking in de termen van Weick, waar doen we het voor) en niet over het zwart maken van mensen of roddelen over anderen.

Het vertellen van verhalen sluit prima aan op het dominante leerproces van de brandweer, namelijk socialisatie. Het sluit zelfs goed aan op oefenvormen die al bij de brandweer gehanteerd worden, zoals de beeldcasussen. Daar zitten echter wel enkele haken en ogen aan. Je kan niet zo maar de best practice uit de ene organisatie overhevelen naar de andere. Daar is wel een bewerkingsslag op nodig. Oefenen kost veel tijd, ook veel voorbereidingstijd en dus geld. De oefenbank van het NIFV als zodanig is niet toereikend. Dat is een organisatiestructuur van oefendoelen, maar er zit geen verhaal in. Die moet je van instructeurs halen. Het huidige adagium van de bevelvoerder die de eigen oefenbroek moet ophouden werkt dus niet. Je kan de bevelvoerders wel gebruiken als actor om nieuwe verhalen te maken en te laten vertellen. Maar je kan ze niet in afzondering hun eigen verhaal laten maken en dat aan hun ploeg laten vertellen. Dat leidt tot fragmentatie en verhindert een primaire identificatie met de organisatie als geheel, waardoor het deel van de sensemaking faalt.

Het Manas epos is een al duizendjarig bestaand heldendicht uit Kirgistan. Manas is een waarschijnlijk fictieve held over wiens leven in meer dan een half miljoen verzen verteld wordt door de Manaschi, verhalenvertellers die voortkomen uit de orale vertelcultuur van de Kirgiezen. Vanouds zijn de Kirgiezen een nomadenstam die met hun vee door de bergen zwerven. De Manas heeft diverse betekenissen, volgens Nienke van der Heide in haar proefschrift 'Spirited Performance'. En deze betekenissen zijn afhankelijk van tijd, plaats, inhoud, doel, actoren en betekenis. Daarmee kent de Manas als begrip een vaste plaats in de cultuur van Kirgistan, maar zijn er inhoudelijk oneindige variaties bedacht en verteld. Zo was de Manas tijdens de Russische bezetting zowel een verhaal dat de Kirgizische volksaard beschermde maar werd het tevens een middel om de socialistische heilstaat te verkondigen. Na de val van de muur verdwenen de Russen en werd de Manas het patriotistisch symbool van Kirgistan. Van der Heide concludeert echter dat de politiek slechts de oppervlakte van het epos heeft geraakt: "De onderstroom, die gevoed wordt door dromen, visioenen en persoonlijke toewijding, lijkt een sterkere kracht te zijn dan die van politieke grillen" (pag332)

Het opzetten van de regionale leeragentschappen, zoals onlangs door de RRC is besloten, is ook een methode die het verhalen vertellen ondersteunt. Wel is er nog nader onderzoek nodig met welke verhalen je de leeragenten op pad moet en kan sturen. Zo maar een presentatie mee geven is niet voldoende, er zijn bewerkingen nodig door de leeragenten die specifiek zijn voor hun eigen regio<sup>9</sup>. Niet op de inhoud, niet op de doctrine, maar op de vorm, op de specifieke anekdotes die in de betreffende regio of korps rondgaan. Daarnaast moet de regio zich goed rekenschap geven van de status van de leeragent. Dit

<sup>9</sup> Zie ook de analogie met de Manaschi



moet een functionaris met draagvlak zijn, wiens positie bekend is en van voldoende zwaarte wordt beschouwd door de doelgroep. Het is kortom een belangrijke functie die je bewust moet invullen en niet zonder meer bekleden moet met een ‘overschieter’, jongeling of prepensioener zonder draagvlak. Dan is het project op voorhand mislukt en ontstaan er anti-verhalen.

## Conclusie

Uit het voorgaande worden de volgende conclusies getrokken

1. Om de leercultuur van de socialisatie te doorbreken is er behoefte aan meetbare kwaliteitsnormen voor het brandweeroptreden die verder gaat dan de opkomsttijd. Deze meetbaarheid kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door standaardscenario's te beschrijven met een standaard bestrijdingstijdpad. Incidentbestrijding als projectmanagement. In de “vanzelfsprekendheid van alledag”<sup>10</sup> wordt dit externaliseren van kennis genoemd: daarmee ontstaat er een geobjectiveerd systeem van kennis dat via een plan – do – check – act cyclus continu kan worden verbeterd. Dit kennissysteem is feitelijk een unité de doctrine en zou in beheer moeten zijn bij de huidige NVBR: de vertegenwoordigers van het veld. De opleidings- en oefenmodulen zijn een onderwijskundige verantwoorde representatie van de doctrine en kunnen in beheer zijn bij een ander orgaan dan het NVBR. Deze modulen kunnen inhoudelijk alleen veranderen als de doctrine wordt aangepast. Wel kan de vorm van de modulen worden veranderd als daarmee de effectiviteit van het leren wordt vergroot.
2. Les en leerstof moeten aansluiten bij de verhaalcultuur van de brandweer. Te abstracte teksten, die aanvoelen of ze geschreven zijn door ‘anderen’ die niet bij de brandweer werken slaan niet aan. Leren is niet alleen een cognitieve activiteit, maar wordt ook beïnvloed door attitudes en emoties. Door een mening over de schrijvers, de inhoud, de betrokken partijen (NBBE, NIFV). Als de cognitie en de emotie niet in balans zijn ontstaat feitelijk het anti-verhaal en leren we de aap een kunstje<sup>11</sup>. “The fact that the firefighters belong to an oral and their identification with their profession makes me work with narratives and interesting examples from real emergency call outs and other work related situations together with reflections on what had happened, and why”<sup>12</sup>.
3. De instructeurs moeten voldoende status genieten in het korps. Instructeurs zijn een belangrijke factor in de kennisoverdracht en de selectie van instructeurs behoort dus een strategische keuze te zijn en niet de uitkomst te zijn van een ‘bijverdientraject’ van bijklussende brandweermensen. Dit geldt zowel voor een korps, een regio, als de brandweeracademie. De docenten die worden afgevaardigd aan de officiersopleiding moeten zorgvuldig geselecteerd zijn door het NIFV en de NVBR in overleg met de korpsen. Göranson zegt over dergelijke kwesties dat het niet om het tekstboek gaat, maar wat de instructeur er mee doet in het klaslokaal. Overigens heeft Göranson, die als editor werkt aan de Zweedse

---

<sup>10</sup> Lectorale rede Ed Oomes

<sup>11</sup> Een aap een kunstje leren is een veel gehoorde term voor het brandweeronderwijs binnen de brandweer. Het is een verhaal op zich geworden dat veel uitdrukt over hoe het opleidingssysteem ervaren wordt.

<sup>12</sup> Anna-Lena Göranson, The textbook as bridge or fire wall between practitioners and theorists in vocational training, [http://www.caen.iufm.fr/colloque\\_iartem/pdf/goranson.pdf](http://www.caen.iufm.fr/colloque_iartem/pdf/goranson.pdf)

- Brandweeracademie, er daar al voor gezorgd dat de tekstboeken aansluiten op de orale verhalencultuur van de brandweer. Dan nog concludeert ze: “The experience-potential that is contained in the text will not transfer to the reader automatically”.
4. De leeragenten kunnen een mooi transferpunt vormen in het overbrengen en introduceren van nieuwe kennis. Ook daarvoor geldt dat zowel de keuze van de leeragenten een strategische keuze moet zijn, net als het materiaal waarmee de agenten op pad worden gestuurd. Welk verhaal gaan de leeragenten vertellen, wie bepaalt hun verhaal en hoe wordt dat opgebouwd? De eerste stappen in deze richting zijn hoopgevend, maar de intentie alleen is niet voldoende. Aanbevolen wordt om gedegen te onderzoeken hoe de leeragenten kunnen worden ondersteund met welke verhalen.

