

Van praten naar doen, tijd voor gedragsomslag

Van het NVBR programmabureau Verbeteren Lerend Vermogen (VBLV) is Huib Fransen sinds anderhalf jaar projectleider Leeragentschap en kennismakelaar. Naar aanleiding van het rapport Veiligheidsbewustzijn van de Inspectie OOV in 2004 is de brandweer gestart met dit verbeterprogramma dat met een aantal projecten bij de brandweer een positieve impuls moet geven aan het leren. Fransen vertelt als kwartiermaker van het leeragentschap met groot enthousiasme over de inrichting van het systeem. 'Het doel van een landelijk en regionaal leeragentschap is om huidige en toekomstige "geleerde lessen" breed te delen met het brandweerveld.' De leeragent moet zorgen voor een verbinding tussen de koude en warme kant van de brandweerorganisatie die volgens Fransen nog teveel langs elkaar heen werken. In de nabije toekomst is het de bedoeling dat iedere regio een eigen leeragentschap heeft. 'De leeragentschappen dragen bij aan het leren veilig te werken. Om dat te bereiken moeten we veel meer leren van elkaars goede en slechte ervaringen.' Op dit moment beschikt het gros van de 25 brandweerregio's over een basale vorm van leeragentschap.

Ketengericht

Enkele jaren na de aanbevelingen van de Inspectie OOV werd bij onderzoeken naar grote incidenten (duikongeval Terneuzen, De Punt) geconcludeerd dat er onvoldoende was gedaan aan het verbeteren van de veiligheid van brandweermensen. De zure feiten waren het vertrekpunt van het verbeterprogramma.

Fransen vindt het lastig te zeggen dat de brandweer veel te weinig zicht heeft op het eigen werk. 'Na een majeur incident ligt de nadruk vaak op verbetermaatregelen voortkomend uit dat ene incident (single-loop) en dat levert te weinig op. Kunst is meer ketengericht te werk te gaan (double-loop leren).'



Huib Fransen

Single-loop en double-loop leren

Chris Argyris is een emeritus hoogleraar van de Harvard Business School en is algemeen bekend door zijn werk over lerende organisaties. Hij stelt dat lerend vermogen, of ook leren ontwikkelen, belangrijk is voor iedere organisatie. Hij probeert inzicht te verschaffen in de oorzaak van het maken van de fouten. Een fout definieert hij als een verschil tussen intentie en resultaat. Argyris legt hierbij de nadruk op fouten die voor betrokkenen bedreigend zijn, omdat in die situatie het leren van die fouten het moeilijkst is.

Argyris maakt onderscheid in single-loop en double-loop leren. Handelingen van mensen worden vormgegeven doordat ze zijn gebaseerd op onderliggende theorieën en aannames van die mensen. Zolang wordt geleerd zonder die onderliggende waarden ter discussie te stellen, is sprake van single-loop leren. Zodra die waarden ter discussie komen te staan, is er sprake van double-loop leren. Dit is het meest krachtig, effectief en werkzaam op de lange termijn.

Argyris heeft onderzocht in hoeverre verschil bestaat tussen dat wat mensen zeggen te doen en wat ze werkelijk doen. Mensen moeten worden geholpen om dit verschil te onderkennen. Zodra dit inzicht is bereikt, is er sprake van double-loop leren.

Verbeterprogramma

Fransen benadrukt het belang zicht te krijgen op de elf zogenaamde basisrisicofactoren. 'Misschien vinden we dat niet sexy genoeg. Het gaat immers om "gewone" en eigenlijk vanzelfsprekende dingen. Toch denk ik dat iedereen voor die elf risicofactoren de passende maatregelen moet nemen. Deze basisrisicofactoren, die iets zeggen over de bedrijfsprocessen, zijn onmisbaar bij onderzoek en analyse naar ongevallen.' Fransen vindt dat de brandweerorganisatie te vaak blijft steken in de spagaat tussen verantwoord en leren. 'Naast alle reorganisaties en het werken aan veiligheidsregio's staat het borgen van het vakmanschap binnen het operationeel optreden nu bovenaan de agenda van de regionale leeragentschappen. Het is daarom goed dat de Raad van Regionaal Commandanten in mei 2009 het verbeterprogramma goedkeurde.'

De Basis Risico Factoren (BRF's)

Specifiek:

Ontwerp
Materieel en middelen
Onderhoud
Orde en netheid
Fout verhogende omstandigheden
Beschermingsmiddelen

Generiek:

Training en opleiding
Procedures
Communicatie
Strijdige doelstellingen
Organisatie



Huib Fransen: 'Het congres Veiligheidsbewustzijn is in het kader van leren van elkaar een mooi voorbeeld van kruisbestuiving tussen NVBR en Inspectie OOV in de voorbereiding en uitvoering van dit succesvolle symposium. Rode draad op deze dag was het brengen van positieve leermomenten.'

Andere manier van leren

Fransen heeft te maken met het realiseren van de leeragenschappen waarin kennis wordt uitgewisseld aan leertafels of in leerarena's. Het creëren van een organisatie die leert, vraagt bereidheid tot leren. Hij geeft aan dat dé leeragent niet bestaat – iedereen is immers verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces. Hij vindt het dan ook niet wenselijk het leerproces bij één functionaris neer te leggen. Het Leeragenschap kan uit meerdere personen bestaan vanuit verschillende afdelingen die 'geleerde lessen' in de eigen organisatie proberen te borgen. Dit vraagt om een regierol op beheer van kennis door een kennisregisseur of kennismakelaar. Daarnaast moet kennis worden beheerd en die rol is weggelegd voor de kennismakelaar. Onontbeerlijk bij dit proces is iemand met managementverantwoordelijkheid waarbij de kwaliteitszorg op het operationeel optreden centraal staat.

Op de vraag hoe snel het realiseren van de regionale leeragenschappen zal gaan, reageert Fransen uiterst voorzichtig. 'We hebben met veel verschillende regio's te maken. Het is zaak hierbij ruimte te laten aan de specifieke organisatiekenmerken en het eigen ontwikkeltempo.' Het gaat hier om een totaal andere manier van leren die ook de cultuur bij de brandweer raakt. Het aanbodgerichte leren sluit onvoldoende aan op het competentiegerichte leren, wat vraaggestuurd is. Ieder individu moet in het nieuwe brandweeronderwijsbestel wennen aan het vraaggericht leren, oefenen, werken en bijscholen. Dat sluit aan op de behoefte en de leervraag. 'We willen bij het verbeteren van ons leervermogen overstappen van praat- naar doegedrag om daarmee een omslag te realiseren.' Volgens Fransen zijn het al die factoren die een snelle implementatie van de leeragenschappen uitdagend maakt. 'Het kost gewoon tijd om deze verandering in de hele brandweerorganisatie te realiseren.'

LEREND VERMOGEN VOLGENS CEES SPRENGER

(LECTOR POLITIEACADEMIE):

'HET VERMOGEN OM MENSEN DIE HET VAK UITOEFENEN IN DE FRONTLINIE TE ZIEN ALS MENSEN DIE UNIEKE KWALITEITEN HEBBEN EN DEZE AUTHENTIEK, CREATIEF EN EFFECTIEF KUNNEN INZETTEN OM HET WERK OP EEN HOGER PLAN TE BRENGEN.'

Toekomst

Fransen wijst er met nadruk op dat niet alles de komende tijd nog moet worden uitgevonden. 'Wij beschikken al over heel veel informatie bijvoorbeeld op het Brandweerkennisnet en nog tientallen andere bronnen. Door onze versnipperde organisatie hebben we eigenlijk onvoldoende besef van wat er allemaal is. Daar zetten we in de deelprojecten ook onze schouders onder.'

Hij is optimistisch over de nabije toekomst. Er zijn volop succesvolle (regionale) initiatieven, die als 'best practices' worden gedeeld in het netwerk. De rol en positie van het leeragentschap worden in het landelijk netwerk in een visiedocument nader uitgewerkt. Dit wordt aangeboden aan de Raad van Regionaal Commandanten (RRC). 'Wij hopen dat de visie door de commandanten wordt omarmd. Alleen met de volledige steun van het management zal de brandweerorganisatie op het gebied van veiligheidsbewustzijn kunnen groeien naar een lerende organisatie. Collega's vinden het over enige tijd dan heel gewoon elkaar verhalen te vertellen over zowel goede als slechte voorbeelden, regelmatig bij elkaar over het muurtje te kijken en de positieve ervaringen mee te nemen in de eigen organisatie. Tegen die tijd zal de databank met praktijkverhalen door velen worden geraadpleegd. Iedereen beseft dan dat anderen kunnen leren van positieve ervaringen én van gemaakte fouten.'

Van de website NVBR:

Het programma Verbeter Lerend Vermogen Brandweer geeft een impuls aan het vergroten van dat lerend vermogen. Dit moet leiden tot een kennisproductieve organisatie, waarin medewerkers op alle niveaus relevante informatie signaleren, verzamelen en interpreteren. Uiteindelijk doel is dat de organisatie slim en effectief kan handelen.

Er wordt aansluiting gezocht bij de modernisering van het brandweeronderwijs, het formele leren. Zowel het lerend werken als het werkend leren zullen de kwaliteit van het brandweerwerk in de frontlinie bepalen.

Op de website van NVBR (www.NVBR.nl) staat actuele informatie over de voortgang van de projecten van het programma Verbeter Lerend Vermogen Brandweer.

Inspectie OOV neemt hoge vlucht



Inspecteurs Angelique van Erp en Erik Moonen wonnen de prijsvraag van het Inspectieloket: een ballonvlucht. Van de vijftig deelnemers aan de prijsvraag werd het duo van de Inspectie OOV uitgeroepen als winnaars omdat zij niet alleen alle vragen goed hadden maar ook de slogan instuurden die het best aansloot bij de ambitie van het Inspectieloket. 'Met www.inspectieloket.nl wordt de gezamenlijke bereikbaarheid in gang gezet.'

In de avond van 23 april hebben de twee inspecteurs hun gezamenlijke bereikbaarheid op grotere hoogte getest. Onder het genot van een wisselend panorama van Ulvenhout tot Zundert hebben zij hun 'helicopterview' geperfectioneerd. Na een veilige en zachte landing werd de ballonvaart afgesloten met een glas champagne. Al met al een zeer geslaagde en enerverende ervaring!!