

De rol van Kazernecoördinatoren

Het effect van leiderschap, organisatiebetrokkenheid en rolduidelijkheid op performance van de Kazernecoördinatoren van de Brandweer Twente.

Enschede, 7 januari 2019
Romy Lotgerink (354936)



BRANDWEER 

TWENTE

De rol van Kazernecoördinatoren

Het effect van leiderschap, organisatiebetrokkenheid en rolduidelijkheid op performance van de Kazernecoördinatoren van de Brandweer Twente.

AFSTUDEERSCRIPTIE

Titel:	De rol van Kazernecoördinatoren
Ondertitel:	Het effect van leiderschap, organisatiebetrokkenheid en rolduidelijkheid op performance van de Kazernecoördinatoren van de Brandweer Twente.
Plaats en datum:	Enschede, 7 januari 2019
Auteur:	Romy Lotgerink
Studentnummer:	354936
Studie:	Human Resource & Business Management, voltijd
Bestemd voor:	Jos Mesu (eerste lezer), Marieke Velner (tweede lezer)
Opdrachtgever:	Brandweer Twente Spaansland 20 7543 BG ENSCHEDE
Praktijkbegeleider:	Mark Groenen
Onderwijsinstelling:	Saxion Hogeschool Academie Mens & Arbeid M.H. Tromplaan 28 7513 AB ENSCHEDE

Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Brandweer Twente.

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie van Romy Lotgerink, getiteld "De rol van Kazernecoördinatoren". Vier maanden heb ik onderzoek gedaan bij de Brandweer Twente, met als doel het succesvol afronden van het laatste jaar van mijn opleiding Human Resource & Business Management. De scriptie heeft een focus op de invloed van leiderschap, organisatiebetrokkenheid en rolduidelijk op performance. Mijn afstudeerscriptie fungeert als adviesrapport. Tijdens dit kwalitatieve onderzoek ben ik in gesprek gegaan met kazernecoördinatoren en teamleiders middels groepsinterviews en heb ik advies gegeven aan de Sectorleiding Repressie hoe de invloed van leiderschap, organisatiebetrokkenheid en rolduidelijkheid kan worden toegepast om de performance te verbeteren, aangepast op de ervaringen en behoeften van de Kazernecoördinatoren en Teamleiders van de Brandweer Twente.

Gedurende deze afstudeerperiode is mijn keuze voor het werkveld van HR nogmaals bevestigd. Ik ben HR gaan studeren omdat ik graag een verschil wil kunnen maken voor mensen die hun werk met plezier doen, doen waar ze goed in zijn of nog aan het zoeken zijn naar dat waar ze plezier in hebben en/of goed in zijn. Ik heb genoten van het werken met de medewerkers en vrijwilligers van de Brandweer Twente. De passie die ze hebben voor het werk is aanstekelijk. Hierdoor is de organisatie een mooie werkomgeving voor een HR-er. Ik hoop dat de zowel teamleiders Repressie als de Kazernecoördinatoren hun functie nog vele jaren met plezier zullen vervullen.

Ik wil in het bijzonder Mark Groenen bedanken: bedankt voor de begeleiding, voor je ideeën en vertrouwen. Ook wil ik Jos Mesu bedanken voor de kritische vragen, de feedback en begeleiding tijdens deze periode.

Ik wens u veel leesplezier.

Romy Lotgerink
Student Human Resource & Business Management
354936

Enschede, 7 januari 2019

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is verricht in opdracht van de Brandweer Twente. Het onderzoek richt zich op de rol van de Kazernecoördinator (hierna vermeld als KC). Deze functie is gericht op het geven van leiding aan medewerkers in de operationele dienst van een kazerne. Het is bekend bij de organisatie dat de KC-ers rolonduidelijk ervaren, dit ervaren zij om verschillende, hierna benoemde redenen. De brandweer Twente is in 2013 geregionaliseerd. In deze overgangsfase (van gemeentelijke brandweer naar regionale brandweer) hebben de KC-ers gewerkt volgens vastgelegde werkprocessen en hebben ze weinig regelruimte ervaren van de organisatie, om zo veel mogelijk stabiliteit te garanderen. In de huidige fase geeft de organisatie deze regelruimte juist wel. Er wordt een groter beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid. Echter hebben de KC-ers geen leidinggevende functie. De één voelt zich verantwoordelijk en neemt leidinggevende taken en de bijbehorende verantwoordelijkheden op zich, de ander doet dit niet. Gevolg is dat de rol uiteenlopend wordt ingevuld. Er is urgentie, omdat de performance van de KC-ers hier onder lijdt. In eerdere bijeenkomsten is naar voren gekomen dat de KC-ers zich niet betrokken voelen bij (totstandkoming van) het beleid van de veranderde organisatie. Deze ontwikkelingen resulteren in het afnemen van de performance, hierbij lopen primaire doelen als paraatheid risico.

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de functie-inhoud van de KC. Zo is in kaart gebracht waar de rolonduidelijkheid zich bevindt. Omdat er in de literatuur vele relaties tussen rolonduidelijkheid, leiderschap en organisatiebetrokkenheid zijn aangetoond en omdat eerder benoemd is dat de KC-ers zich niet betrokken voelen, zijn deze thema's meegenomen in het onderzoek. De volgende onderzoeksvraag is opgesteld voor het onderzoek: **Wat is de invloed van de stijl van leiderschap van de teamleiders, rolonduidelijkheid en organisatiebetrokkenheid van kazernecoördinatoren op de performance van kazernecoördinatoren?**

De data zijn verzameld door kwalitatief onderzoek. Op basis van een selecte steekproef zijn tien KC-ers en zes teamleiders gesproken tijdens zes groepsinterviews. De resultaten laten zien dat de KC-ers daadwerkelijk rolonduidelijk ervaren in de vorm van rolverbelasting en rolambigüiteit. Ze hebben het gevoel te weinig tijd te hebben voor hun werkzaamheden en ze ervaren een gebrek aan financiële middelen en middelen binnen organisatieprocessen. Om dit te verbeteren, wensen de KC-ers meer invloeden van mensgericht, taakgericht en transformationeel leiderschap van de teamleiders Repressie. Ook is naar voren gekomen dat de KC-ers graag meer betrokken willen worden bij de organisatie door middel van betere top-down communicatie. Een discussiepunt binnen dit onderzoek is het aantal respondenten: voor meer draagvlak van het onderzoek had de onderzoeker meer teamleiders uit alle sectoren kunnen bevragen en had de onderzoeker meer KC-ers kunnen bevragen zodat de resultaten beter te generaliseren zijn. Op basis van de conclusies zijn vier aanbevelingen gedaan, dit zijn de volgende:

- Maatwerk in KC taken: eerst moet worden gekeken welke taken bij de KC rol horen en welke incidenteel zijn, vervolgens zal de organisatie effectief moeten gaan sturen op resultaatafspraken d.m.v. plangesprekken.
 - Onderscheid maken binnen de KC functie: in de groepsinterviews is naar voren gekomen dat een KC functie op een ++ kazerne veel verschilt met de functie van KC op een kleinere of vrijwillige kazerne. Hier moet de organisatie onderscheid in maken d.m.v. een leidinggevende waardering.
 - Het opzetten van een onboarding programma voor toekomstige KC & SPP.
 - Het ontwikkelen van transformationele leiderschapscompetenties bij de teamleiders Repressie.
- Er zijn nog drie aandachtspunten benoemd waar de organisatie in de toekomst naar moet kijken: ontwikkelen van de huidige KC-ers, uniforme communicatie vanuit het sectoroverleg, KC avonden organiseren per team en een werkwijze ontwikkelen voor aanspreekpunten voor de KC binnen iedere sector.

Verklarende woordenlijst

Bevelvoerder: Een bevelvoerder geeft leiding aan brandweerlieden.

BMO: Brandweer Management Ontwikkeling.

Commandant: Een brandweercommandant is hoofdverantwoordelijk en geeft leiding aan alle brandweerlieden in een bepaald gebied. In het geval van de Brandweer Twente stuurt de Commandant deze brandweerorganisatie aan.

GHOR: Deze afkorting staat voor Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio en is de organisatie die verantwoordelijk is voor coördinatie van geneeskundige hulpverlening bij ongevallen, rampen of crises.

Hoofd Officier van Dienst (HOvD): Een HOvD is leidinggevend bij een multidisciplinair incident.

Manschap: De Manschap werkt samen met de leden van een bluseenheid. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Manschap hebben betrekking op de uitvoering en ondersteuning bij brandbestrijding, technische hulpverlening, ongeval bestrijding gevaarlijke stoffen en waterongevallen.

Multidisciplinair incident: Wanneer er bij een incident meerdere hulpdiensten aanwezig zijn (denk aan politie, gemeenten, brandweer, GHOR) is een incident multidisciplinair.

Officier van Dienst (OvD): Wanneer een incident een bepaalde omvang heeft en er wordt opgeschaald, wordt er van iedere betrokken hulpverleningsorganisatie een OvD ingeschakeld.

Paraatheid: Het kunnen bemensen van een bepaald voertuig binnen de gestelde tijd na alarmering zodat de eenheid kan uitrukken

Repressie: Repressie is voor veel mensen het (meest) zichtbare deel van de brandweer. Onder repressie valt iedere vorm van incidentbestrijding.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Verklarende woordenlijst	5
1. Inleiding	9
1.1 Typering van de organisatie	9
1.1.1 Regionalisering	10
1.2 Oriëntatie op het managementvraagstuk	11
1.3 Oriëntatie op de context	12
1.4 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Definiëren rol, functie en taak	14
2.2 Rolonduidelijkheid	14
2.2.1 Rolconflict	15
2.2.2 Rolambigüiteit	15
2.2.3 Roloverbelasting	16
2.3 Leiderschap	16
2.3.2 Mens- en taakgericht leiderschap	16
2.3.4 Transactioneel leiderschap	17
2.3.5 Transactioneel versus transformationeel leiderschap	18
2.4 Betrokkenheid	18
2.4.1 Definities betrokkenheid	18
2.4.2 Vormen van betrokkenheid	19
2.5 Performance	19
2.5.1 Definitie performance	19
2.5.2 De relatie tussen betrokkenheid en performance	19
2.5.3 De relatie tussen leiderschap en performance	19
2.5.4 De relatie tussen rolonduidelijkheid en performance	19
2.6 Conceptueel model	20
2.7 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	20
3. Onderzoeksmethoden	21
3.1 Methode	21
3.1.1 Methode per deelvraag	21
3.2 Populatie en steekproef	21
3.2.1 Steekproef	21
3.2.2 Groep I: KC-ers	21

3.2.3 Groep II: teamleiders	22
3.3 Onderzoeksinstrument	22
3.3.1 Kwaliteit van het onderzoek	23
3.3.2 Interviewvragen	23
3.4 Procedure	23
3.5 Data analyse	24
4. Resultaten	26
4.1 Een nieuwe rol	26
4.1.1 Competenties en ontwikkelen	26
4.1.2 Verschil tussen vrijwillige en beroeps KC/kazerne	27
4.1.3 Functieprofiel en leidinggevende taken	27
4.2 Rolonduidelijkheid	28
4.2.1 Rolambigüiteit	28
4.2.2 Rolconflict	28
4.2.3 Roloverbelasting	28
4.2.4 Rolonduidelijkheid	29
4.3 Leiderschap	29
4.3.1 Mensgericht leiderschap	29
4.3.2 Taakgericht leiderschap	29
4.3.3 Transformationeel leiderschap	30
4.3.4 Transactioneel leiderschap	30
4.4 Organisatiebetrokkenheid	30
4.4.1 Betrokken worden bij de organisatie	30
5. Conclusies & Discussie	32
5.1 Deelvraag 1	32
5.3 Deelvraag 2	32
5.4 Deelvraag 3	33
5.5 Centrale onderzoeksvraag	33
5.6 Discussie	35
5.6.1 Beperkingen binnen het onderzoek	35
6. Aanbevelingen	36
6.1 Maatwerk in KC taken	36
6.2 Onderscheid maken binnen de KC functie	37
6.3 Opzetten van een onboarding programma & SPP	38
6.4 Transformationele leiderschapscompetenties ontwikkelen bij teamleiders Repressie en in de praktijk brengen.	40
6.5 Overige aandachtspunten	41
6.5.1 Ontwikkelen KC-ers d.m.v. assessments	41
6.5.2 Uniforme communicatie vanuit het sectoroverleg	41
6.5.3 KC avonden per team	42

6.5.4 Werkwijze aanspreekpunten binnen de sectoren	42
Literatuurlijst	44
Bijlagen	48
Bijlage 1. Generiek Functieprofiel Kazernecoördinator	48
Bijlage 2. Interviewvragen	50
Bijlage 3. Mailuitnodiging teamleiders	53
Bijlage 4. Link tussen theorie, deelvragen en interviewvragen	54
Bijlage 5. Codelijst	56
Bijlage 6. Eigen werkverklaring	58

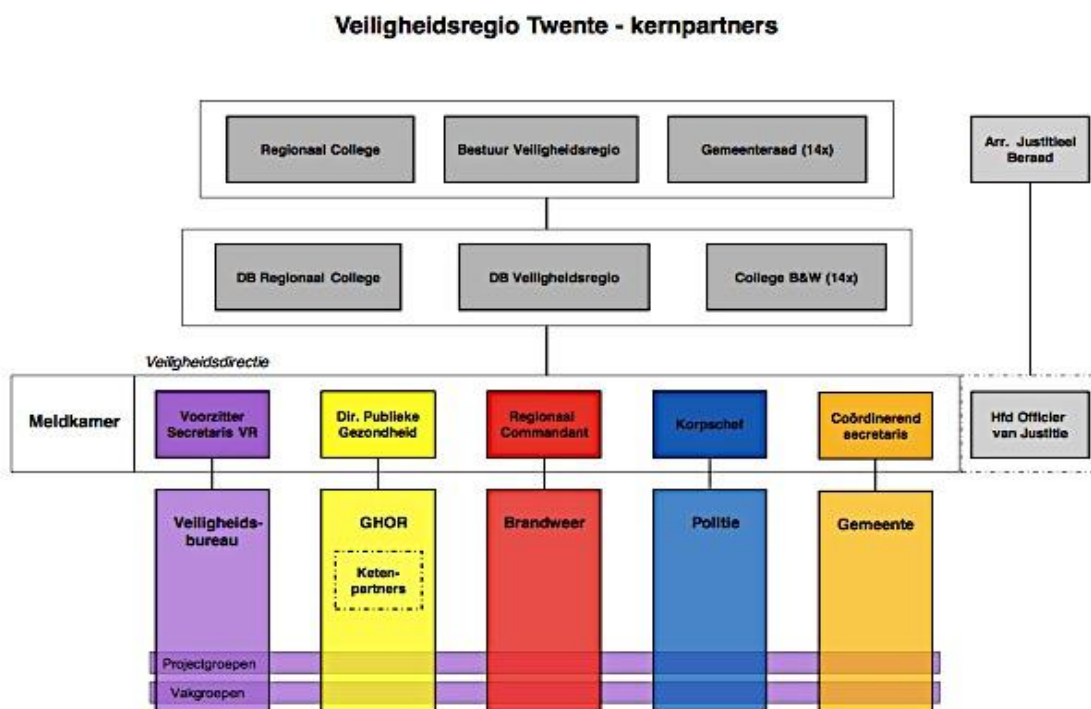
1. Inleiding

Alvorens het onderzoek begint, is onderzocht of dit beroepsproduct zal bijdragen aan het managementvraagstuk bij de Brandweer Twente. Het vraagstuk staat in het teken van het ontwikkelen van performance van KC-ers. In dit hoofdstuk is ingegaan op de typering van de organisatie, een oriëntatie op het managementvraagstuk en de context en is er een leeswijzer gegeven voor de scriptie. Deze oriëntaties tonen middels argumenten aan dat de bijdrage van dit beroepsproduct relevant is voor de opdracht biedende organisatie.

1.1 Typering van de organisatie

De opdracht biedende organisatie is de Brandweer Twente, onderdeel van de Veiligheidsregio Twente. De Veiligheidsregio Twente is een samenwerkingsverband tussen hulpdiensten en de 14 Twentse gemeenten, ingesteld op basis van de Wet Veiligheidsregio's. Het organogram van de Veiligheidsregio Twente laat een lijnorganisatie zien. Het organogram is verdeeld op taakgebied en hierin heeft ieder taakgebied een eigen verantwoordelijkheid. De Brandweer Twente is het grootste en een belangrijk onderdeel van Veiligheidsregio Twente. Het organogram is te vinden in afbeelding 1.

De missie van de Veiligheidsregio Twente luidt: "Samen werken aan een veilig Twente". Door de samenwerking met partners als gemeenten, politie, OM, defensie en waterschap is er meer aandacht voor veiligheidsrisico's. De visie van de Veiligheidsregio Twente is: "Iedereen is tot op zekere hoogte zelf verantwoordelijk voor een veilig en gezond leven. Dat geldt voor individuele personen en voor (overheids-)organisaties. Daarom zorgen we samen voor veiligheid, burger én overheid" (Beleidsplan VRT, 2015).



Afbeelding 1. Organogram Veiligheidsregio Twente

De kerntaken van de Brandweer Twente zijn het bestrijden van brand, het bieden van technische hulpverlening, optreden bij waterongevallen en incidentbestrijding van gevaarlijke stoffen. In



Twente zijn 29 kazernes en 1.000 brandweermensen, waaronder ongeveer 330 beroepsmedewerkers en 670 vrijwilligers. Vrijwilligers werken op oproepbasis bij één lokale kazerne. Hiernaast hebben de vrijwilligers een hoofdwerkgever. De beroepsmedewerkers zijn in dienst van de brandweer, ze hebben een ambtelijke aanstelling. De functies zijn verdeeld in 'warme' en 'koude' functies. Met warm wordt repressief bedoeld en met koud wordt preventief bedoeld (Veiligheidsregio Twente, z.d.). De repressieve functies zijn de mensen die bijvoorbeeld in ploegendienst werken bij een grote kazerne en bij alarmering in de brandweerauto stappen, de preventieve medewerkers hebben veelal ondersteunende functies, je kunt hierbij denken aan afdelingen als HR. Veel beroepsmedewerkers combineren een warme functie met een koude functie en zijn bij een incident bijvoorbeeld Officier van Dienst en hebben daarnaast een beleidsmatige functie. Alle medewerkers van de Brandweer Twente werken vanuit de volgende kernwaarden: daadkrachtig, deskundig en behulpzaam (Informatiebrochure Personeel, z.d.).

De cultuur binnen de Brandweer Twente is intern gericht. Er is sprake van twee cultuurtypes: een familiecultuur en een hiërarchische cultuur. Over het algemeen heerst er een familiecultuur, waarin medewerkers zich flexibel opstellen, loyaal zijn aan de organisatie en trots zijn op wat ze doen (Groenen, persoonlijke communicatie, juli 2018). Echter is de organisatie zelf hiërarchisch. Een grote organisatie als de brandweer moet kwaliteit garanderen. Stabiliteit en beheersbaarheid van processen zijn hiervoor vereist. Overige, overeenkomende cultuuraspecten zijn: traditioneel, behoudend en betrokken. Iedere gemeente – of zelfs kazerne – draagt naast de overeenkomende aspecten eigen cultuuraspecten (Cameron & Quinn, 2011).

De Brandweer Twente hanteert in haar bedrijfsvoering een sectorenmodel. Elke sector wordt aangestuurd door een sectorhoofd met daaronder teamleiders. De Brandweer Twente kent de volgende vijf sectoren: Sector Brandveiligheid, Sector Vakbekwaamheid & Kennis, Sector Beheer & Techniek, Sector Repressie en Sector Strategie & Ondersteuning. HR valt onder de laatst genoemde sector en werkt in het team Mens & Organisatie. De visie van HR staat in teken van het vinden en binden van mensen en ervoor zorgen dat de passie voor het vak blijft bestaan. Kernwoorden binnen het HR-beleid zijn dan ook leiderschap en passie (Visie op HRM en leiderschap, 2012). Alle personeels- en salarisadministratie is uitbesteed aan Regio Twente. Er zijn voor het komende jaar een aantal doelen/speerpunten opgesteld op gebied van HR:

- Tools ontwikkelen voor de vraag "op welke manier richt ik mijn functie op een zo prettig mogelijke manier in?": HR is bezig met het creëren van bewustzijn bij de medewerkers dat er simpele manieren zijn om je eigen functie attractiever te maken en zo worden eigen kwaliteiten optimaal benut in de eigen functie.
- HRM cijfers in beeld brengen t.b.v. strategische personeelsplanning.
- Ontwikkelen (mentale) veerkracht van personeel, beleid opstellen inzake sport en bewustzijn creëren rondom sport, voeding en beweging. De rol van HR is hierin adviseren en meedenken en zo bewustzijn en aandacht creëren rondom de thema's veerkracht, sport, voeding en bewegen. Dit doen ze bijvoorbeeld door op verschillende manieren informatie te geven over beweging, voeding of sport (op de lift hangen bijvoorbeeld posters met de tekst: "met het nemen van de trap i.p.v. de lift verbrand je 11x zo veel calorieën").

1.1.1 Regionalisering

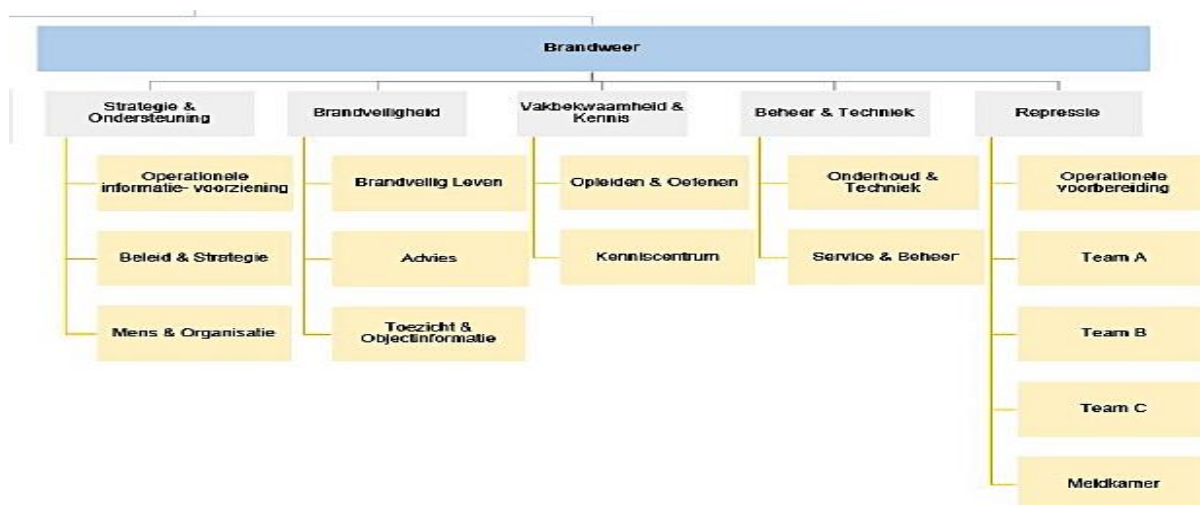
Naar aanleiding van rampen in Volendam en Enschede is de discussie begonnen met de vraag of de gemeente in staat is de veiligheid te bewaken in crisissituaties van een bepaalde omvang. Ten grondslag aan deze vraag lagen zaken als de grootte van de gemeente(n) en het beschikbare personeel. Om zo min mogelijk veiligheidsrisico's te nemen heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken besloten brandweer onder te brengen in de regio (Van Baarle, 2008). De brandweer is sindsdien georganiseerd door middel van verlengd lokaal bestuur. Ze vallen niet meer direct onder de gemeente, maar ze hebben een samenwerkingsverband (Jaarplannen Brandweer Twente, 2018). De brandweer is geregionaliseerd en per 1 januari 2013 is Brandweer Twente een feit.



Regionaliseren houdt in dat de 14 gemeentelijke brandweren zijn overgedragen van de gemeentelijke korpsen naar een regionaal orgaan, in dit geval de Veiligheidsregio Twente.

1.2 Oriëntatie op het managementvraagstuk

Het managementvraagstuk heeft betrekking tot de KC-ers. Deze functie is gericht op het geven van leiding aan de medewerkers in operationele dienst van een kazerne. De generieke taken van deze KC-ers zijn leidinggeven, personele en materiële nazorg, verzorgen en controleren van de operationele paraatheid en ze zijn het boegbeeld van de brandweer voor de lokale samenleving. Het generieke functieprofiel is te vinden in bijlage 1. De KC-ers hebben een dubbele rol: zij worden gezien als verbindende schakel tussen de vrijwilligers en de brandweerorganisatie. De meeste brandweermensen bij de kazernes zijn vrijwilligers en de KC rapporteert aan direct hiërarchisch leidinggevende, de teamleider Repressie. De KC-ers bevinden zich hierdoor op de scheidslijn tussen brandweerorganisatie en lokale kazerne. De teamleiders Repressie vallen in het organogram onder Repressie. Onder de teamleiders (één teamleider Repressie per team (A/B/C) en één voor operationele voorbereiding) vallen de KC-ers. Het organogram van de Brandweer Twente is te vinden in afbeelding 2.



Afbeelding 2. Organogram Brandweer Twente

Inmiddels is er vijf jaar ervaring in de geregionaliseerde organisatie. In BMO-bijeenkomsten (BMO: Brandweer Management Ontwikkeling) is naar voren gekomen dat opvattingen van KC-ers en teamleiders verschillen over de kaders waarbinnen de KC-ers hun werkzaamheden verrichten (Jaarplannen Brandweer Twente, 2018). Naast het feit dat sinds de regionalisering de aanspreekpunten en standplaatsen zijn veranderd voor medewerkers en vrijwilligers, verandert ook de rol van medewerkers en vrijwilligers zelf. De 14 brandweren in de regio Twente zijn naar één grote brandweerorganisatie gebracht, hierdoor is ook de regelruimte van de KC-ers veranderd: in de overgangsperiode van de organisatie hebben de KC-ers duidelijke werkkaders gekregen om onduidelijkheid te voorkomen. Dit is gedaan d.m.v. vastgestelde werkprocessen, denk hierbij aan functieprofielen, kwalificatiedossiers, format communicatie-uitingen, format voortgangsgesprekken, wervingsstrategieën, etc. Er is vijf jaar lang op deze manier gewerkt en in die periode is naar voren gekomen dat de KC-ers zich beperkt voelden in de uitvoeringen van eigen ideeën. Daarom is de huidige visie t.a.v. de KC-rol veranderd: de organisatie verlangt meer eigen inbreng van de KC.

Deze veranderde visie en de bijkomende vrijheid hebben een negatief effect op de performance van de KC-ers. Er zijn veel top-down beslissingen genomen in de periode van de regionalisering waardoor de KC-ers zich niet betrokken voelen bij de organisatie (Groenen, persoonlijke communicatie, september 2018). Doordat de KC-ers geen leidinggevende functie hebben, lopen de opvattingen binnen de groep KC-ers uiteen tot waar de (eigen) verantwoordelijkheden moeten



reiken. Het gevolg hiervan is dat er rolonduidelijkheid wordt ervaren door de KC-ers voor wat betreft eigen functie. De organisatie heeft vermoedens dat het ontwikkelen van een leiderschapsstijl, het vergroten van betrokkenheid en minder rolonduidelijkheid kan helpen om de performance te verbeteren (Groenen, persoonlijke communicatie, september 2018). In de literatuur zijn vele relaties tussen de vier variabelen aangetoond.

Er is urgentie om de performance te verbeteren, omdat de KC een sleutelfunctie heeft. Zij moeten ervoor zorgen dat bij een lokaal incident het hulpverlenende voertuig de weg opgaat en zij houden de verbinding tussen de vrijwilligers en de brandweerorganisatie, die soms letterlijk en figuurlijk ver uit elkaar staan (Groenen, persoonlijke communicatie, juli 2018). In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de functie-inhoud van de KC-ers: wat zijn de huidige kaders en waar lopen ze tegenaan op gebied van TVB (Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden), om zo in kaart te brengen waar de rolonduidelijkheid zich bevindt. Er is door middel van kwalitatief onderzoek binnen deze scriptie gekeken hoe de thema's leiderschap en organisatiebetrokkenheid het best kunnen worden afgestemd op de huidige situatie om de rolonduidelijkheid te verminderen en zo de performance van KC-ers te verbeteren.

1.3 Oriëntatie op de context

De organisatie heeft invloeden waarmee zij rekening dienen te houden om te blijven voldoen aan haar wettelijke taken en om organisatiedoelstellingen te behalen. Er wordt een overzicht gegeven van een aantal trends en ontwikkelingen die een verband hebben met het onderzoek naar de rol van de Kazernecoördinatoren. Deze vier ontwikkelingen zijn gekozen, omdat ze zowel op de KC als op de Brandweer Twente direct invloed hebben.

Terrorismedreiging

De laatste jaren komt terrorisme dichterbij ons en is een aanslag in Nederland mogelijk. Door deze continue dreiging en de daaraan verbonden crisissen, verandert de rol van veiligheidsinstanties als de Veiligheidsregio Twente en daardoor de Brandweer Twente. De brandweer neemt hier twee maatregelen: het voorbereiden op dergelijke crisissen is opgenomen in trainings- en oefenprogramma's en de eisen aan paraatheid zijn aangescherpt, dit valt onder de taakverantwoordelijkheid van de KC. De link tussen terrorismedreiging en het onderzoeken van de rol, is het belang van KC als verantwoordelijke voor een lokale kazerne. Zij dragen bij aan veiligheid door de lokale brandweermensen voldoende getraind te hebben en te voldoen aan de eisen op gebied van paraatheid. Indien de rol onvoldoende wordt ingevuld, kan ook niet aan deze punten worden voldaan (Programmabegroting VRT, 2017).

Professionalisering brandweer

Met professionalisering wordt bedoeld dat er sinds de regionalisering meer regels en procedures zijn. In het belevingsonderzoek (2017) dat gehouden is onder de repressieve medewerkers, wordt dit geassocieerd met minder ruimte om met eigen oplossingen te komen en geeft 70% van de respondenten aan zich sinds de regionalisering een 'nummer' te voelen en zich minder betrokken te voelen dan voorheen. Dit onderzoek is van belang om te achterhalen welke acties genomen kunnen worden om het gevoel van organisatiebetrokkenheid van de KC-ers te vergroten, zodat ze loyaler zijn aan de organisatie en zich meer willen inzetten. Dit komt de performance ten goede. Tenslotte kunnen de KC-ers het enthousiasme overbrengen op de vrijwilligers die werkzaam zijn bij de lokale kazerne, want zoals benoemd in paragraaf 1.2 is de KC de schakel tussen vrijwilligers en brandweerorganisatie.

Toenemende druk op combinatie van werk, gezin en vrijwilligerswerk

De combinatie van een toenemende nadruk op zelfredzaamheid en de kleinere welvaartsgroei (door bijvoorbeeld bezuinigingen in de verzorgingsstaat) resulteert in meer tijdsdruk om werk en gezin te combineren met vrijwilligerswerk. Daarnaast worden de eisen die de brandweer stelt aan vrijwilligers strenger en hierdoor is het verloop van vrijwilligers tot 55 jaar verhoogd, met als gevolg



een slechtere bezetting in de lokale kazernes (Programmabegroting VRT, 2017). Dit vergt vaardigheden van de KC-ers om paraatheid te garanderen. De KC moet hiervoor over voldoende vaardigheden beschikken, meer dan eerder. De organisatie kan zich afvragen of deze nieuwe eisen aansluiten bij huidig functieprofiel, dit is meegenomen in het onderzoek.

Toenemende nadruk op zelfredzaamheid

De burgers van de huidige maatschappij nemen meer verantwoordelijkheid in eigen leven. Mensen zijn mondiger, dienen meer regie te nemen in bijvoorbeeld eigen loopbaan, worden ouder (vergrijzing) en zelfstandiger en maken meer gebruik van technologie. Gevolg hiervan is dat er ook meer verantwoordelijkheid wordt genomen op gebied van veiligheid. Zoals beschreven is in de visie van de Veiligheidsregio Twente, zijn we samen verantwoordelijk voor veiligheid (Programmabegroting VRT, 2017). De lokale brandweer heeft een voorbeeldfunctie voor de lokale samenleving. Voor de meeste mensen zijn zij 'de brandweer'. De KC is verantwoordelijk voor de invulling van deze voorbeeldfunctie, denk bijvoorbeeld aan brandvoorlichting geven op een lokale basisschool. Echter geeft 41% bij het belevingsonderzoek (2017) aan het gevoel te hebben hierin onvoldoende regelruimte te hebben. Dit onderzoek is van belang, zodat deze behoeften beter kunnen worden afgestemd en een eigen invulling mogelijk kan worden gemaakt. Aan het einde van deze scriptie zullen aanbevelingen worden gedaan die betrekking hebben op dit thema.

1.4 Leeswijzer

Deze afstudeerscriptie bestaat in totaliteit uit de volgende zes hoofdstukken:

1. Het eerste hoofdstuk is de inleiding. In de inleiding is de organisatie omschreven, hierin is informatie te vinden als naam, visie, missie, structuur en HR-uitdagingen. Tevens zijn redenen voor het onderzoek in de inleiding verwerkt. Het hoofdstuk sluit af met deze leeswijzer.
2. Hoofdstuk twee is het theoretisch kader. Hier is passende literatuur gegeven bij het onderzoek. De theorie focust zich op de thema's rolonduidelijkheid, leiderschap, organisatiebetrokkenheid en performance en dit hoofdstuk sluit af met het conceptueel model en de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek.
3. Het derde hoofdstuk gaat over de onderzoeksmethode: welke methode is gebruikt voor het onderzoek? Hoe ziet de populatie eruit? Ook is de vragenlijst die gebruikt is verklaard en de procedure die hieraan vooraf is gegaan. Tenslotte is na afloop van het onderzoek een reflectie gegeven op de onderzoeksmethoden.
4. Hoofdstuk vier geeft de resultaten weer van de onderzoeksmethode die in hoofdstuk drie is bepaald. De belangrijkste uitkomsten van de onderzoeken worden in dit hoofdstuk gegeven.
5. In hoofdstuk vijf worden conclusies getrokken. Het doel van hoofdstuk vijf is antwoord geven op hoofd- en deelvragen.
6. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk zes, worden aanbevelingen voor het managementvraagstuk gedaan aan de organisatie.



2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is het managementvraagstuk bekeken vanuit theoretisch perspectief op basis van de vastgestelde thema's uit het conceptueel model. In het conceptueel model zijn causale verbanden weergegeven binnen dit onderzoek, dit model is te vinden aan het eind van dit hoofdstuk.

2.1 Definiëren rol, functie en taak

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de 'rol' van de KC en hier zijn aanbevelingen over gedaan. Hiervoor is eerst gekeken wat precies een rol, functie en taak is en hoe ze tot stand komen. Hoewel een rol en een functie vele overeenkomsten hebben, is er een wezenlijk verschil. Een rol is een vastgesteld pakket aan taken, nog niet gekoppeld aan één persoon. Een functie is dat wel, een voorbeeld is: in een bespreking heeft iemand de functie van voorzitter. Binnen deze functie, is het de verantwoordelijk om de rol van voorzitter voldoende in te nemen. Hier bestaat de rol uit een reeks taken (Luijk, 1993). Taak wordt gedefinieerd als: 'de opgave een bepaalde prestatie te verrichten, bepaald naar inhoud, kwaliteit, kwantiteit, tijd en andere aspecten'. Het verdelen van taken over personen/groepen wordt functievorming genoemd. Het resultaat van functievorming is een functiestructuur/organisatiestructuur. Het begrip functie in verband met organisatie wordt gedefinieerd als: 'het verrichten van één of meer taken als bijdrage tot een bepaald proces of complex van processen'.

2.2 Rolonduidelijkheid

Met rolonduidelijkheid wordt bedoeld dat het voor de medewerker onduidelijk is wat er precies gedaan moet worden en wat er van de medewerker wordt verwacht. Volgens Nelson (1987) en Drenth (1997) spelen bij rolonduidelijkheid de verwachtingen van een medewerker t.a.v. een nieuwe baan een belangrijke rol in de beginfase. Vervolgens bepaalt een medewerker in de eerste maanden of de verwachtingen overeen komen met de realiteit. De informatievoorziening is hierbij belangrijk. De medewerker bepaalt of de verwachtingen overeen komen op basis van de informatie (of het gebrek) die de medewerker ontvangt. Onvoldoende of onjuiste informatie zorgt voor rolonduidelijkheid en het ervaren van rolonduidelijkheid heeft een negatieve invloed op de arbeidssatisfactie (Ashforth & Saks, 1996).

Kahn et al. (1964) hebben een theorie ontwikkeld van roldynamiek. Deze theorie is gebaseerd op rolepisodes. Dit zijn cyclische processen tussen de rolbekleders (de persoon die de betreffende positie bekleedt) en de rolzenders (personen waarmee de rolbekleder in contact staat en invloed hebben op de rol). Samen vormen zij een rolset. Een voorbeeld van zo'n rolset is werknemer X die onder direct toezicht valt van een supervisor en nauw samenwerkt met twee andere afdelingen. Zowel de supervisor als de medewerkers van de andere afdelingen hebben opvattingen over hoe de rolbekleder X de functie zou moeten invullen. De supervisor en medewerkers van de andere afdelingen zijn rolzenders. De theorie van Kahn et al. (1964) gaat er namelijk vanuit dat rolzenders bepaalde verwachtingen hebben ten aanzien van de rolbekleder voor wat betreft het gedrag en de invulling van de rol en zij zullen proberen dit gedrag en de invulling ervan te beïnvloeden naar eigen tevredenheid. Hierop zal de rolbekleder reageren. Dit kan zijn met instemming of weerstand, afhankelijk van invloeden uit de omgeving. Deze invloeden zijn zowel subjectief (ervaringen en persoonlijkheidskenmerken van de rolbekleder) als objectief (organisatiebeleid, wet- en regelgeving).

Kahn et al. (1964) hebben bevindingen omtrent rolonduidelijkheid samengevoegd en hebben hieruit de volgende conclusies getrokken. Een rolbekleder kan zijn/haar rol correct invullen, als er voldaan wordt aan de volgende punten:

- 1) de persoon weet wat er verwacht en verlangd wordt van de rol (verantwoordelijkheden, verplichtingen, rechten);



- 2) de persoon weet welke middelen en activiteiten kunnen worden ingezet om aan de verplichtingen en verantwoordelijkheden te voldoen;
- 3) de persoon weet wat de invloed is van zijn/haar rol en wat de consequenties zijn bij het niet juist invullen hiervan.

Rolzenders hebben vaak een bepaalde samenhang met de rolbekleder, ze hebben bijvoorbeeld de prestaties van de rolbekleder nodig voor eigen prestaties. Hierdoor ontstaan houdingen, voorkeuren in stijl of persoonlijkheid en zelf opgelegde geboden en verboden ten aanzien van de rolbekleder. Dit worden rolverwachtingen genoemd. Bij rolonduidelijkheid is er sprake van verwarring en onzekerheid. Er kunnen verschillende opvattingen ontstaan over hoe de rol moet worden ingevuld. Uit rolonduidelijkheid, ontstaat rolstress: er is sprake van rolstress als er verschillende en uiteenlopende verwachtingen zijn bij de rol die wordt ingevuld (Maes, 2003). Volgens Bauer & Simmon (2000) bestaat rolstress uit drie componenten: rolconflict, rolambigüiteit en roloverbelasting. Deze componenten worden beschreven.

2.2.1 Rolconflict

Er is sprake van een rolconflict als er een rol vervuld moet worden die ingaat tegen individuele normen en waarden, of wanneer er meerdere, tegenstrijdige rollen worden vervuld (Bauer & Simmon, 2000; King & King, 1990). King & King (1990) geven in de literatuur vier vormen binnen rolconflict: intrarolconflict, intrazenderconflict, interrolconflict en interzenderconflict. De vormen worden hieronder beschreven:

- Er is sprake van een intrarolconflict, wanneer een individu tegen eigen normen en waarden in moet gaan om een rol te kunnen uitvoeren. Bijvoorbeeld wanneer een medewerker tegen zijn persoonlijke waarden van dierethiek ingaat om een functie in een vlees-producerende organisatie te vervullen.
- Intrazenderconflict speelt op, wanneer de uitvoering van de taken die vereist zijn voor de rol de capaciteiten van het individu te boven gaan of de taken niet realiseerbaar zijn in de bepaalde tijdsperiode, mogelijk doordat er te weinig tijd is of er niet de benodigde middelen beschikbaar zijn. Bijvoorbeeld een journalist die niet beschikt over een laptop en hierdoor het artikel niet online kan publiceren.
- Interrolconflict doet zich voor wanneer een individu meerdere rollen moet innemen die tegenstrijdig zijn. Bijvoorbeeld een leidinggevende die een rol van vertrouwenspersoon binnen de organisatie inneemt, maar daarnaast ook de rol heeft van manager die stuurt op targets en cijfers en hierbij weinig oog heeft voor persoonlijke omstandigheden.
- Bij een interzenderconflict is er sprake van tegengestelde verwachtingen en/of verlangens van de organisatie, doordat er geen duidelijk beleid is of door tegenstrijdige eisen van individuen of groepen binnen de organisatie. Bijvoorbeeld een manager waarvan wordt verwacht dat hij een veranderproces begeleidt, terwijl hij ook stabiliteit moet garanderen.

2.2.2 Rolambigüiteit

De literatuur geeft geen concrete definitie van rolambigüiteit. In dit onderzoek wordt de definitie van Kahn et al. (1964) aangehouden, zij stellen dat er sprake is van rolambigüiteit, wanneer een individu een gebrek heeft aan informatie die nodig is om de rol adequaat te kunnen invullen, bijvoorbeeld doordat deze informatie niet gecommuniceerd of gedeeld is, of niet bestaat. De valkuil van rolambigüiteit is dat wanneer een medewerker niet weet wat zijn verantwoordelijkheden, verplichtingen en middelen zijn, de medewerker kan twijfelen bij het nemen van beslissingen waardoor werk verkeerd kan worden uitgevoerd (Maes, 2003).

Hoewel meerdere auteurs het belang van rolambigüiteit erkennen, slagen enkelen erin om dit onderwerp in elementen te onderscheiden. Er bestaat in de literatuur dan ook geen eenstemmigheid over het exacte aantal types rolambigüiteit. Hierin zijn twee groepen auteurs: de ene groep gelooft dat er drie types zijn, de andere groep denkt dat er vier types zijn.



De auteurs, zoals Sawyer (1992), die geloven dat er drie types van rolambiguïteit zijn onderscheiden dit in aspecten. Het eerste aspect is ambiguïteit t.a.v. uitvoeringscriteria. Hiermee wordt bedoeld op onzekerheid die speelt tijdens de beoordeling van het werk. Sawyer (1992) noemt dit ook wel 'goal clarity': wat moet er exact bereikt worden met het werk? Het tweede aspect is ambiguïteit t.a.v. werkmethoden en werkprocedures. Sawyer (1992) noemt dit aspect 'process clarity'. Het laatste aspect is ambiguïteit t.a.v. planning en staat in verband met het verkrijgen en bezitten van informatie over prioriteiten en het verdelen van taken. Dit aspect wordt ook wel 'priority ambiguity' genoemd.

De auteurs, zoals King & King (1990), menen dat er vier types van rolambiguïteit zijn. Zij delen deze vier op in twee types. Het eerste type is taakambiguïteit. Dit type komt voort uit een tekort aan informatie over de inhoud van de rol, de verwachtingen of de beschikbare middelen. Onder taakambiguïteit valt 1) ambiguïteit over de spanwijdte van verantwoordelijkheden, 2) ambiguïteit over rolgedrag en 3) ambiguïteit t.a.v. rolzenders: een gevoel van onzekerheid aan welke verwachtingen prioriteit moet worden gegeven. Het tweede type heeft te maken met het socio-emotionele onderdeel van de rol, namelijk ambiguïteit over consequenties van het rolgedrag: een gevoel van onzekerheid over de gevolgen van de invulling van de rol voor henzelf of voor de organisatie als geheel.

2.2.3 Roloverbelasting

Roloverbelasting is het derde onderdeel van het onderwerp rolonduidelijkheid/rolstress, maar wordt ook beschouwd als een vorm van intrazenderconflict (zie 2.2.1). Roloverbelasting ontstaat wanneer de rolbekleder de taken niet kan uitvoeren, omdat de bepaalde tijdsperiode hiervoor te kort is. Roloverbelasting wordt beleefd als een conflict van prioriteiten. Er wordt hierin onderscheid gemaakt tussen kwalitatieve en kwantitatieve roloverbelasting. Kwalitatieve roloverbelasting treedt op wanneer de rolbekleder het gevoel heeft dat hij over onvoldoende vaardigheden en/of competenties beschikt om de taken uit te voeren. Kwantitatieve roloverbelasting speelt wanneer er bij de rolbekleder het gevoel ontstaat dat er te veel werk is voor de periode waarin het werk moet worden uitgevoerd (Bauer & Simmon, 2000).

2.3 Leiderschap

Er is een positief verband gevonden in de literatuur tussen (stijlen van) leiderschap en rolduidelijkheid. Een leiderschapsstijl waarin heldere communicatie verweven zit, minimaliseert rolonduidelijkheid (Burke et al., 2006).

2.3.1 Definities leiderschap

Stoker (2005) beschrijft leiderschap als volgt: 'Leiderschap is het beïnvloeden van de houding en het gedrag van (een groep) medewerkers, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt. Dit beïnvloeden gebeurt door gebruik te maken van bepaalde leiderschapsstijlen, eigenschappen en motieven en door het uitvoeren van verschillende activiteiten'. Een andere definitie is die van Blanchard en Hersey (1999): 'Leiderschap is het vermogen mensen zodanig te beïnvloeden dat hun capaciteiten ten goede komen aan het algemeen belang'. Leiderschap bevat in de meeste definities de volgende elementen: er is een leider, er is een groep, er is een band tussen deze twee, er is een doel dat bereikt moet worden en er is een groepshouding. Aan de leider de taak om de groep op een effectieve manier het doel te laten bereiken door middel van beïnvloeden van de houding en het gedrag van de groep (Goossens, 2018).

2.3.2 Mens- en taakgericht leiderschap

Er wordt al lang wetenschappelijk onderzoek gedaan naar leiderschap. In de jaren 40 hebben Stogdill, Shartle & Hemphill (1950) onderzoek gedaan naar twee factoren binnen leiderschap: Consideration en Initiating Structure. Bij Consideration gaat het om een leider die bezorgdheid en respect uit richting de volgers. De leider let op het welzijn van de volgers, uit waardering en biedt

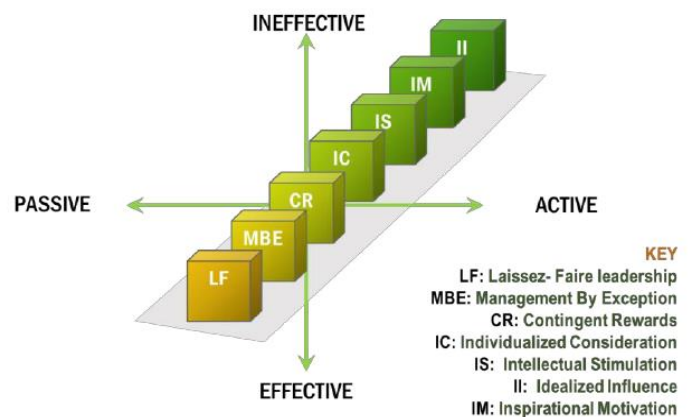


steun (Bass, 1990). Bij Initiating Structure definieert de leider duidelijk eigen rol en de rol van zijn volgers. De leider is gefocust op bereiken van doelen en stelt helder gedefinieerde patronen en communicatiekanalen vast. Hierin kan Consideration worden vertaald als mensgericht leiderschap en Initiating Structure als taakgericht leiderschap.

2.3.3 Transformationeel leiderschap

In de jaren 70 komen twee populaire stijlen van leiderschap naar voren: een hiervan is het transformationeel leiderschap, veelal onderzocht door Bass (1985) en zijn collega's. Een transformationele leider stimuleert en inspireert een groep om buitengewone resultaten te bereiken en om een visie te delen. Het geven van vertrouwen is hierbij een belangrijk onderdeel. Uitgangspunt van een transformationeel leider is het helpen met de groei van de groep met focus op individuele behoeften en persoonlijke ontwikkeling, met als doel dat zij het beste uit zichzelf kunnen halen (Bass, 1985). Transformationeel leiderschap focust zich dus op het stimuleren van het intellect, het ontwikkelen van de vaardigheden van de groep en het ondersteunen, mentoren, coachen van individuen. Deze componenten kunnen worden gemeten met de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Deze is ontwikkeld en gevalideerd door Bass & Avolio (2000). Transformationeel leiderschap heeft de volgende dimensies die gemeten kunnen worden met de MLQ:

- Idealized Influence: Transformationele leiders gedragen zich op een manier waarmee volgers zich kunnen identificeren. Ze worden bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd. Ze fungeren als rolmodel. Deze dimensie bestaat zowel uit het gedrag dat de leider daadwerkelijk laat zien als de eigenschappen die de volgers toeschrijven aan de leider.
- Inspirational Motivation: Transformationele leiders gedragen zich op manieren die mensen om hen heen inspireren en motiveren. Door enthousiasme en optimisme van de leiders wordt een teamgeest gecreëerd en betrokkenheid vergroot doordat verwachtingen duidelijk gecommuniceerd worden.
- Intellectual Stimulation: Transformationele leiders stimuleren innovatie en creativiteit van volgers door vragen te stellen en creatieve probleemoplossingen te proberen. Ideeën worden niet bekritiseerd omdat ze afwijken van die van de leiders.
- Individualized Consideration: Transformationele leiders treden op als coach of mentor door aandacht te schenken aan individuele (prestatie)behoeften. Door een ondersteunende rol worden volgers naar een hoger niveau van potentieel getild door aandacht te besteden aan leermogelijkheden.



Afbeelding 3. Full Range of Leadership model

Het Full Range of Leadership model toetst effectiviteit van een passieve/actieve leiderschapsstijl. Het model is te vinden in afbeelding 3.

2.3.4 Transactioneel leiderschap

De tweede, veel onderzochte stijl van leiderschap in de jaren 70 is het transactioneel leiderschap. Transactionele leiders leiden op basis van een ruilrelatie tussen leider en volger (Bass, 1985). Vanuit het 'voor wat hoort wat'-principe worden afspraken gemaakt over welke beloning hoort bij goed functioneren. Transactionele leiders belonen productiviteit met financiële tegemoetkomingen en weigeren dit bij gebrek aan resultaat. Bass (1985) stelt dat transactioneel leiderschap drie componenten bevat: contingent belonen (het belonen van een prestatie), actief management-by-exception (bijhouden of er fouten worden gemaakt) en passief management-by-exception (ingrijpen enkel wanneer doelstellingen niet worden gehaald). Management-by-exception (MBE) en contingent belonen (CR) zijn ook te vinden in afbeelding 4, het Full Range of Leadership model.



De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004) hebben een aspect toegevoegd aan de omschrijving van transactioneel leiderschap die Bass (1985) gaf. Zij voegen namelijk het aspect billijkheid toe. De ruilrelatie tussen leider en medewerker staat centraal en de medewerker verwacht dat de geleverde inspanning een beoogd resultaat oplevert zoals overeengekomen, ze verwachten rechtvaardig beloond te worden.

2.3.5 Transactioneel versus transformationeel leiderschap

Burns (1978) stelt dat de twee stijlen tegenovergesteld zijn van elkaar. Volgens Hater & Bass (1988) betekent dat niet dat ze geen verbanden hebben. Volgens Bass (1985) borduurt transformationeel leiderschap door op transactioneel leiderschap, dit is andersom niet het geval. Beiden zijn gelinkt aan het behalen van een bepaald doel, echter verschillen de processen en de manier waarop de leider het doel stelt. De transformationele leider probeert bijvoorbeeld de medewerkers intrinsiek te motiveren om de doelen te behalen, zodat er automatisch een goede houding ontstaat. De transactionele leider stopt wanneer de doelen zijn behaald en in die zin borduurt het transformationele leiderschap voort op het transactionele leiderschap.

Den Hartog et al. (1997) hebben ook onderzoek gedaan en de twee leiderschapsstijlen vergeleken. De bevindingen waren dat transformationeel leiderschap leidt tot een grotere betrokkenheid van de medewerkers. Verborg en Den Hartog (2001) stellen dat transformationeel leiderschap ook zorgt voor beter functioneren van de medewerkers. Dit verklaren zij door de hoeveelheid energiebronnen die de medewerkers ontvangen. Ze ontvangen namelijk voldoende energie van hun leider in de vorm van feedback, coaching, het krijgen van autonomie en duidelijke communicatie. Deze bronnen hebben een motiverend effect op medewerkers. Ook andere overzichtsartikelen en meta-analyses tonen ditzelfde resultaat aan, bijvoorbeeld Fioll, Harris & House (1999) en Lowe, Krook & Sivasubramaniam (1996). Uit onderzoek van Howell & Hall-Merenda (1999) blijkt dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op job performance, organizational citizenship behavior, satisfaction with supervision en organizational commitment.

2.4 Betrokkenheid

In deze paragraaf wordt in gegaan op de laatst genoemde opbrengst van transformationeel leiderschap: organizational commitment, oftewel organisatiebetrokkenheid. Al jaren wordt onderzoek gedaan naar betrokkenheid, met name naar de positieve gevolgen van betrokkenheid bij organisaties. Vele positieve effecten komen voort uit betrokken medewerkers, zoals innovatief gedrag, vergrote motivatie, meer werktevredenheid en beter functioneren. Tevens is grijs verzuim bij betrokken medewerkers minder (Walton, 1986; Becker, 1996) en ervaren betrokken medewerkers meer rolduidelijkheid. Meer betrokkenheid bij totstandkoming van organisatieontwikkelingen en beslissingen kan ervoor zorgen dat iemand beter mee kan werken in de richting van strategische doelstellingen. Ook resulteert een gevoel van betrokkenheid in het stellen van meer vragen en meer regie nemen bij onduidelijkheden en onzekerheden (Mulder et al., 2016).

2.4.1 Definities betrokkenheid

Door de vele onderzoeken zijn er in de literatuur verscheidene definities van betrokkenheid. De term betrokkenheid in organisatiecontext wordt gebruikt om een binding tussen medewerkers en organisatie weer te geven. Veel auteurs omschrijven betrokkenheid als tevredenheid t.a.v. de organisatie, maar ook loyaliteit aan en identificatie met de organisatie zijn belangrijke componenten (Lee, 1971; Porter et al., 1974; Buchanan, 1974). De vele definities van betrokkenheid delen (minstens) drie gemeenschappelijke factoren, namelijk het geloof in de organisatiedoelstellingen en de organisatiewaarden, de wil om inspanning te leveren om deze doelstellingen te bewerkstelligen en de wil om bij de organisatie werkzaam te blijven. De definities



beschrijven de binding tussen medewerkers en organisatie, maar geven geen invulling aan deze binding. Deze invulling wordt in paragraaf 2.4.2 beschreven.

2.4.2 Vormen van betrokkenheid

Betrokkenheid wordt door Allen & Meyer (1991) benaderd op drie manieren, namelijk een affectieve, continuïteits- of normatieve betrokkenheid. Deze benaderingen hebben gemeen dat bij allen betrokkenheid een psychologische staat is, die 1) de relatie tussen medewerker en de organisatie karakteriseert en 2) implicaties heeft voor de beslissing van de medewerker om te blijven of te vertrekken. Wat verschilt tussen de benaderingen, is de aard van de psychologische staat. Affectieve betrokkenheid verwijst naar de emotionele betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie, maar ook de identificatie met en de inzet voor de organisatie. Medewerkers die zich affectief betrokken voelen bij een organisatie, blijven bij de organisatie omdat ze dat willen. Continuïteitsbetrokkenheid verwijst naar het bewustzijn van de kosten die gepaard gaan met het verlaten van de organisatie. Medewerkers wiens primaire link met de organisatie gebaseerd is op continuïteitsbetrokkenheid, blijven bij de organisatie omdat ze geen beter (financieel) alternatief hebben. Tenslotte verwijst normatieve betrokkenheid naar een gevoel van verplichting om bij de organisatie te blijven. Medewerkers met een hoge normatieve betrokkenheid hebben het gevoel dat ze bij de organisatie moeten blijven. Allen & Meyer (1991) omschrijven het liever niet als drie manieren, maar als drie componenten. Medewerkers kunnen alle drie de componenten van betrokkenheid ervaren, in verschillende gradaties.

2.5 Performance

Job performance wordt ook genoemd als opbrengst van transformationeel leiderschap en organisatiebetrokkenheid (Becker, 1996; Howel & Hall-Merenda, 1999; Mulder et al., 2016; Walton, 1986). In deze paragraaf worden de verbanden tussen performance en de andere variabelen beschreven.

2.5.1 Definitie performance

Job performance heeft betrekking op de uitvoering van een functie en wordt door Campbell (1990) gedefinieerd als: 'gedrag of acties die relevant zijn voor de doelen van de organisatie'. Er heersen drie ideeën over deze definitie, namelijk: 1) performance moet worden gedefinieerd in termen van gedrag in plaats van resultaten, 2) performance omvatten alleen die gedragingen die relevant zijn voor de doelen van de organisatie en 3) performance is multidimensionaal. Daarom definiëren Viswesvaran & Ones (1993) performance als: 'schaalbare acties, gedrag en resultaten die werknemers aangaan of tot stand brengen die verband houden met bijdragen aan organisatiedoelstellingen'.

2.5.2 De relatie tussen betrokkenheid en performance

Er is een relatie gevonden tussen affectieve betrokkenheid en performance (Schnake, 2007). De emotionele betrokkenheid bij de organisatie geeft de medewerkers de motivatie om een zinvolle bijdrage te willen leveren. Ook normatieve betrokkenheid heeft een positief verband met performance, het gevoel van verplichting zorgt ervoor dat medewerkers dat doen, wat goed is voor de organisatie (Meyer & Allen, 1997).

2.5.3 De relatie tussen leiderschap en performance

Volgens Bass (1990) heeft transactioneel leiderschap een positief effect op performance op de korte termijn. Op de lange termijn zal het een negatief effect hebben, door de ineffectiviteit. Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op performance, omdat medewerkers intrinsiek gemotiveerd worden te presteren. Hoe meer medewerkers worden geïnspireerd en gemotiveerd, hoe beter de performance zal zijn (Bass, 1990).

2.5.4 De relatie tussen rolonduidelijkheid en performance

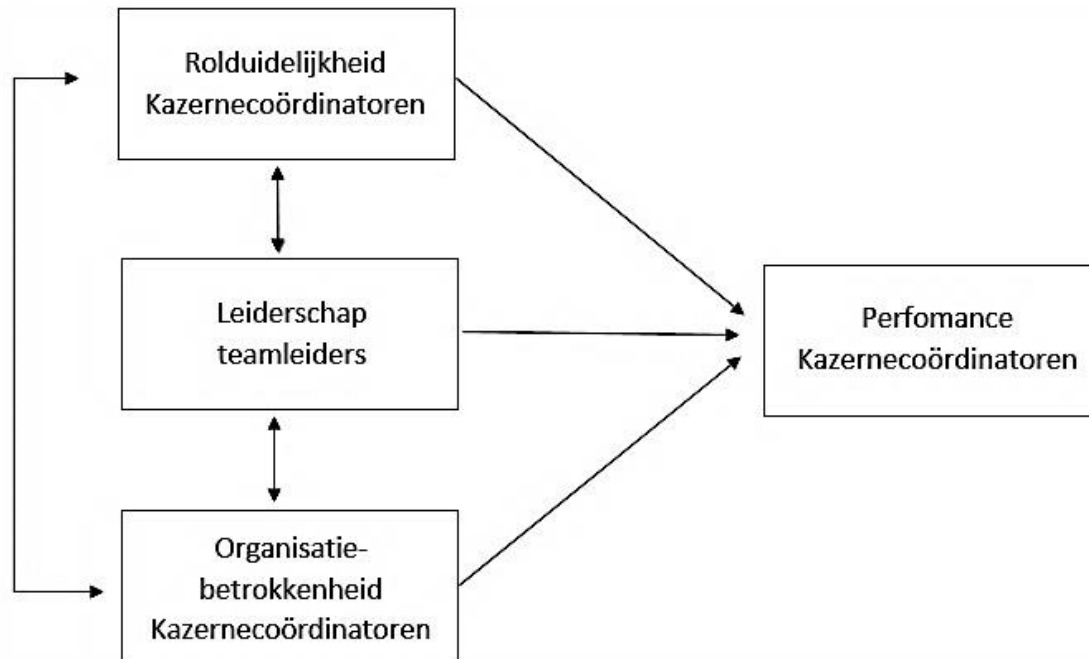
Ambigue rollen zorgen voor een gevoel van angst en spanning onder medewerkers. Hierdoor neemt de performance af. Daarnaast heeft rol duidelijkheid een positief effect op werktevredenheid



en deze tevredenheid heeft een positief effect op het gevoel van verantwoordelijkheid. Er is aangetoond door Hettiarachchi (2014) dat verantwoordelijkheidsgevoel een van de belangrijkste pijlers is voor performance.

2.6 Conceptueel model

Centraal in dit onderzoek staat de rol van de KC. Om te kijken hoe de performance van de KC-ers kan worden bevorderd, wordt gekeken naar de invloed van rolduidelijkheid voor KC-ers, organisatiebetrokkenheid van KC-ers en leiderschap van de teamleiders. In het theoretisch kader zijn de onderlinge verbanden weergegeven tussen rolduidelijkheid, organisatiebetrokkenheid en leiderschap. Het beoogde resultaat is verhoogde performance. In paragraaf 2.5 zijn de verbanden van onderstaand model weergegeven. Het conceptueel model is te vinden in afbeelding 4.



Afbeelding 4. Conceptueel model

2.7 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De doelstelling is het opleveren van een adviesrapport aan de Sectorleiding Repressie van de Brandweer Twente. Hierin staan aanbevelingen gericht op het effect van het vergroten van organisatiebetrokkenheid en het toepassen van leiderschapsstijlen op rolduidelijkheid en op de performance van KC-ers. De aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek moeten ervoor zorgen dat de inhoud van de rol van KC aansluit bij de wensen en behoeften voor het optimaal en eenduidig invullen van de functie, op basis van de ervaringen van de KC-ers en teamleiders. Het adviesrapport zal in januari 2019 worden aangeboden aan de Sectorleiding Repressie. De centrale onderzoeksvraag binnen dit onderzoek luidt als volgt:

Wat is de invloed van de stijl van leiderschap van de teamleiders, rolduidelijkheid en organisatiebetrokkenheid van KC-ers op de performance van KC-ers?

Ook zijn er deel- en subvragen opgesteld:

- 1 Waar zit de rolduidelijkheid bij de KC-ers?
 - 1a. Welke competenties zijn nodig voor de KC-rol en bezitten de KC-ers deze competenties?
- 2 Wat kunnen de teamleiders doen om de organisatiebetrokkenheid van KC-ers te vergroten?
- 3 Welke soort leiderschap moeten de teamleiders laten zien zodat de performance van de KC-ers verbetert?



3. Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk zijn de methoden van het onderzoek beschreven. Er is ingegaan op de onderzoeksmethode en de onderzoekspopulatie. Vervolgens zijn de meetinstrumenten en de betrouwbaarheid ervan verantwoord en is de onderzoeksprocedure beschreven. Tot slot is de data analyse beschreven. Onderstaande, omschreven onderdelen maken samen dat het onderzoek te repliceren is.

3.1 Methode

Er is bij dit praktijkgerichte onderzoek gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Bij kwalitatief onderzoek is de onderzoeker geïnteresseerd in de beleving en achterliggende meningen van de respondenten. Kwalitatief onderzoek heeft verschillende voordelen voor wat betreft het onderzoeksdoel, zo kun je bijvoorbeeld doorvragen om meer interessante informatie te verkrijgen en er is de mogelijkheid om de populatie mee te laten denken (Verhoeven, 2014). Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd middels groepsinterviews. In het onderzoek staat de rol van de KC centraal, in een groepsinterview kan de onderzoeker het best een beeld krijgen over hoe de KC zelf aankijkt tegen de rol, wat er leeft binnen de onderzoeksgroep en het is een effectieve onderzoeksmethode: er kunnen snel veel respondenten worden gesproken. Een kwalitatief onderzoek is representatief, wanneer alle relevante variaties op ideeën, ervaringen, meningen, opvattingen en gevoelens de mogelijkheid hebben gehad meegenomen te worden in het onderzoek (Groenland, 2001). Dit is verder beschreven in paragraaf 3.3.

3.1.1 Methode per deelvraag

Samen zullen de deelvragen de centrale onderzoeksvraag beantwoorden (Verhoeven, 2011). Empirische vragen worden beantwoord door data uit de werkelijkheid te halen, hierbij kun je denken aan enquête, observatie of interview. In dit onderzoek is de alle data verzameld d.m.v. groepsinterviews en zo zijn ook de deelvragen beantwoord.

3.2 Populatie en steekproef

De populatie van het onderzoek bestaat uit twee groepen interne stakeholders. De groepen verschillen in functie. Er is gekozen om twee groepen te bevragen, om een genuanceerd beeld te krijgen van de KC-rol en de invulling en verwachtingen ervan.

3.2.1 Steekproef

Het onderzoek is gedaan op basis van een steekproef. Baarda (2012) stelt dat er na acht interviews weinig nieuwe informatie komt, dit noemt men theoretische saturatie. Vanaf dat moment zijn er genoeg mensen geïnterviewd. In de praktijk is dit, wanneer reacties zich beginnen te herhalen (dit wordt ook wel verzadiging genoemd). In vier tot acht interviews krijg je 80% van de informatie, in dit onderzoek zijn zes groepsinterviews afgenomen met 16 respondenten, volgens Baarda (2012) moet dit genoeg informatie opleveren. Voorwaarde hiervoor is dat de populatie een bepaalde mate van homogeniteit heeft. De respondenten zijn bewust geselecteerd op basis van een selecte steekproef, ook wel purposive sampling genoemd. De selectievorm binnen deze steekproef is de doelgerichte steekproef. De steekproef is per groep onderbouwd in paragrafen 3.2.2 en 3.2.3.

3.2.2 Groep I: KC-ers

De eerste groep bestaat uit de KC-ers. De homogeniteit van deze groep zit in de functie en in het type kazerne dat zij coördineren. Er zijn drie types kazerne: 1) een basis kazerne met één basisvoertuig, 2) een basis + kazerne met meer voertuigen en 3) een basis ++ kazerne, deze kazerne beschikt over alle voertuigen en hulpmiddelen, ook wordt de ++ kazerne door middel van 24uurs-ploegen bemand, in plaats van een oproepbasis zoals bij de andere kazernes. Er is geclusterd op type kazerne, omdat dit namelijk iets zegt over de grootte van de kazerne en dus over de span-of-control van de KC. Door het clusteren is er een goede vertegenwoordiging van de totale populatie. In totaal zijn er 27 medewerkers in de functie van KC, hiervan zijn er 13



uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Er hebben drie KC-ers afgezegd, hier wordt in paragraaf 3.5 op ingegaan. In tabel 1 is het aantal bevraagde KC-ers weergegeven per type kazerne.

Tabel 1. Interviews KC

Type kazerne	Totaal aantal KC	Aantal bevraagde KC
Basis ++	2	2
Basis +	7	2
Basis	18	6

3.2.3 Groep II: teamleiders

De tweede groep bestaat uit teamleiders. De teamleiders zijn de leidinggevende laag boven de KC-ers. Er zijn zes teamleiders bevraagd. Hiervan werken er drie voor sector Repressie, één voor sector Beheer & Techniek en twee voor sector Vakbekwaamheid & Kennis. Op deze manier kan er een representatief beeld worden geschetst wat er van de KC wordt verwacht op gebied van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en leiderschap. Ook zijn er verschillende zienswijzen op de mate waarin de KC betrokken wordt bij de organisatie vanuit hogere laag, door de teamleiders die het meest samenwerken met de KC-ers. De teamleiders zijn net zoals de KC-ers op basis van een doelgerichte steekproef bepaald. In dit geval hebben de homogene kenmerken te maken met de functie die ze hebben en voornamelijk voor welke sector ze werkzaam zijn (Scholl & Olivier, 2014). Eén groep teamleiders werkt uitsluitend voor sector Repressie en één groep is werkzaam in verschillende sectoren, deze groep heeft minder homogeniteit. Alle teamleiders hebben een werkrelatie met de KC-ers. Hier zijn twee groepen van drie respondenten. Ze hebben allemaal deelgenomen aan het onderzoek.

3.3 Onderzoeksinstrument

Om de empirische deelvragen te beantwoorden, is gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview. Deze keuze is gemaakt, omdat er bij een semigestructureerd interview de mogelijkheid is om door te vragen bij een interessante opmerking, in tegenstelling tot bij een gestructureerd interview. Er is een vragenlijst opgesteld, maar hier kan eventueel van worden afgeweken door middel van doorvragen of aanvullende opmerkingen van de respondenten. Van belang is dat alle respondenten in dezelfde functiegroep dezelfde vragen krijgen en de gesprekken in dezelfde richting worden geleid. Het doel is veel gedetailleerde informatie ophalen, hier sluit dit type interview goed bij aan. Er zijn hiervoor twee vragenlijsten gemaakt: één voor KC-ers en één voor teamleiders. Deze vragenlijsten zijn te vinden in bijlage 2.

De interviewtechniek die gebruikt is, is een groepsinterview. De geclusterde groepen zijn gezamenlijk geïnterviewd over de thema's uit het conceptueel model. Het doel van een groepsinterview is het verkennen van thema's om ze vervolgens gezamenlijk te bespreken. Groepsinterviews worden gebruikt om breed inzicht te bieden in meningen en denkbeelden en geeft een idee over hoe mensen spreken over een thema. Er kunnen snel ideeën gegenereerd worden. De data wordt verzameld door groepsinteractie (De Ruyter & Scholl, 1998). Een voordeel hiervan is dat er een synergetisch effect ontstaat. Het groepsinterview zorgt voor een ruimer aanbod van informatie, inzichten en ideeën. Ook geeft dit type interview respondenten de kans om voort te bouwen op antwoorden van andere deelnemers (sneeuwbaaleffect). Het werkt hierdoor aantekelijk. Verschillen in meningen bieden de onderzoeker de kans om vast te stellen waarom er anders over wordt gedacht. Tenslotte werkt het efficiënt. Een nadeel is het risico op ongewenste effecten van de interactie, zoals een sterk dominerende deelnemer. Dit wordt geminimaliseerd, door een maximum te hanteren van vier respondenten per groep zodat de onderzoeker iedereen kan blijven betrekken (De Ruyter & Scholl, 1998).



3.3.1 Kwaliteit van het onderzoek

Betrouwbaarheid van een onderzoek gaat over de mate waarin waarnemingen toevallig zijn. Wanneer het onderzoek nogmaals zou worden uitgevoerd en de resultaten zijn gelijk, is er sprake van betrouwbaarheid. Het type interview dat is gebruikt, is een semigestructureerd interview met vragenlijsten. Hierdoor zijn de groepsinterviews gemakkelijk te repliceren. Tevens zijn er transcripties gemaakt en deze zijn gecodeerd. Hierdoor zijn de data geordend en overzichtelijk, dit bevordert de betrouwbaarheid.

Volgens Baarda (2009) draagt het ondervragen van een tweede groep stakeholders (in dit geval: teamleiders) bij aan de geldigheid van de resultaten. Baarda (2009) geeft de voorkeur aan ecologische validiteit: dit is de mate waarin onderzoeksresultaten overeenkomen met de dagelijkse praktijk. De resultaten moeten te generaliseren zijn naar de alledaagse situaties. Dit is bewaakt door te vragen naar voorbeelden en door een vertrouwde sfeer te creëren op één van de kazernes waar alle respondenten bekend zijn, ook zijn ze bekend met elkaar. Bij kwalitatief onderzoek pleiten Baarda et al. (2005) voor analytische generalisatie. Dit houdt in dat de resultaten overdraagbaar zijn in andere situaties, oftewel: de conclusies hebben een grote(re) reikwijdte. Er is een afgewogen selectie gemaakt binnen de doelgroep: jongeren, ouderen, nieuw in functie, ervaren in functie, vrijwillig, beroeps, open/gesloten persoonlijkheid. Door dit onderscheid, geven de conclusies een gemiddelde van de totale groep weer.

Tenslotte geven Baarda et al. (2005) een aantal factoren die een negatief effect kunnen hebben op de validiteit en betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek, zoals interpretatiefouten doordat de onderzoeker een te grote betrokkenheid heeft. Er is gekozen om een student het onderzoek te laten uitvoeren, omdat de student niet betrokken is bij de functie of organisatie. Ook kunnen de respondenten dit veroorzaken door bijvoorbeeld sociaal wenselijk te antwoorden of doordat zij een slechte stemming hebben op het moment van het interview. Er is tijdens de interviews specifiek gelet op lichaamshouding en gezichtsexpressie bij uitspraken om sociaal wenselijke antwoorden te herkennen. Hiervan zijn korte notities/aantekeningen gemaakt tijdens de interviews en vervolgens is er doorgevraagd op een opmerking. Om een slechte stemming te minimaliseren is er voorafgaand aan het interview vijf minuten informeel gepraat en een kop koffie gedronken, waardoor een mogelijk slechte stemming iets verminderd en het ijs gebroken is.

3.3.2 Interviewvragen

De vragen zijn gebaseerd op literatuur in het theoretisch kader (het conceptueel model) en vloeien voort uit de deelvragen. De interviews voor teamleiders en KC-ers hebben een gelijke opbouw: de vragen zijn ingedeeld o.b.v. vier thema's: leiderschap, organisatiebetrokkenheid, rolduidelijkheid en een nieuwe rol. Ze hebben dezelfde achterliggende theorie. Om suggestieve vragen te vermijden, is het thema rolduidelijkheid niet benoemd in de interviews. Dit is in het gesprek ondergebracht bij 'een nieuwe rol'. Om dezelfde reden is gebruik gemaakt van positieve stellingen. Het draait om leiderschap van de teamleiders en de invloed daarvan op de performance van de KC-ers. Bij het interview met de teamleiders is het doel om informatie te verzamelen over intenties en doelen van eigen leiderschapsstijl. De link tussen de deelvragen, interviewvragen en de theorie is gepresenteerd in bijlage 4.

3.4 Procedure

De KC-ers zijn telefonisch benaderd omdat dit de snelste manier is om antwoord te krijgen op de vraag of ze mee willen werken aan het onderzoek. In dit telefoongesprek is het onderzoek uitgelegd en is de vraag gesteld of de betreffende persoon mee wil werken aan een groepsinterview. Hierbij is de nadruk gelegd op het voordeel dat zij als KC-ers hieruit kunnen halen, namelijk input geven en zaken kenbaar maken. Er was met de meeste KC-ers al eens eerder een persoonlijke ontmoeting geweest, waardoor ze bereidwillig waren om mee te werken. De benaderde KC-ers reageerden enthousiast en gaven aan dat ze mee willen werken. Vervolgens zijn er groepen gemaakt o.b.v. werkplek (Enschede, Hengelo, Almelo, Troned



vliegbasis) zodat er een minimale reisafstand en dus tijdsbesteding voor de KC-ers is. Via de mail is deelname bevestigd en zijn voorsteldata gedaan aan de groepen. De interviews met de KC-ers vonden plaats op 12, 14, 19 en 20 november 2018. De interviews vonden plaats in leslokalen op de kazerne Hengelo en de kazerne Enschede. Dit zijn grote, afgesloten ruimtes. Bij de groepsinterviews zijn geen problemen voorgekomen. Wel hebben drie KC-ers afgezegd. De groep op 14 november 2018 bestond aanvankelijk uit drie, maar hier moest iemand afzeggen voor een andere afspraak. Bij het laatste groepsinterview op 20 november 2018 hebben ook twee KC-ers afgezegd, i.v.m. een volle agenda. De interviews varieerden in duur van 45 minuten tot een uur en 45 minuten. Tijdens het eerste interview is een andere vragenlijst gebruikt dan bij de daarop volgende interviews. Tijdens het eerste interview zijn vragen gesteld om het ijs binnen de groep te breken en om te proeven hoe de KC-ers in bepaalde thema's staan. Deze vragen werden breed beantwoord, dat heeft veel tijd gekost. Hierom is besloten bij de volgende groepsinterviews de vragen die niet direct bijdragen aan het beantwoorden van de deelvragen te schrappen, waarna de groepsinterviews allemaal ongeveer een uur duurden. Er was 1,5 uur voor gepland.

De teamleiders hebben volle agenda's met afspraken op verschillende locaties in Twente. Hierdoor zijn ze niet altijd telefonisch bereikbaar. Er is gekozen om deze communicatie via de mail te doen. De toegezonden mail is te vinden in bijlage 3. Ook hier zijn via de mail voorsteldata gedaan aan de groepen. Het interview met de teamleiders Repressie vond plaats op 23 november 2018 en het interview met de andere teamleiders op 15 november 2018. Ook deze interviews duurden ongeveer een uur en vonden ook plaats in een leslokaal in Enschede. De interviews zijn zonder problemen verlopen. Alle interviews zijn gepland in een tijdvak van 12 dagen.

De onderzoeksmethode is passend voor het onderzoeksdoel gebleken. Er is veel data verzameld en de respondenten zijn met elkaar in gesprek geweest, bouwden voort op elkaars ideeën en gaven verschillende inzichten, zoals vooraf verwacht.

3.5 Data analyse

Tijdens de groepsinterviews zijn er geluidsopnames gemaakt, hiervoor hebben de respondenten toestemming gegeven. Deze geluidsopnames zijn letterlijk getranscribeerd, er is woord voor woord uitgetypt wat er gezegd is. Deze transcripties zijn niet te vinden in de bijlage, indien interesse kunnen deze worden opgevraagd bij de onderzoeker. De volgende fase is het coderen van de data. Dit is gedaan door een combinatie van open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Bij de eerste stap, het open coderen, zijn fragmenten uit de getranscribeerde interviews gelabeld. Een fragment wordt gelabeld als de onderzoeker denkt dat dit fragment van belang kan zijn voor het onderzoek. Een label is meestal het belangrijkste woord uit het fragment of een samenvattend begrip. Ieder label heeft een open code gekregen. De open codes bestaan uit drie cijfers: het eerste cijfer staat voor een interview (de volgorde hiervan is te zien in tabel 2), het tweede cijfer staat voor de interviewvraag en kan dus variëren tussen 1 en 14. De laatste code staat voor het aantal labelen per interviewvraag. Een code kan bijvoorbeeld 2:1:2 zijn. Dan is er in het tweede interview met de KC-ers van een kazerne + antwoord gegeven op de eerste interviewvraag en de code is het tweede label van de vraag. De open codes beginnend met 1 t/m 4 zijn de interviews met KC-ers, de open codes beginnend met 5 of 6 zijn de interviews met teamleiders. De open codeertabellen zijn te vinden in bijlage 5.

Tabel 2. Uitleg nummering open codes

Interview	Type
1	KC-ers kazerne ++
2	KC-ers kazerne +
3	KC-ers kazerne basis
4	KC-ers kazerne basis
5	Teamleiders Opleiden & Oefenen, Kenniscentrum, Beheer & Techniek
6	Teamleiders Repressie



Bij de tweede stap, het axiaal coderen, is orde aangebracht in de open codes. Ze zijn met elkaar vergeleken en geclusterd binnen een overkoepelend thema. Hier zijn uiteindelijk 11 overkoepelende thema's uitgekomen. Bij het axiaal coderen kan onderscheid worden gemaakt tussen hoofdthema's en sub thema's. De hoofdthema's bevatten fragmenten over de kernonderwerpen in dit onderzoek: leiderschap van teamleider, organisatiebetrokkenheid en rolonduidelijkheid (rolambigüiteit, rolconflict, roloverbelasting) van de KC-ers. De laatste fase van het coderen is selectief coderen. In deze fase is de samenhang tussen codes geanalyseerd om zo verbanden te leggen tussen de hoofdthema's. De relevante codes zijn gebundeld in een codelijst en deze is te vinden in bijlage 6.



4. Resultaten

In dit hoofdstuk is het verzamelde materiaal op een objectieve en onafhankelijke manier weergegeven per variabele binnen het onderzoek. De variabelen zijn rolonduidelijkheid, leiderschap en organisatiebetrokkenheid. Ook is gesproken over de inhoud van de functie zelf, dit is ondergebracht in paragraaf 4.1, een nieuwe rol. Dit hoofdstuk vormt de opmaat voor de conclusies. In de resultaten is verwezen naar groepen zoals beschreven in tabel 2 uit paragraaf 3.5.

4.1 Een nieuwe rol

Onder 'een nieuwe rol' vallen de thema's: competenties, ontwikkelen KC, verschil tussen vrijwillige en beroeps KC/kazerne, functieprofiel en leidinggevende taken (dit zijn de sub thema's uit de codelijst, deze is te vinden in bijlage 6). Deze thema's sluiten aan bij deelvraag 1a.

4.1.1 Competenties en ontwikkelen

Competenties

Aan het begin van de groepsinterviews is een lijst gepresenteerd aan alle respondenten (KC-ers en teamleiders), deze is te vinden aan het einde van bijlage 2. Deze lijst bevat competenties die typerend zijn voor de leiderschapsstijlen uit het theoretisch kader of ze komen voort uit het functieprofiel. Uit deze lijst hebben zij de volgende competenties als 'belangrijk' omschreven.

- Communicatief vaardig: Alle teamleiders vinden deze competentie van belang. In groep 5 gaat het hierbij om de manier waarop een KC een boodschap brengt. In deze groep vragen ze zich af in welke mate een KC eigenaarschap voelt voor boodschappen vanuit de organisatie: voelt hij mede-eigenaarschap, of is het zij-zijn? Dit vragen ze zich af, om onderstaand fragment.

"Ik denk dat er in de praktijk veel onrust en onbegrip ontstaat door het brengen van halve boodschappen zonder context, waarbij veel ruis ontstaat. Daar hebben we met z'n allen last van." – Teamleider

In groep 6 gaat het om het belang van communicatie bij het aansturen van de groep binnen een kazerne. Vijf van de tien KC-ers benoemen communicatief vaardig als belangrijk. In groep 1 vinden de KC-ers dat de competentie van belang is, omdat een KC veel contact heeft met teamleiders, manschappen, de lokale gemeenschap en derden. De KC-ers van groepen 2 en 4 vinden dat het gaat om het contact hebben en houden met de mensen binnen een kazerne met uiteenlopende opleidingsniveaus en achtergronden, ze moeten elk op een andere manier worden aangevlogen, leggen ze uit.

- Inspireren/motiveren: Alle teamleiders vinden inspireren en motiveren vereiste competenties voor een KC. De teamleider Opleiding & Oefening (groep 5) noemt dat hierdoor betere resultaten zullen ontstaan. Vijf van de tien KC-ers benoemen deze competentie ook als vereiste. Hierbij stellen ze in groep 1, 2 en 4 dat het daarbij draait om met werken met mensen en het creëren van een hechte groep. In groep 3 voegen ze hieraan toe dat ze ook proberen te inspireren en motiveren tot opleidingen. In alle groepen KC-ers stellen ze dat door te inspireren en motiveren resultaten en ontwikkelingen zullen volgen.
- Assertief/initiatief nemen: Alle teamleiders Repressie (groep 6) en de teamleider Kenniscentrum (groep 5) vinden deze competentie van belang. De teamleiders Repressie omschrijven de competentie als het durven opstaan richting management. Ze moeten actief informatie komen halen. De teamleider Kenniscentrum vindt dat de KC-ers bij praktische zaken initiatief moeten nemen maar ook wanneer de KC het gevoel heeft te weinig informatie te hebben. Teamleider Beheer & Techniek (groep 5) geeft aan dat ze dit al goed doen. Vijf van de tien KC-ers vinden assertief/initiatief nemen belangrijk. In groep 2 is dat in de zin van het initiëren van ideeën door op die manier draagvlak te creëren binnen de kazerne (bijvoorbeeld als KC een balletje opgooien over een thema om vervolgens de groep het te laten oppakken). In groep 3 zien ze het als het nemen van initiatief binnen de organisatie. Het gaat hierbij om de beleving van de vrijwilliger (die wil bijvoorbeeld iets geregeld hebben)



waarbij de organisatie – volgens de KC – lang op zich laat wachten. Hier moet je als KC ingrijpen, vertellen ze.

Alle KC-ers vinden het moeilijk om het functioneren van collega's te beoordelen. De KC-ers in groep 1 en 3 merken wel dat het bij sommige collega's schort aan communicatieve vaardigheden en/of samenwerkend vermogen. Alle KC-ers vinden dat ze zelf over voldoende competenties beschikken om de rol te vervullen.

Ontwikkelen

De teamleiders Repressie (groep 6) geven aan dat het opmerkelijk is dat er voor een manschap of bevelvoerder een opleiding is, maar voor een KC niet. Eén KC uit groep 4 noemt dit punt ook. De KC-ers van groep 3 geven aan dat er bij een nieuwe KC een eerlijk gesprek moet zijn over tekortkomingen, waarin gekeken kan worden waarin de KC ondersteund moet worden of ontwikkeld moet worden. Aanvullend hieraan vinden de teamleiders Repressie (groep 6) dat de lat voor nieuwe KC-ers niet te laag moet worden gelegd.

4.1.2 Verschil tussen vrijwillige en beroeps KC/kazerne

Volgens de KC-ers is er een verschil tussen de functie van een beroeps KC en een vrijwillige KC. Dit wordt volgens hen veroorzaakt door onderstaande punten:

- Een KC bij een beroepskazerne heeft een hiërarchische positie tegenover de mensen binnen de kazerne. Bij een vrijwilliger zit er een ander gevoel bij, deze geeft zich namelijk vrijwillig op. Bij een medewerker in dienst van de kazerne is het z'n werk. Drie vrijwillige KC-ers uit groep 2 en 3 noemen dit punt.
- Een beroeps KC krijgt sneller en gedetailleerder informatie van binnen de organisatie, vinden vier KC-ers uit groep 2 en 4. Hierdoor hebben de vrijwillige KC-ers uit groep 2 en 4 soms het gevoel achter de feiten aan te lopen. Het komt wel eens voor dat een beroepsmedewerker dan eerder iets weet, hoort of vertelt dan de KC.
- Vier KC-ers uit groep 1 en 2 vinden dat er een verschil is in de KC functie, afhankelijk van de grootte van de kazerne. De beroepskazernes zoals Almelo, Enschede of Hengelo zijn niet te vergelijken met kleinere, vrijwillige kazernes, zeggen ze in groep 1. Dit komt door de diversiteit in taken, bijvoorbeeld door het scala aan dienstvoertuigen in een beroepskazerne. De KC-ers uit groep 2 vinden dat er onderscheid moet worden gemaakt in de KC rol op basis van het aantal mensen dat zij aansturen en het aantal specialismen binnen de kazerne.

4.1.3 Functieprofiel en leidinggevende taken

Functieprofiel

Het functieprofiel is te vinden in bijlage 1. Teamleiders Repressie (groep 6) en teamleider Kenniscentrum (groep 5) vinden dat het functieprofiel een zwaar leidinggevend component heeft. Dit vinden ze opvallend, omdat de KC geen leidinggevende functie heeft. De teamleiders Repressie (groep 6) zien een tegenstrijdigheid in het profiel: de KC is verantwoordelijk voor paraatheid en vakbekwaamheid, maar heeft geen mandaat. De KC-ers uit groep 1 vinden dat het profiel past bij een vrijwillige kazerne, maar niet bij een beroepskazerne als Almelo of Hengelo, omdat hier veel bijkomende taken zijn. Twee KC-ers uit groep 4 vinden dat het profiel wel past.

Leidinggevende taken

Teamleiders Repressie (groep 6) komen bij dit punt terug op het leidinggevend component in het profiel. In onderstaand fragment wordt dit besproken.

“Wat we eigenlijk hebben gedaan; op inhoudelijk deel hebben we ze wel leidinggevende gemaakt, want ze zijn verantwoordelijk voor vakbekwaamheid en paraatheid, maar op de administratieve kant zijn ze geen leidinggevende.” – Teamleider

Teamleider Beheer & Techniek en Opleiding & Oefenen (groep 5) vinden dat een KC een leidinggevende functie heeft en alle tien KC-ers vinden dat ze leidinggevende taken uitvoeren en hierom een leidinggevende functie hebben. Dit beargumenteren ze doordat ze een budget



beheren, de verantwoordelijkheid voor een groep dragen, het pand laten draaien en personele gesprekken voeren. In sommige gevallen voeren de teamleiders Repressie personele gesprekken, maar hierin geven twee teamleiders Repressie aan dit puur op geleide van de KC te doen. Vijf KC-ers uit groep 1, 2 en 3 willen dat het hen wordt gegund om zelf de kazerne te runnen, inclusief het mandaat en de verantwoordelijkheden die daarbij horen. Zij willen graag meer ruimte, omdat het maatwerk is per kazerne. Drie KC-ers uit groep 2 en 4 voegen hieraan toe hierin waardering te missen door niet als leidinggevende benoemd te zijn.

4.2 Rolonduidelijkheid

Onder 'rolonduidelijkheid' vallen de thema's: rolambigüiteit, rolconflict, roloverbelasting en rolonduidelijkheid. Deze thema's zijn gemeten onder de KC-ers, niet onder de teamleiders. Wel hebben de teamleiders ideeën over de uiteenlopende invulling van de functie. Deze thema's sluiten aan bij deelvraag 1. De thema's worden hieronder toegelicht.

4.2.1 Rolambigüiteit

De KC-ers ervaren geen gebrek aan informatie, maar wel ervaren zes KC-ers uit groepen 1, 2 en 3 een gebrek aan middelen. Alle KC-ers in groep 1, 2 en 3 ervaren een gebrek aan middelen binnen organisatieprocessen. Dit wijten ze aan het sectorenmodel, de vijf sectoren zouden meer met elkaar in contact moeten staan, denken ze. Er ontstaan situaties waarin afdelingen langs elkaar handelen met als gevolg een lange doorlooptijd en onduidelijkheid voor de KC. Een KC uit groep 2 voegt toe dat er soms niet inzichtelijk is waarom de processen zijn zoals ze zijn. In groep 1, 2 en 3 ervaren de KC-ers ook een gebrek aan financiële middelen. Wanneer een KC iets nodig heeft (bijvoorbeeld een auto of extra werkplek) beslist een andere afdeling of deze aanbesteding daadwerkelijk nodig is. Dit is onderbouwd in onderstaand fragment.

"Ik ben al 1,5 jaar bezig om een extra werkplek te krijgen. Er moet alleen een bureau en een computer bijkomen. De ene afdeling moet dit doen, de andere afdeling vindt daar wat van, meneer A van afdeling B laat wat liggen, want andere dingen zijn belangrijker. Zo schiet het niet op." – KC

4.2.2 Rolconflict

De KC-ers ervaren geen rolconflict. Ze geven aan geen moeite te hebben met het invullen van meerdere rollen en hierbij niet ingaan tegen persoonlijke normen en waarden en geen tegenstrijd in rollen ervaren. Eén KC uit groep 2 geeft aan soms moeite te hebben door de verschillende functies die hij bekleedt binnen de organisatie (bijvoorbeeld bevelvoerder en KC). Teamleider Beheer & Techniek (groep 5) begrijpt deze spagaat. De KC-ers uit groep 1 geven aan dat er een goede balans moet zijn in de rollen die een KC kan innemen: soms moet je midden in de groep staan, soms erboven. De teamleiders Repressie (groep 6) zijn het hier mee eens.

4.2.3 Roloverbelasting

Acht van de tien KC-ers uit de 4 groepen hebben het gevoel te weinig tijd te hebben voor de werkzaamheden. Wekelijks staat er 7,2 uur voor de KC werkzaamheden, hiervan gaan er zeven KC-ers structureel overheen. Twee KC-ers uit groep 4 geven aan dat ze het wel redden met de gestelde tijd. Zes KC-ers uit alle groepen denken dat het voor een beroeps KC gemakkelijker binnen de tijd te houden is, omdat deze tijdens zijn dagelijkse functie ook KC werkzaamheden kan verrichten (bijvoorbeeld een telefoon opnemen of een mailtje sturen). Ook hier geven twee KC-ers uit groep 2 en 4 aan een stuk waardering te missen voor het werk dat ze doen door niet meer uren vergoed te krijgen. Vijf van de KC-ers geven aan dat het in principe wel lukt in de 7,2 uur per week, maar dat door bijkomende taken het onmogelijk wordt. Dit wordt verduidelijkt in onderstaand fragment.

"We hebben net weer de werving & selectie gehad voor vrijwilligers: je wordt geacht op de vrijdagmiddag en zaterdagmiddag aanwezig te zijn bij de selectiedagen, je moet de briefselectie doen: wie wel en wie niet? Bepalen wie er doorgaat naar de selectiedag. De gesprekken vooraf eigenlijk ook, daar gaat veel tijd in zitten." – KC



4.2.4 Rolonduidelijkheid

Alle KC-ers zoeken teamleider Repressie enkel op wanneer zij een vraag hebben. Hiernaast hebben zij ook periodiek overleg. De teamleiders verklaren de uiteenlopende invulling van de functie door de volgende 3 punten:

- Functieprofiel: één teamleider Repressie (groep 6) kent het verschil toe aan het functieprofiel. Zij stelt dat het profiel de theoretische werkelijkheid is, maar die ligt ver weg van de praktische werkelijkheid. Er ontstaan situaties waarin de ene KC wel de verantwoordelijkheden neemt die de leidinggevende taken met zich meebrengen, de ander doet dat niet en wijst naar het functieprofiel. Teamleider Kenniscentrum (groep 5) denkt dat er door dit functieprofiel veel verschillende beelden en opvattingen ontstaan over hoe de rol moet worden ingevuld. Verschil vindt hij daardoor logisch.
- Verschuiving: deze oorzaak is toegelicht in onderstaand fragment door een teamleider Repressie (groep 6). Teamleider Opleiding & Oefenen (groep 5) beaamt dit fragment.

“We zijn gaan schuiven in de afgelopen vijf jaar: de mate waarin een kazerne zelfsturend is en de mate waarin een KC regie heeft, daar fluctueren we als organisatie in. Er wordt veel verantwoordelijkheid gelegd bij zaken als vakbekwaamheid, op andere vlakken eigenlijk geen verantwoordelijk, zoals administratieve handelingen. Daardoor wordt het onvoorspelbaar, dan is het maar net hoe een KC daarop reageert.” – Teamleider

- Verschil in kazerne: de teamleiders Repressie (groep 6) vinden dat een KC functie op een kazerne als Almelo of Hengelo een heel andere functie is dan een KC functie voor een kleine kazerne qua work load.

4.3 Leiderschap

Het kernthema ‘leiderschap’ focust zich op vier leiderschapstijlen: mensgericht- en taakgericht leiderschap, transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap. Het kernthema leiderschap sluit aan bij deelvraag 3.

4.3.1 Mensgericht leiderschap

Vier van de tien KC-ers uit groep 1 en 2 geven aan zich ondersteund te voelen door hun teamleider Repressie. De rest geeft dit niet specifiek aan, ze voelen zich vrij in de functie. Eén KC uit groep 2 geeft aan dat dit gevoel van ondersteuning valt of staat met de teamleider: als deze proactief is, ondersteunt het enorm. Teamleider Kenniscentrum (groep 5) denkt dat teamleiders meer zouden moeten ondersteunen. De KC moet signaleren, maar niet zelf oplossen.

De KC-ers ervaren geen band met het team waar ze inzitten. Vier KC-ers uit groep 2 en 4 geven aan dat ze het als nuttig vinden om eens in de acht weken bij elkaar te komen als team. De KC-ers in groep 4 doen dit wel en ervaren het als prettig, de KC-ers in groep 2 doen dit niet en geven aan daar wel behoefte aan te hebben.

“Ik vind dat het helpt om als KC-ers bij elkaar te komen. Wat voor jou een probleem is, is voor de ander zo opgelost. De KC-ers zijn apart van elkaar, daar kunnen ze meer uithalen.” – KC

4.3.2 Taakgericht leiderschap

Zes van de tien KC-ers uit groepen 1, 2 en 4 geven aan dat ze niet actief verwachtingen managen met hun teamleider Repressie. De KC-ers uit groep 3 geven hier niet specifiek antwoord op. Heldere wederzijdse verwachtingen zijn in dit onderzoek een indicator van taakgericht leiderschap. Eén KC uit groep 2 omschrijft het verwachtingspatroon tussen teamleider Repressie en KC als: is er was mis? Zo niet, dan zal het wel goed zijn. Deze zes KC-ers ervaren dit niet als vervelend, ze zoeken hun teamleider namelijk wel op als ze vragen hebben of iets willen bespreken. De KC-ers uit groep 2 geven aan dat ze soms het doorpakken van hun teamleider Repressie missen, ze vinden dat de teamleider Repressie meer bovenop de zaken binnen de kazernes moet zitten. De KC-ers in groep 4 ervaren het tegenovergestelde: ze vinden dat hun teamleider snel zaken oppakt



en ze ervaren dit als prettig. Ook teamleiders Kenniscentrum en Opleiden & Oefenen (groep 5) ervaren een gebrek aan het managen van verwachtingen. Zo noemt iemand het voorbeeld van een KC-avond, beschreven in onderstaand fragment.

“Tijdens een BMO/KC-avond hadden we het een keer over casussen, er ging echt een wereld open. Dan hoor je hoe de KC zich verwondert, maar met tekst en uitleg begrijpen ze het wel. Weet van elkaar hoe de dingen zijn! Ik denk dat daar veel begrip uit naar voren komt en zo kun je veel ruis wegnemen.” – Teamleider

4.3.3 Transformationeel leiderschap

Vier KC-ers uit groepen 3 en 4 geven aan dat hun teamleider Repressie ze bijpraat over organisatiebeslissingen of veranderingen. Zij beschrijven de communicatieve band met hun teamleider Repressie als ‘goed’. Ook hebben zij het gevoel dat de teamleider Repressie zich bekommert om ze. Deze vier KC-ers vinden het prettig dat de teamleider Repressie hen op de hoogte houdt van wat er besproken wordt in het Sectoroverleg Repressie. Niet iedere teamleider doet dit, dit werd besproken in groep 3 en de andere twee KC-ers ontvangen deze informatie niet, maar hebben hierdoor niet het gevoel dat ze informatie missen. Ze zouden het wel prettig vinden om deze informatie ook structureel te krijgen. De teamleiders Repressie (groep 6) zeggen hierover dat ze het belangrijk vinden dat alle KC-ers uniform worden geïnformeerd: dezelfde informatie van dezelfde persoon, op hetzelfde moment. Eén KC uit groep 2 geeft specifiek aan dat hij veel informatie mist van zijn teamleider Repressie. Hij is benieuwd naar ontwikkelingen binnen de organisatie en vindt dat zijn teamleider hem hierover moet bijpraten.

De teamleiders Repressie (groep 6) geven aan dat ze voornamelijk geloven in coachend en verbindend leiderschap. De teamleider Opleiden & Oefenen (groep 5) gelooft in leiderschap gebaseerd op inspireren en motiveren. Allen proberen ze deze visie over te brengen. Alle teamleiders vinden dat er ruimte moet zijn om fouten te maken.

Vijf KC-ers uit groepen 2 en 3 geven aan dat ze soms begrip van de organisatie richting de vrijwilligers missen, zoals omschreven is in onderstaand fragment, maar ook v.w.b. werktijden zouden ze meer begrip willen. De brandweerorganisatie sluit om 17:00 uur, maar dan begint de vrijwilliger.

“We zijn nu een wat grotere organisatie en soms wil een vrijwilliger wat: die is daar 100% mee bezig, terwijl de organisatie maar 0,01% met dat “kleine probleempje” bezig is. Soms moet je over die kleine dingen - volgens de organisatie - zelf ingrijpen om de vrijwilliger gemotiveerd te houden.” – KC

4.3.4 Transactioneel leiderschap

Acht van de tien KC-ers uit groepen 1, 3 en 4 geven aan dat de teamleider Repressie altijd geregeld heeft wat er geregeld moet zijn. Verder zijn er geen resultaten in de data naar voren gekomen. Hier had meer op doorgevraagd kunnen worden tijdens de groepsinterviews.

4.4 Organisatiebetrokkenheid

Bij ‘organisatiebetrokkenheid’ gaat het om de mate waarin de KC-ers zich betrokken voelen bij de organisatie en de mate waarin zij daadwerkelijk betrokken worden bij de organisatie. Dit kernthema sluit aan bij deelvraag 2.

4.4.1 Betrokken worden bij de organisatie

Alle KC-ers hebben een gevoel van betrokkenheid richting de organisatie. Ze stellen dat je je als KC wel betrokken moet voelen, anders kun je het werk niet uitvoeren. Vijf KC-ers uit groepen 1, 2



en 3 geven aan dat ze graag meer betrokken willen worden bij de organisatie door teamleiders of MT. De KC-ers uit groep 1 geven aan dat initiatieven niet altijd positief worden opgevangen of er wordt om verschillende redenen niets mee gedaan. Hierin denken ze dat er bottom-up veel goede ideeën zijn, oplossingen door bijvoorbeeld een vrijwilliger of een KC. De KC-ers in groepen 2 en 3 zouden dit graag zien in vorm van informatie, bijvoorbeeld de notulen van het Sectoroverleg Repressie of dat de teamleider Repressie tijdens het periodiek overleg vertelt waar hij mee bezig is of tegen aanloopt. Een KC in groep 2 geeft aan hierdoor soms waardering te willen zien door meer zelf te kunnen regelen.

“Ik verwacht meer inbreng. De teamleider heeft toch ook besprekingen? Het is niet zo dat MT dat deelt naar beneden toe, nee, nee. Het kan wel eens zijn dat er een ontwikkeling is waarover de teamleider zich druk maakt. Het zou handig zijn als ik dat dan ook weet.” – KC

Teamleider Opleiden & Oefenen (groep 5) geeft aan dat hij verwacht dat KC-ers actief informatie komen halen. Hij geeft aan dat er genoeg mogelijkheid is voor de KC-ers om zich te betrekken, bijvoorbeeld door bij werkgroepen aan te sluiten. Hij begrijpt dat veel KC-ers druk zijn en dat tijd de reden is dat ze het niet altijd doen.

Eén teamleider Repressie (groep 6) geeft aan dat hij verschil merkt wanneer hij consequent informatie verstrekt aan de KC-ers: het is een wisselwerking; ze nemen meer initiatief en er is een betere verbinding. Hij geeft aan dat het delen van informatie er soms bij inschiet en merkt op dat ze er nog stappen in kunnen maken. Een andere teamleider ziet het als verantwoordelijkheid om letterlijk en figuurlijk de verbinding te houden en deelt hierom consequent.



5. Conclusies & Discussie

In dit hoofdstuk is onderbouwd antwoord gegeven op de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen door interpretatie van de resultaten uit het vorige hoofdstuk. Ook zijn de reikwijdte, zekerheid en beperkingen behandeld door discussiepunten aan te dragen.

5.1 Deelvraag 1

De KC-ers ervaren geen **rolconflict**. King & King (1990) geven dat er vier vormen zijn van rolconflict, waaronder intrazenderconflict. Deze vorm van rolconflict komt erg overeen met roloverbelasting en dit ervaren de KC-ers wel. De **roloverbelasting** wordt ervaren op gebied van tijd. In de theorie wordt roloverbelasting omschreven als een conflict van prioriteiten. Voor de functie van KC is een wekelijks tijd vastgesteld van 7,2 uur, veel KC-ers gaan hier structureel overheen en kiezen bewust om sommige taken niet op te pakken, omdat ze niet alles kunnen doen binnen de tijd die ze hebben. Ook hebben ze moeite met de incidentele, tijdrovende taken, zoals werving & selectie. De KC-ers ervaren ook **rolambiguïteit**. Ze ervaren een gebrek aan process clarity: ambiguïteit t.a.v. werkmethoden en werkprocedures, ze ervaren onduidelijkheid in eigen werkkaders en zijn ontevreden over de procedures binnen de organisatie. De KC-ers ervaren ook taakambiguïteit, met name ambiguïteit v.w.b. spanwijdte van verantwoordelijkheden: welke taken horen precies binnen het takenpakket? Dit hangt samen met het aantal leidinggevende taken en verantwoordelijkheden die zij uitvoeren en hebben. Er is onduidelijkheid wanneer iets wel of niet op hun bordje valt en er is onduidelijkheid waarom zaken zijn zoals ze zijn.

Antwoord deelvraag 1: Waar zit de rolonduidelijkheid bij de KC-ers?

De rolonduidelijkheid bij de KC-ers zit op gebied van roloverbelasting en rolambiguïteit. Ze vinden dat ze te weinig tijd hebben om de KC werkzaamheden adequaat te kunnen uitvoeren en ze ervaren onduidelijkheid v.w.b. werkprocedures, werkmethoden en spanwijdte van verantwoordelijkheden.

5.2 Deelvraag 1a

Teamleiders Repressie, Kenniscentrum, Opleidingen & Oefenen, Beheer & Techniek en KC-ers zijn het eens over de top 3 competenties voor een KC: communicatief vaardig, inspireren/motiveren en assertiviteit/initiatief nemen. Niet iedere KC beschikt over deze competenties zoals wenselijk zou zijn, geeft een deel van de groep aan. Een conclusie die getrokken kan worden o.b.v. de resultaten: een KC wordt niet ingewerkt. Dit kan bijdragen aan de niet eenduidige invulling van de KC rol.

Antwoord deelvraag 1a: Welke competenties zijn nodig voor de KC-rol en bezitten de KC-ers deze competenties?

Om de KC-rol te kunnen vervullen, moet je communicatief vaardig zijn, je moet kunnen inspireren en motiveren en je moet assertief en initiatiefrijk zijn. De KC-ers zijn niet overtuigd dat iedere collega KC hierover beschikt, maar het merendeel wel.

5.3 Deelvraag 2

Er kan zonder twijfel geconcludeerd worden dat alle KC-ers zich affectief betrokken voelen bij de organisatie. Dit uit zich in het feit dat ze met initiatieven komen, verantwoordelijkheid dragen, weinig klagen, loyaal zijn aan en inspanning leveren voor de organisatie. Echter hebben ze het gevoel dat ze niet altijd betrokken worden en missen soms waardering voor het werk dat ze doen. De kazernes met vrijwilligers en de brandweerorganisatie ervaren sommige KC-ers als twee losse eilanden.



Antwoord deelvraag 2: Wat kunnen de teamleiders doen om de organisatiebetrokkenheid van de KC-ers te vergroten?

De organisatie kan maatregelen nemen zodat de KC-ers het gevoel krijgen dat ze meer betrokken zijn bij de besluitvorming van de organisatie. Hierdoor zullen zij meer geloven in de visie, missie en doelstellingen van de organisatie. Dit kunnen ze doen door meer waardering te geven aan de KC-ers en door meer informatie van bovenaf te delen. Dit is uitgewerkt in hoofdstuk 6.

5.4 Deelvraag 3

Dit onderzoek focust zich op vier leiderschapsstijlen: transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap, mens- en taakgericht leiderschap. In de werkrelatie tussen KC-ers en teamleiders Repressie is geen sprake van transactioneel leiderschap, omdat de KC-ers in een bepaalde mate van vrijheid werken en de teamleider hierbij een ondersteunende rol heeft. Wel is er sprake van passief management-by-exception: een teamleider grijpt in voor de KC als doelstellingen niet worden behaald.

Antwoord deelvraag 3: Welke soort leiderschap moeten de teamleiders laten zien zodat de performance van de KC-ers verbetert?

De teamleiders moeten meer transformationeel leiderschap laten zien om de performance van de KC-ers te verbeteren. Aanvullend moeten ze aspecten van mensgericht leiderschap en taakgericht leiderschap laten zien, zodat de performance van de KC-ers verbetert. Dit is uitgewerkt in hoofdstuk 6.

5.5 Centrale onderzoeksvraag

Op dit moment is de performance van de KC-ers belemmerd, door de volgende punten:

- Rolambiguïteit t.a.v. werkmethode en werkprocedures;
- Rolambiguïteit v.w.b. spanwijdte van verantwoordelijkheden;
- Geen eenduidige invulling in de rol, doordat er geen inwerkprogramma is voor een KC;
- De KC voelt zich niet betrokken bij de besluitvorming van de organisatie;
- De teamleiders passen niet de juiste leiderschapsstijlen toe.

De belemmering ligt dus op meerdere vlakken.

Antwoord centrale onderzoeksvraag: Wat is de invloed van de stijl van leiderschap van de teamleiders, rolduidelijkheid en organisatiebetrokkenheid van KC-ers op de performance van KC-ers?

Zoals in het theoretisch kader is gegeven in paragraaf 3.4 is het van belang wanneer er naar performance wordt gekeken er aandacht is voor de volgende definitie: 'schaalbare acties, gedrag en resultaten die werknemers aangaan of tot stand brengen die verband houden met bijdragen aan organisatiedoelstellingen'. De vier variabelen binnen de hoofdvraag houden verband met elkaar. Wanneer de variabelen goed op elkaar worden afgestemd, kan er een positieve invloed ontstaan voor de performance van de KC-ers. Er is in de literatuur al vastgesteld dat de variabelen invloed hebben op performance, dit wordt bevestigd in de groepsinterviews.

Invloed van leiderschap

Leiderschap kan de performance van KC-ers verbeteren, door aspecten van drie stijlen toe te passen. Bij de aspecten van bepaalde stijlen liggen thema's ten grondslag als individuele behoeften, vertrouwen, mentoren/coachen (transformationeel leiderschap), een groepsrelatie (mensgericht leiderschap) en verwachtingen managen (taakgericht leiderschap). In de interviews is namelijk naar voren gekomen dat de KC-ers een gebrek ervaren aan begrip van de organisatie richting vrijwilligers en kazerne, dat de KC graag meer regelruimte op eigen kazerne zou hebben en dat sommige KC-ers ontwikkeling nodig hebben en er geen inwerkprogramma is. De invloed van leiderschap hierop is dat er door het toepassen van componenten uit verschillende leiderschapsstijlen, meer tevredenheid en motivatie bij de KC-ers ontstaat. Een transformationeel leider (Individualized Consideration, MLQ) heeft aandacht voor individuele behoeften en



ontwikkeling. Door aandacht voor persoonlijke leerpunten zal de performance toenemen. Door deze individuele aandacht zal er tevens meer aandacht vanuit de organisatie naar de kazerne en vrijwilligers gaan, waar mogelijk begrip ontstaat. Op die manier kan de KC met behulp van de teamleider er in slagen om de vrijwilliger te motiveren en hierdoor te voldoen aan eigen doelstellingen. Ook hierin zal de performance dus toenemen. Tevens geven de KC-ers aan dat ze graag meer regelruimte willen op eigen kazerne. Een transformationeel leider (Inspirational Motivation, MLQ) geeft vertrouwen, dit zal de KC-ers motiveren en stimuleren betere resultaten te realiseren (Bass & Avolio, 2000).

De invloed van componenten van taakgericht leiderschap hebben een positief effect op de performance. Door een gebrek aan verwachtingen managen (kenmerkend voor taakgericht leiderschap) ontstaat het gevoel dat de KC-ers niet betrokken worden bij de organisatie. De teamleiders kunnen door hier meer op te focussen (door bijvoorbeeld meer en frequenter informatie aan ze te verschaffen) dat gevoel verminderen en hierdoor zal de performance verbeteren. Deze zal verbeteren, omdat ze meer informatie tot hun beschikking hebben en op korte termijn een gevoel van motivatie en betrokkenheid zullen ervaren (Bass, 1990).

Tenslotte is de invloed van mensgericht leiderschap op performance positief, met name het focussen op een groepsrelatie. De KC-ers geven aan geen onderlinge relatie te hebben. Hier kan de teamleider in investeren. Er kunnen snel dingen worden toegelicht/onderbouwd in een groepsbijeenkomst, waardoor de teamleider twee vliegen in een klap slaat: hij werkt aan de onderlinge relatie, door de KC-ers bij elkaar te zetten en samen casussen te bespreken en te brainstormen, tevens kan hij uniform verwachtingen managen en hij kan de groep informeren.

De invloed van leiderschap op performance is dus positief. Op korte termijn zullen veranderingen optreden in de performance van KC-ers door een gevoel van vertrouwen, motivatie, betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij de KC-ers (Bass, 1990).

Invloed van rolduidelijkheid

Op dit moment ervaren de KC-ers rolambigüiteit en roloverbelasting, twee van de drie indicatoren voor rolonduidelijkheid. Er kan worden geconcludeerd dat de KC-ers rolonduidelijkheid ervaren. Op dit moment heeft dat als gevolg, dat de KC-ers sommige taken bewust van zich afstoten, omdat ze al meer dan de vergoede uren werken, dat het lang duurt voordat een KC iets voor elkaar krijgt in eigen kazerne – soms ten koste van de vrijwilliger, dat ze last hebben van aankopen waarover een andere afdeling heeft besloten en er veel onduidelijkheid heerst over bij wie ze voor bepaalde zaken moeten zijn, waardoor er veel druk komt op de rol van teamleider Repressie.

De invloed van rolduidelijkheid daarentegen zal zijn dat er sneller kan worden gewerkt, er meer productiviteit van de KC-ers is en er meer tevredenheid is bij de vrijwilligers én KC. De KC zal tevreden en productief zijn, omdat rolduidelijkheid samenhangt met verantwoordelijkheidsgevoel, dit is een belangrijke pijler voor performance (Hettiarachchi, 2014).

Invloed van organisatiebetrokkenheid

De KC-ers hebben een gevoel van betrokkenheid richting de organisatie, maar niet alle KC-ers ervaren dit andersom ook. Op dit moment beïnvloedt dat de performance van de KC-ers, omdat ze soms een stukje waardering missen. Ook hier geven ze aan meer regelruimte te willen, dit als blijk van waardering en vertrouwen.

In dit geval hebben de KC-ers zelf wel een gevoel van betrokkenheid. Wanneer de organisatie de KC-ers meer betreft bij wat zij (de organisatie) doen, is de invloed van organisatiebetrokkenheid op performance dat de KC-ers meer gaan geloven in de visie, missie en doelstellingen van de organisatie. Het behouden en vergroten van de motivatie zal zorgen voor een groter gevoel van



betrokkenheid en een betere performance, dit uit zich in motivatie om een zinvolle bijdrage te willen leveren.

De invloed van leiderschap, rolduidelijkheid en organisatiebetrokkenheid op de performance van KC-ers is, dat de KC-ers een gevoel van vertrouwen, motivatie, betrokkenheid, tevredenheid en verantwoordelijkheid ervaart waardoor de KC een extra stap zal zetten en makkelijker kan werken. Dit komt voort uit zowel het theoretisch kader als uit de resultaten (Meyer & Allen, 1997; Schnake, 2007).

5.6 Discussie

In de discussie is kritisch gekeken naar de getrokken conclusies in het onderzoek. Het doel is om beperkingen van het onderzoek te bekijken en inzicht te geven in de (on)zekerheid van de getrokken conclusies en het hierop gebaseerde advies.

5.6.1 Beperkingen binnen het onderzoek

Een beperking binnen het onderzoek is het aantal respondenten. De organisatie had de wens om alle medewerkers in functie van KC te bevragen, dit zijn er in totaal 27. Door de tijdsperiode die staat voor het onderzoek, is dit niet gelukt. Het idee was om de helft van de KC-ers uit te nodigen voor groepsinterviews. Hiervan hebben er drie afgezegd, waardoor er tien mensen in functie van KC zijn bevraagd, dit komt overeen met 37% van de doelgroep. Dit is een beperking, omdat het effect kan hebben op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksuitkomsten.

Een andere beperking binnen het onderzoek is het aantal bevraagde teamleiders. De organisatie telt vijf sectoren. Er zijn drie teamleider Repressie gesproken, er is één teamleider Beheer & Techniek gesproken en twee teamleiders Vakbekwaamheid & Kennis. Hier is voor gekozen omdat deze teamleiders veel samenwerken met de KC-ers en dus goede informatie kunnen verschaffen. Het onderzoek zou meer draagvlak hebben binnen de organisatie, als er ook teamleiders van Strategie & Ondersteuning en Brandveiligheid zouden zijn gesproken.

Tenslotte zijn er weinig tot geen resultaten over transactioneel leiderschap binnen dit onderzoek. Hier had de onderzoeker tijdens de groepsinterviews meer op door kunnen vragen, zodat er meer resultaten over deze leiderschapstijl waren geweest.



6. Aanbevelingen

Op basis van de conclusies in voorafgaand hoofdstuk, zijn een viertal aanbevelingen tot stand gekomen. In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen gedaan aan Sectorleiding Repressie. Overige verbeterpunten zijn ook benoemd. De aanbevelingen zijn onderbouwd met een kosten- en batenanalyse en een implementatieplan. Deze aanbevelingen zijn vooraf besproken met de organisatie en getoetst of ze passen binnen de cultuur en context van de organisatie. Deze aanbevelingen zijn in de onderstaande paragrafen onderbouwd en luiden als volgt:

- Maatwerk in KC taken;
- Onderscheid maken binnen de functie van KC voor de ++ kazernes;
- Het opzetten van een onboarding programma voor toekomstige KC & SPP;
- Transformationele leiderschapsvaardigheden ontwikkelen bij teamleiders.

De samenhang tussen de aanbevelingen is dat alle aanbevelingen zich focussen op de veranderende visie van de organisatie t.a.v. de rol. De rol moet gemoderniseerd worden en dat kan gebeuren door deze vier aanbevelingen, zowel op operationeel als op tactisch en strategisch gebied.

6.1 Maatwerk in KC taken

Om de KC te ontlasten in zijn werkzaamheden, zodat hij minder roloverbelasting ervaart, beveel ik aan om hem meer duidelijkheid te verschaffen door actief verwachtingen te managen. Hiervoor moeten twee acties worden genomen:

1. Wat hoort bij de KC rol?

Allereerst moet in kaart worden gebracht wat bij de KC rol hoort, om roloverbelasting te verminderen. Ik beveel aan om onderscheid te maken tussen wekelijkse taken (zoals administratie, oefenen, leidinggeven aan de ploeg, bevelvoerdersoverleg) en incidentele taken (zoals personele gesprekken, werving en selectie: briefselectie, informatiedagen, selectiedagen). Dit beveel ik aan, omdat door de incidentele werkzaamheden de vastgestelde tijd van 7,2 uur niet reëel is. Als een KC bijvoorbeeld twee selectiedagen heeft gehad (drie uur per dag), betekent dit dat de KC nog 1,2 uur te besteden heeft aan werkzaamheden voor de rest van de week. Dat wordt niet verlangd, de wekelijkse taken gaan namelijk gewoon door. In dit voorbeeld ontstaat er wrijving en ervaren de KC-ers een gebrek aan waardering voor het werk. Ik beveel Sectorleiding Repressie aan om per taak in kaart te brengen: kan een KC dit declareren (en dus is het incidenteel), of hoort het bij de wekelijkse werkzaamheden. Hoewel alle KC-ers aangeven het werk niet te doen om financiële redenen, is het een blijk van waardering voor de moeite die de KC doet en de tijd die hij investeert. Deze maatregel zal ervoor zorgen dat ze KC-ers minder roloverbelasting ervaren en ze zullen zich gewaardeerd voelen.

Bij een vrijwillige KC in de rang van bevelvoerder is de uurvergoeding €17,56 bij oefeningen en cursussen (CAR-UWO, 2017). Om door te gaan op voorafgaand voorbeeld: 27 KC-ers, vier selectiedagen per jaar, deze dagen duren beiden drie uur. Dit komt neer op een totaalbedrag van jaarlijks €5.689,44 voor het vergoeden van de selectiedagen. De implementatie kan er als volgt uitzien, zie tabel 3. Een mogelijke werkwijze voor deze aanbeveling is dit bij de KC-ers zelf neerleggen: hou eens bij wat je wekelijks doet en wat incidentele werkzaamheden zijn. Deze uitkomsten kunnen met elkaar worden vergeleken en afdeling HR en afdeling Vergoedingen beslissen welke uren gedeclareerd kunnen worden. Quick wins bij deze aanbeveling zijn:

- De roloverbelasting neemt af, want er is meer inzicht in wekelijkse werkzaamheden en incidentele werkzaamheden waarbij het ook duidelijk is waarvoor vergoedingen worden geboden en waarvoor niet (Bauer & Simmon, 2000).
- Rolconflict (interzenderconflict) wordt verder geminimaliseerd, door duidelijke verwachtingen van de organisatie (King & King, 1990).
- De KC-ers zullen zich gewaardeerd voelen voor hun inspanningen.



2. Effectief sturen op resultaatafspraken d.m.v. plangesprekken

Ik beveel teamleiders Repressie aan om het functieprofiel te specificeren per KC en dit moet worden opgenomen in de jaarlijkse gesprekscyclus. De teamleider Repressie voert jaarlijks een planningsgesprek met de KC-ers binnen eigen team. Onderdeel van dit planningsgesprek is het maken van resultaatafspraken. Dit wordt momenteel alleen gedaan wanneer zaken niet goed lopen. Doel van deze resultaatafspraken is het maken van zo eenduidig, haalbaar en meetbaar mogelijke afspraken voor het komende jaar. Dit wordt gedaan op basis van het generiek profiel: er worden concrete resultaatbulletins gemaakt (Veiligheidsregio Twente, 2017). Op die manier is het duidelijk voor iedere KC wat er wordt verwacht. Voorafgaand aan deze plangesprekken kunnen de teamleiders Repressie met elkaar verwachtingen managen en na de gesprekken samen evalueren, om te kijken of ze op dezelfde lijn zitten qua afspraken en prioriteiten. Op deze manier is de uiteenlopende invulling van de KC-ers gecontroleerd, gestructureerd en effectief. Hierdoor worden de KC-ers individueel ondersteund en is duidelijk waar ze mee aan de slag moeten. Dit vermindert de rolonduidelijkheid. Door een helder uitgetekende route en heldere communicatie met teamleider Repressie zal de performance verbeteren.

Bij een vrijwillige KC in de rang van bevelvoerder is de uurvergoeding €17,56. Het uurloon van een teamleider Repressie is ongeveer €27,24 (CAR-UWO, 2017). Op jaarbasis zijn ze kosten van het invoeren van de plangesprekken in de gesprekscyclus ongeveer €2.419,20, wanneer iedere KC een gesprek van een uur heeft met zijn teamleider en een uur aan voorbereiding hier voor heeft. Als de teamleiders vooraf en achteraf nog een uur evalueren, zijn de jaarlijkse kosten in totaal €2.637,12. Quick wins bij deze aanbeveling zijn:

- Meer resultaatgericht werken, waardoor betere prestaties worden gerealiseerd (Hersey & Blanchard, 1996).
- Minder rolconflict (interzenderconflict) en roloverbelasting door heldere verwachtingen (King & King, 1990; Bauer & Simmon, 2000).
- Meer betrokkenheid bij de KC-ers door Inspirational Motivation van teamleiders (Bass & Avolio, 2000).

Het implementatieplan is te vinden in tabel 3.

Tabel 3. Implementatieplan eerste aanbeveling

Aanbeveling 1: Maatwerk in de KC taken	
Doel	Minimaliseren van roloverbelasting voor de KC door duidelijkheid te verschaffen in werkzaamheden.
Hoe	In kaart brengen welke taken wekelijks en incidenteel zijn en plangesprekken toevoegen aan de gesprekscyclus.
Wie	HR, afdeling Vergoedingen, teamleiders Repressie, KC-ers.
Rol HR	Het proces ondersteunen, advies geven aan de andere betrokkenen en samen met afdeling Vergoedingen beslissen welke werkzaamheden uiteindelijk gedeclareerd mogen worden.
Wanneer	Het inzichtelijk maken van taken kan per direct gebeuren. De plangesprekken vanaf het begin van de volgende gesprekscyclus.
Kosten	Vanaf €8.326,56 per jaar.
Baten	Betere manschappen en dus betere paraatheid, betere resultaten bij de lokale kazernes, meer productiviteit, rolduidelijkheid en tevredenheid bij KC-ers.

6.2 Onderscheid maken binnen de KC functie

Ik beveel Sectorleiding Repressie aan om een nuance aan te brengen in de KC functie d.m.v. een leidinggevende waardering voor de KC-ers van de ++ kazernes, omdat de functie niet te vergelijken is met de KC functie op andere kazernes. Aanvullend aan deze aanbeveling, beveel ik aan dat de betreffende KC-ers een coachende rol op zich nemen, voor andere of nieuwe KC-ers. Zij kunnen aanspreekpunt zijn en collega KC-ers helpen om wegwijz te worden in de organisatie.



Je zet de mensen op die manier in hun kracht: iemand die al wegwijs is in de organisatie en iemand die daar tijd en energie in wil steken. Door deze aanbeveling worden de teamleiders Repressie ontlast omdat de betreffende KC-ers ook extra bevoegdheden zullen hebben v.w.b. administratieve handelingen. De performance zal verbeteren omdat de KC-ers kunnen leren van elkaar en de ++ KC-ers voelen zich (en zijn) meer betrokken bij de organisatie.

Quick wins bij deze aanbeveling:

- Betere performance en meer rolduidelijkheid bij de andere KC-ers door Individualized Consideration van de ++ KC-ers (Bass & Avolio, 2000).
- Meer motivatie, verantwoordelijkheidsgevoel en gevoel van waardering bij de ++ KC-ers (Hettiarachchi, 2014).
- De teamleider wordt ontlast en kan zich focussen op andere, belangrijke zaken.

De kosten en baten van deze aanbeveling zijn gegeven in tabel 4.

Tabel 4. Implementatieplan tweede aanbeveling

Aanbeveling 2: Onderscheid maken binnen de KC functie	
Doel	Nuance aanbrengen in de KC rol voor wat betreft de ++ kazernes
Hoe	Als de KC-ers voldoen aan de benodigde competenties zullen zij een leidinggevende functie krijgen.
Wie	Sectorleiding Repressie, HR en teamleiders Repressie, teamleiders houden een vinger aan de pols het opvolgende jaar, zodat de KC nog ondersteuning heeft in de nieuwe rol.
Rol HR	HR ondersteunt de teamleiders Repressie en handelt het formele gedeelte af (contracten).
Wanneer	In het nieuwe financiële jaar, zodat het begroot kan worden.
Kosten	Loon kosten: van een schaal 9 naar een schaal 12 x 2 personen = €1.396 meer per maand per persoon dus €33.504 op jaarbasis.
Baten	Minder werkbelasting voor de teamleider Repressie (want die hoeft niet meer te ondersteunen en administratieve handelingen te checken), meer productiviteit, betrokkenheid, rolduidelijkheid en tevredenheid bij de betreffende KC-ers. Indien de betreffende KC-ers de coachende rol gaan innemen, zal de aanbeveling ook een positief effect hebben op de performance van collega KC-ers.

6.3 Opzetten van een onboarding programma & SPP

Ik beveel Sectorleiding Repressie aan om een onboarding programma op te zetten. Een goede onboarding zorgt voor een hogere productiviteit, minder verloop en een grotere betrokkenheid. Doelstelling is dus dat nieuwe KC-ers een uniforme en kwalitatief goede onboarding krijgen. Voor een goede onboarding is structuur nodig, om tijd en geld te besparen. Een structuur kan er als volgt uit zien, door gebruik te maken van de vier C's van onboarding (Talya & Bauer, 2010):

- Compliance: de nieuwe medewerker wordt bekend gemaakt met geldende regels binnen functie. Dit kan gaan om wettelijke eisen, veiligheidsvoorschriften, sociale omgangsregels, maar ook bedrijfsregels op gebied van ziekmeldingen. Voor de KC-functie zal het gaan om administratieve werkzaamheden, procedures en eisen aan paraatheid en vakbekwaamheid.
- Clarification: de nieuwe medewerker wordt duidelijk uitgelegd wat er exact van hem/haar wordt verwacht. De werkzaamheden worden uitgebreid besproken en ook werkmethodes, strategieën en/of software worden uitgelegd. Ook wordt duidelijk gemaakt wat de nieuwe medewerker van de organisatie mag verwachten. Dit valt samen met de resultaatafspraken uit de eerste aanbeveling en dit zal ook niet bij iedere KC gelijk zijn. Een effectieve werkwijze is bijvoorbeeld een 60-dagenplan, waarin de nieuwe KC samen met de leidinggevende een aantal doelen stelt die hij binnen de 60 dagen moet behalen. Hierdoor krijgt de KC meer grip, werkt hij/zij aan eigen successen en voelt zich ook verantwoordelijk



voor deze successen, tenslotte leert hij/zij in de praktijk de functie en organisatiestructuur kennen.

- Culture: de nieuwe medewerkers wordt bekend gemaakt met de missie, visie en waarden van de organisatie. Dit zal bij de nieuwe KC-ers in de meeste gevallen al duidelijk zijn, hoewel extra aandacht hiervoor bijdraagt aan betrokkenheid.
- Connection: de nieuwe medewerker wordt duidelijk gemaakt wat zijn plek in de organisatie is en de sociale structuur leert kennen. Bij de KC-ers zal het gaan om het kennismaken met de teamleiders, coördinatoren en andere ondersteunende afdelingen waar hij mee samen zal werken of waar hij terecht kan voor vragen.
- Een aanvullend punt is de vijfde C, Check Back: evalueer een aantal maanden na onboorden bij de medewerker hoe het gaat en blijf op die manier het proces verbeteren.

Best practices bij onboorden zijn het aanstellen van een buddy of mentor. Dit kan bijvoorbeeld aansluiten bij de tweede aanbeveling en deze rol kan worden toegewezen aan de KC-ers van ++ kazernes.

Deze aanbeveling focust zich op strategische personeelsplanning, een thema waar experts van verwachten dat het in de toekomst een veelgebruikt hulpmiddel zal worden. Hierom wordt er binnen de Human Resource Management opleidingen veel aandacht aan dit thema geschonken. De aanbeveling zou daarom goed uitgevoerd kunnen worden door een derdejaars meewerkstagiaire of een afstudeerder. De student kan hier een voordeel uit halen door tijdens de opleiding al ervaring op te doen met het tool, dat vrij ingewikkeld is. Voor de organisatie is tijdbesparend, goedkoop en kwalitatief goed.

Quick wins bij deze aanbeveling:

- De ervaren KC-ers die een coachende rol op zich nemen maken gebruik van transformationeel leiderschap door middel van Individualized Consideration (Bass & Avolio, 2000). Dit heeft een positief effect op de performance van de andere KC-ers
- Drie van de vier C's (clarification, culture en connection) hebben invloed op organisatiebetrokkenheid en productiviteit van de medewerker (Talya & Bauer, 2010). Door clarification wordt de rolonduidelijkheid verminderd bij nieuwe KC-ers.

De implementatie van deze aanbeveling is te vinden in tabel 5.

Tabel 5. Implementatieplan derde aanbeveling

Aanbeveling 3: Opzetten van een onboarding programma & SPP	
Doel	Vergroten van rol duidelijkheid voor toekomstige KC-ers en kwalitatief betere KC-ers d.m.v. SPP.
Hoe	Opzetten van een onboarding programma, ingericht a.d.h.v. de vier C's.
Wie	Teamleiders Repressie en HR.
Rol HR	HR leidt het proces: samen met de teamleiders Repressie bepalen ze de inhoud van het traject en evalueren deze, mogelijk in samenwerking met een student, deze suggestie is toegelicht in paragraaf 6.4.4.
Wanneer	Direct.
Kosten	Er zijn vele onboardingtools, maar omdat de organisatie de rol van de KC vrij scherp heeft, kan het ook in de organisatie worden belegd. Een beleidsmedewerker met een uurloon van ongeveer €20,83 zal met het opzetten van een onboarding programma inclusief pilot draaien ongeveer 65 uur besteden. De kosten hiervoor zullen dan vanaf €1.353,95 zijn.
Baten	Kwalitatief betere KC-ers die teamleiders echt kunnen ondersteunen zorgen ervoor dat teamleiders meer tijd kunnen spenderen aan tactische/strategische zaken en betere prestaties leveren, de KC-ers ervaren minder tot geen rolonduidelijk en zijn hierdoor meer tevreden, betrokken en leveren betere prestaties.



6.4 Transformationele leiderschapscompetenties ontwikkelen bij teamleiders Repressie en in de praktijk brengen.

In de resultaten is naar voren gekomen dat KC-ers voornamelijk behoefte hebben aan de volgende punten:

- De KC-ers hebben behoefte aan meer begrip van de organisatie richting de kazerne en vrijwilligers. Een transformationeel leider heeft een focus op individuele behoeften.
- De KC-ers hebben behoefte aan meer regelruimte op eigen kazerne. Sommige vragen om een 'kans' of hebben het over 'gunnen'. Het geven en uitstralen van vertrouwen past bij een transformationeel leider.
- Ook v.w.b. het ontwikkelen van de KC past een transformationeel leider goed, in de vorm van mentoren en coachen.

Graadmeter van transformationeel leiderschap is de MLQ. De teamleider kan zich focussen op Intellectual Stimulation en Individualized Consideration. Bij Intellectual Stimulation focust de transformationeel leider zich op het stimuleren van innovatie en creativiteit en bekritiseert hierbij geen ideeën. Bij Individualized Consideration focust de transformationeel leider zich op de rol van coach of mentor en besteed hij aandacht aan leermogelijkheden.

Ik beveel teamleiders Repressie aan om zich te ontwikkelen op Intellectual Stimulation en Individualized Consideration, zodat er meer goede ideeën ontstaan, er meer onderling vertrouwen en de performance verbetert. Hierdoor zal gehoor worden gegeven aan bovengenoemde punten van de KC-ers. Dit kunnen de teamleiders Repressie doen door te werken aan de volgende competenties (Bass & Avolio, 2000). Competenties die passen bij Intellectual Stimulation:

- Een leider is in staat om medewerkers aan te moedigen om innovatie en creativiteit te laten zien;
- Een leider is een kritisch, probleemoplossend gerichte denker;
- Een leider is in staat om out of the box te denken en bekritiseert ideeën niet wanneer ze afwijken van een eigen idee.

Competenties die passen bij Individualized Consideration:

- Een leider is in staat om tijd te besteden aan de ontwikkeling van medewerkers door ze te begeleiden;
- Een leider is in staat om de individuele behoeften en talenten van medewerkers te zien en herkennen;
- Een leider heeft een focus op individuele behoeften en individuele ontwikkeling.

Het implementatieplan van deze aanbeveling is te vinden in tabel 6. De teamleiders Repressie kunnen nadien de training de opgedane kennis in de praktijk toepassen, door samen met eigen team de volgende stappen te doorlopen (Brout, 2018):

1. Ontwikkel samen een uitdagend doel: dit doel moet een motiverend karakter hebben voor de hele groep.
2. Bedenk samen een strategie hoe het doel behaald kan worden: een stip op de horizon motiveert en draagt bij aan het groepsgevoel.
3. De leider straalt zelfvertrouwen en optimisme uit. Hij moet geloven in de doelen, in de visie.
4. Werk in kleine stappen, zodat het resultaat tastbaar wordt.
5. De leider geeft persoonlijke aandacht aan alle leden van de groep.



Aanbeveling 4: Transformationele leiderschapscompetenties ontwikkelen bij teamleiders Repressie	
Doel	Inspelen op de behoeften van de KC-ers door de teamleiders Repressie te ontwikkelen v.w.b. transformationele leiderschapscompetenties, gefocust op de dimensies Individualized Consideration en Intellectual Stimulation.
Hoe	Het ontwikkelen van transformationele leiderschapscompetenties gebeurt door een extern trainingsbureau en het toepassen van de opgedane kennis wordt gedaan a.d.h.v. de vijf stappen van Sprout (2018).
Wie	Teamleiders Repressie.
Rol HR	HR evalueert het proces nadien samen met teamleiders Repressie en de KC-ers.
Wanneer	Direct.
Kosten	Gemiddeld €280,- per persoon voor een training transformationeel leidinggeven. Dit komt uit op een totaal van €1.120 aan trainingskosten. Ook kost het een dag vrij voor vier teamleiders, dit komt neer op $4 \times 8 \times €27,24$ (CAR-UWO, 2017) = €871,86 aan loonkosten. In totaal kost de aanbeveling €1.991,68 exclusief vervoerskosten, afhankelijk van de locatie van de training.
Baten	Meer goede ideeën, meer onderling vertrouwen, verbeterde performance.

6.5 Overige aandachtspunten

Naast de vier bovengenoemde aanbevelingen, zijn er nog vier aandachtspunten die de Brandweer Twente moet meenemen in de toekomst.

6.5.1 Ontwikkelen KC-ers d.m.v. assessments

Door middel van de derde aanbeveling wordt er meer aandacht besteed aan de kwaliteit en de ontwikkeling van toekomstige KC-ers, maar er wordt niet direct aandacht geschonken aan de ontwikkeling van de huidige KC-ers. De KC-ers en teamleiders hebben in de groepsinterviews aangegeven dat ze vinden dat het gros van de groep voldoet aan dat wat we van een KC mogen verwachten, maar niet allemaal. Dit kan worden gedaan d.m.v. een assessment. De gemiddelde kosten van assessments liggen rond de €1.000,- (Dijk & Van Emmerik, 2018), maal 27 komt dit uit op een totaal bedrag van ongeveer €27.000,-, waarna de KC-ers die onder de norm vallen ontwikkeld kunnen worden of in het uiterste geval kan er afscheid worden genomen van de betreffende KC-ers. De opbrengsten van een assessment is dat de performance verbetert, dat de KC-ers zich gewaardeerd en meer betrokken zullen voelen en door assessments kunnen talenten worden ontdekt en beter worden ingezet. Op gebied van SPP zijn assessments een goede investering; de kennis en inzichten die de assessments zullen bieden geeft de organisatie de mogelijkheid om de in- door- en uitstroom van het personeel te beïnvloeden en door de informatie kan de organisatie beter inspelen op de ontwikkelingen die ze te wachten staan.

6.5.2 Uniforme communicatie vanuit het sectoroverleg

Iedere dinsdagochtend komen teamleiders Repressie en sectorhoofd Repressie bijeen om de ontwikkelingen van de week en andere lopende zaken te bespreken. Sommige teamleiders houden de KC-ers op de hoogte van zaken die in het sectoroverleg worden besproken en invloed hebben op de KC, uiteraard wordt dit in vertrouwen gedeeld. Echter doen niet alle teamleiders dit. Dit zorgt ervoor dat de KC-ers niet uniform worden geïnformeerd.

Ik wil sectorleiding Repressie aanbevelen om hier één lijn in trekken door alle KC-ers te voorzien van dezelfde informatie die afkomstig is van dezelfde persoon op hetzelfde moment. Dit kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd door de secretariële ondersteuning – die ook aanwezig is bij het sectoroverleg om notulen en een actie- en besluitenlijst bij te houden – de notulen te bewerken tot een lijst van algemene punten die zij iedere dinsdagmiddag worden toegezonden aan de KC-ers. Dit zal wekelijks een uur tijd in beslag nemen van de secretariële ondersteuning, met een uurloon van ongeveer €13,75 (CAR-UWO, 2017) zal dit jaarlijks een kostenpost van €715,- zijn. Deze actie



zal het gevoel van betrokkenheid vergroten, waardoor de KC-ers beter zullen presteren en hierdoor laten de teamleiders meer transformationeel leiderschap zien, ook dit heeft een positief effect op rolduidelijkheid, betrokkenheid en performance.

6.5.3 KC avonden per team

Sommige teamleiders Repressie komen eens in de acht weken met het team een avond bij elkaar. Hier bespreken ze casussen en brainstormen ze samen over zaken. Betreffende teamleider deelt informatie die van belang is voor de KC-ers. De KC-ers ervaren dit als prettig. De KC-ers die dit niet doen, geven aan hier wel behoefte aan te hebben. Met name lijkt het ze prettig om met collega KC-ers te sparren over dat waar zij tegenaan lopen.

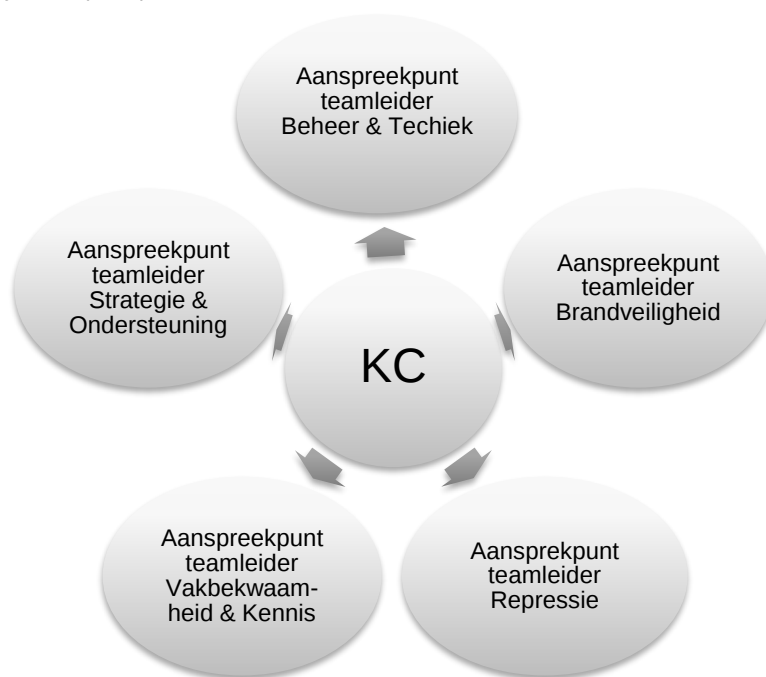
Ik wil aanbevelen dat alle teamleiders Repressie eens in de acht tot tien weken bij elkaar komen voor bijvoorbeeld een uur tot anderhalf uur. Hierin kan de teamleider Repressie delen waar hij of zij mee bezig is en kunnen de KC-ers onderling wat zaken bespreken. Hierdoor laat de teamleider zowel mensgericht als taakgericht leiderschap zien: hij/zij houdt zich namelijk bezig met verwachtingen managen en is tegelijkertijd bezig om de relatie van de groep onderling te verbeteren.

6.5.4 Werkwijze aanspreekpunten binnen de sectoren

Het onderzoek focust zich op de werkrelatie tussen KC en direct leidinggevende: teamleider Repressie. De teamleider Repressie is hiërarchisch leidinggevende van de KC. Omdat teamleider Repressie leidinggevende van de KC is, zien ze hem/haar automatisch ook als eerste aanspreekpunt. Discussabel is of deze teamleider Repressie in alle situaties het eerste aanspreekpunt van de KC moet zijn. Binnen de vijf sectoren zijn 14 teamleiders. De KC heeft met iedere sector te maken, want beslissingen die worden gemaakt over bijvoorbeeld materieel in sector Beheer & Techniek hebben direct invloed op de werkzaamheden van de KC. Is teamleider Repressie hiervoor eerste aanspreekpunt? Het zou nuttig zijn om te kijken naar een werkvorm waarin een KC een vast aanspreekpunt heeft binnen iedere sector, niet alleen binnen sector Repressie. Op gebied van leiderschap, betrokkenheid en rolduidelijkheid zal dit veel kansen bieden. De teamleider Repressie kan over goede leiderschapscapaciteiten beschikken, hij/zij kan niet alles weten over iedere sector. Dit zal de werkprocessen vergemakkelijken voor KC en de work load voor teamleider Repressie zal afnemen, waardoor hij/zij meer tijd overhoudt om de KC te ondersteunen bij andere zaken, zie als voorbeeld tabel 7. Op die manier heeft een KC vijf mensen die hij/zij goed kent en waarmee hij snel kan schakelen. Op die manier wordt de KC vijf keer zo vaak betrokken en ervaart hij/zij minder rolambigüiteit door snellere werkprocessen.



Tabel 7. Werkwijze aanspreekpunten KC



De vier aanbevelingen zullen gezamenlijk €45.176,19 kosten. In de programmabegroting van 2018 (Veiligheidsregio Twente, 2018) is een investeringsruimte begroot van €5,5 miljoen voor 2019. Dit is exclusief geplande investeringen. De aanbevelingen zullen 0,82% van het totale budget innemen. De aanbevelingen zijn aantrekkelijk voor de Veiligheidsregio Twente, omdat het een relatief kleine investering is in vergelijking tot de relatief grote opbrengsten.

Literatuurlijst

Aan de Stegge, J., Van der Loos, W., & Hoogerheiden, H. (2015). *Beleidsplan VRT 2016-2019*. Geraadpleegd van <http://www.vrtwente.nl/over-vrt/wie-zijn-wij/#tocitem-4>

Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149–175.

Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek. Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Baarda, B. (2012). *Basisboek methoden en technieken* (5e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Baarda, B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. T. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen, Nederland: Stenfert Kroese.

Baarda, B., & Van der Hulst, M. (2017). *Basisboek Interviewen* (4e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York, VS: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, VS: Mind Garden.

Bauer, J. C., & Simmon, P. (2000). Role ambiguity: A review and integration of the literature. *Journal of Modern Business*, 3, 41–47.

Blanchard, K., & Hersey, P. (1996). Situational Leadership Model [Illustratie]. Geraadpleegd van <https://triumph-u.com/uploads/certificate-program-flyers/0804-Situational%20Leadership.pdf>

Brandweer Nederland. (2017). *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel* (Basisdocument brandweer Nederland: Regiobeeld Twente). Geraadpleegd van <http://vnet3.vnet.local/nieuws/Documents/Regiobeeld%20Twente.pdf>

Brandweer Twente. (z.d.). *Informatiebrochure Personeel* (Herz. ed.). Enschede, Nederland: Brandweer Enschede.

Brandweer Twente. (2018). *Jaarplannen 2018 Brandweer Twente*. Geraadpleegd van www.vnet3.vnet.local/

Buchanan, B. (1974). *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*. Los Angeles, VS: Sage Publications Inc.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. Geraadpleegd van <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.564&rep=rep1&type=pdf>



- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Londen, Verenigd Koninkrijk: HarperCollins Publishers Inc..
- Cameron, K. S., & Quinn, R. P. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam, Nederland: Boom Uitgevers.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction: problem in industrial and organizational psychology. *Consulting Psychologists Press*, 43(2), 313–575.
- CAR-UWO. (2017). *Gebruteerde Vergoedingsbedragen betreffende vrijwilligers bij de gemeentelijke brandweer*. Geraadpleegd van http://car-uwo.nl/files/caruwo/bijlage_14.pdf
- De Hoogh, A., Den Hartog, D., & Koopman, P. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European journal of work and organizational psychology*, 13(4), 447–471.
- De Ruyter, K., & Scholl, N. (2004). *Positioning qualitative market research: reflections from theory and practice*. Utrecht, Nederland: Lemma.
- De Steven. (z.d.). Meewerkend leidinggevende vaak onvoldoende opgeleid. Geraadpleegd op 5 september 2018, van <https://www.desteven.nl/leiderschapsontwikkeling/basiscursus-leidinggeven/meewerkend-leidinggevende>
- Deluga, R. J. (1989). Employee-influence strategies as possible stress-coping mechanisms for role conflict and role ambiguity. *Basic and Applied Social Psychology*, 10(4), 329–335.
- Den Hartog, D. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34.
- Drenth, P. J. D. (1997). *Handboek Arbeids- en Organisationspsychologie*. Houten, Nederland: Springer Media B.V.
- Ellemers, N., & Barreto, M. (2000). You Can't Always Do What You Want: Social Identity and Self-Presentational Determinants of the Choice to Work for a Low-Status Group. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(8), 891–906.
- Goossens, T. (2018). *Leiderschap in ontwikkeling*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Groenland, E. A. G. (2001). Online kwalitatief marktonderzoek. Een deerne van vele zinnen.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1996). *Management of organization behavior: utilizing human resources* (7e ed.). New Jersey, VS: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1999). *Leadership and the One Minute Manager*. Londen, Verenigd Koninkrijk: HarperCollins Publishers.
- Hettiarachchi, H. A. H. (2014). *Hettiarachchi, H. A. H. (2014). Impact of Job Satisfaction on Job Performance of IT Professionals with special reference to Sri Lanka*. Geraadpleegd van <http://repository.kln.ac.lk/handle/123456789/12002>



- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: John Wiley.
- King, L. A., & King, D. W. (1990). Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct Validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48.
- Lambert, C. E., & Lambert, V. A. (2001). Literature review of role stress/strain on nurses: An international perspective. *Nursing & Health Sciences*, 3(3), 161–172.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213–226.
- Luijk, H. (1992). *De kunst van organiseren*. Alphen aan de Rijn, Nederland: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Mackie, K. S., Holahan, C. K., & Gottlieb, N. H. (2001). Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of a human services residential care facility. *Human Relations*, 54(8), 1065–1092.
- Maes, F. (2003). *De impact van rolstress op de betrokkenheid van dienstverlenende medewerkers*. Geraadpleegd van https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/000/790/306/RUG01-000790306_2010_0001_AC.pdf
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Geraadpleegd van <http://www.m5zn.com/newuploads/2015/10/04/pdf/400c5edfcd96289.pdf>
- Mulders, H., Knol, D., Cijvat, I., & Dalen, T. V. (2016). *Eigenaarschap, alignment en continuous improvement*. Huizen, Nederland: Pica.
- Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 8(4), 311–324.
- Porter, L. W., Mowday, R. T., Steers, R., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Schnake, M. (2007). *An integrative model of effort propensity*. Geraadpleegd van <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482207000381>
- Scholl, N., & Olivier, L. (2014). *De essentie van kwalitatief marktonderzoek*. Geraadpleegd van https://moa04.artoo.nl/clou-moaweb-images/images/bestanden/pdf/Studenteninformatie/SCHOLL_OLIVIER_De_essentie_van_kwalitatief_onderzoek_versie4.pdf
- Stoker, J. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag & Organisatie*, 18(5), 277–293.



Talya, N., & Bauer, D. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Geraadpleegd van <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Van Baarle, D. (2008). *Regionalisering van de brandweer: wie gaat wat betalen*. Geraadpleegd van <https://www.ifv.nl/kennisplein/Documents/van-baarle-d-9-financiele-verdeling-bij-regionalisering.pdf>

Veiligheidsregio Twente. (z.d.). Wie zijn wij? Geraadpleegd op 5 september 2018, van <http://www.vrtwente.nl/over-vrt/wie-zijn-wij/#tocitem-4>

Veiligheidsregio Twente. (2010, 3 september). Organogram Veiligheidsregio Twente. Geraadpleegd op 5 september 2018, van <http://www.vrtwente.nl/media/1363/organogram-veiligheidsregio-twente.pdf>

Veiligheidsregio Twente. (2017a). *Programmabegroting 2018*. Geraadpleegd van <http://www.vrtwente.nl/media/351153/vastgestelde-begroting-2018-vrt.pdf>

Veiligheidsregio Twente. (2017b). *Handleiding voor de jaarlijkse gesprekscyclus* (Versie 1.1). Geraadpleegd van <http://vnet3.vnet.local/Werkgroepen/Wegwijs/Documents/Arbeidsvoorwaarden/Gesprekscyclus/Handleiding%20gesprekscyclus%20medewerker.pdf>

Verburg, R., & Den Hartog, D. (2001). *Human Resource Management*. Amsterdam, Nederland: SWP.

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). *Perspectives on models of job performance*. Geraadpleegd van <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a294282.pdf>



Bijlagen

Bijlage 1. Generiek Functieprofiel Kazernecoördinator

Peildatum:	1 januari 2015
Functiefamilie :	Kazerne en ploegleiding
Naam generiek profiel :	Kazernecoördinator
Code :	
Functionele schaal :	9
Indicatie werk- en denkniveau :	MBO++

Omschrijving functiefamilie

Deze functiefamilie bevat functies primair gericht op het geven van leiding aan de medewerkers in operationele dienst van een kazerne.

Plaats van de functie in de organisatie

Is verantwoordig schuldig aan de direct hiërarchisch leidinggevende. De functie is onderdeel van de Sector repressie.

Doel van de functie

Het coördineren van werkzaamheden binnen een kazerne. Leidinggeven aan een ploeg. Het zorgdragen voor het materieel en materiaal en het vakbekwaam worden en blijven van de medewerkers. Kan een repressieve functie hebben als bevelvoerder.

Generieke taken

1. Leidinggeven:

- Geeft leiding aan de operationele medewerkers binnen een kazerne;
- Is mede verantwoordelijk voor het uitvoeren van het personeelsbeleid;
- Is de schakel tussen de organisatie en de vrijwilligers v.w.b. de uitvoering van besluiten en het doen van voorstellen voor verbeteringen van de repressieve dienst (en vice versa).
- De kazernecoördinator treedt op als ambassadeur van de organisatie richting de vrijwilligers en handelt hier ook naar;
- De kazernecoördinator draagt zorg voor de administratieve taken op de kazerne (waaronder VP en kleine kas).
- De kazernecoördinator draagt zorg voor de dagelijkse gang van zaken op de kazerne: te denken valt hierbij aan representatie van de medewerkers en de kazerne.

2. Nazorg: draagt zorg voor de personele en materiële nazorg.

- Hij draagt mede zorg voor het aanleveren van managementinformatie en voor de invulling van de roosters.

3. Verzorgt en controleert de operationele paraatheid:

- Mede verantwoordelijk voor de kwaliteit, continuïteit, efficiency en vakbekwaamheid van de medewerkers waaraan hij leiding geeft;
- Signaleert knelpunten, doet verbetervoorstellen ten aanzien van plan- en procedurevorming en zorgt voor de noodzakelijke gebiedskennis.
- De kazernecoördinator draagt zorg voor de planning werkzaamheden en activiteiten op het gebied van materieel en materiaal, onderhoud, opleiden en oefenen.



4. Is in de lokale samenleving het boegbeeld van de brandweer. Geeft algemene voorlichting over de werkzaamheden van de brandweer aan specifieke doelgroepen.

Besluit Personeel Veiligheidsregio's

Kwalificatieprofiel

Tabel 8. Kwalificatieprofiel Kazernecoördinator

Beheersmatig	Repressief
	Bevelvoerder
Rang: Brandmeester	



Bijlage 2. Interviewvragen

Interviewvragen Kazernecoördinatoren

Thema's: Een nieuwe rol, leiderschap en betrokkenheid

[90 minuten]

➤ Introductie

Mezelf voorstellen en uitleg over het onderzoek, het doel van het interview en de thema's.

Goedkeuring vragen voor de video opname t.b.v. de verwerking van gegevens.

Opmerken dat er gerust vragen mogen worden gesteld tussendoor.

➤ Een nieuwe rol

In het Jaarplan Repressie 2018 staat een heroriëntatie op de KC rol gepland, met als grondslag de besproken thema's.

Invulling rol:

1. Welke competenties zijn nodig om de KC-rol te kunnen vervullen?
→ uitgewerkte lijst met 8 competenties waaruit gekozen kan worden (bijlage).
2. Denken jullie dat de meeste KC-ers hierover beschikken?
3. Heb je het gevoel dat jij de benodigde competenties bezit om je rol voldoende te kunnen invullen?
4. Mogen we van vrijwillige KC-ers hetzelfde verwachten?
5. Klopt het functieprofiel wat dat betreft?

In BMO bijeenkomsten ligt ook de vraag over de waardering van jullie functie, omdat jullie wel leidinggevende taken uitvoeren, maar geen leidinggevende functie hebben.

6. Kijken jullie naar je eigen rol als leidinggevende rol?
 - a. Wat maakt dat het wel/ geen leidinggevende rol is?

➤ Rolduidelijkheid

Uitleg: in de BMO bijeenkomsten is naar voren gekomen dat de invulling van de KC rol erg uiteen loopt. Dit kan verschillende oorzaken hebben, hier ben ik benieuwd naar. Per punt aangeven of dit wel eens voorkomt en zo ja, of er een voorbeeld bij genoemd kan worden.

7. Ik heb altijd beschikking over voldoende informatie en middelen.
8. Ik heb soms een tegenstrijdig gevoel, omdat ik tegenstrijdige rollen moet bekleden of omdat een rol in strijd is met mijn normen en waarden (vriend en overste)
9. Ik kan goed prioriteiten stellen in mijn taken en ervaar dat ik hier genoeg tijd voor heb.

➤ Leiderschap

Leiderschap: de wijze waarop iemand met een formele positie de houding van een groep mensen beïnvloed, om een gezamenlijk doel te behalen.

Leiderschap van jullie leidinggevenden:

10. Zoeken jullie je teamleider vaak op voor hulp of vragen? Met wat voor vragen?
11. Wordt er wel eens gesproken over de wederzijdse verwachtingen?
12. Wanneer doet jouw teamleider het 'goed'? (competentielijst)
 - a. Wordt er goed over en weer gecommuniceerd over bijvoorbeeld beslissingen/veranderingen?
 - b. Is er altijd geregeld wat er geregeld moet zijn?
Zo niet: grijpt hij/zij in voordat de problemen ontstaan of pas daarna?
 - c. Is er een goede sfeer binnen jullie team?
 - d. Heb je het gevoel dat je teamleider je ondersteunt of aanstuurt?



➤ Betrokkenheid

Betrokkenheid: Organisatiebetrokkenheid geeft een binding tussen mensen/medewerkers en organisatie weer.

13. Hebben jullie zelf een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie?

14. Worden jullie ook betrokken?

➤ Afronding

Zijn er nog onderwerpen waar jullie zelf graag iets over willen inbrengen?

Bedanken voor de tijd. Uitleggen wat er met de input gebeurt

Zouden jullie graag op de hoogte willen blijven van de uitkomsten van dit onderzoek?

Interviewvragen Teamleiders

Thema's: Een nieuwe rol, leiderschap, betrokkenheid

[90 minuten]

➤ Introductie

Mezelf voorstellen, uitleg over het onderzoek, het doel van het interview en thema's.

Goedkeuring vragen voor de video opname t.b.v. de verwerking van gegevens.

Opmerken dat er gerust vragen mogen worden gesteld tussendoor.

➤ Een nieuwe rol

In het Jaarplan Repressie 2018 staat een heroriëntatie op de KC rol gepland, met als grondslag de besproken thema's.

Invulling rol:

1. Welke competenties zijn nodig om de KC-rol te kunnen vervullen?
→ uitgewerkte lijst met 8 competenties waaruit gekozen kan worden (bijlage).
2. Voldoen de KC-ers aan dat wat we van ze mogen verwachten?

Profiel KC:

3. Klopt het functieprofiel wat dat betreft?
4. Waarom is destijds besloten om de KC geen leidinggevende rol te geven?
Is hij leidinggevende?

➤ Rolduidelijkheid

5. Hoe zou je de uiteenlopende invullingen van de KC taken kunnen verklaren?

➤ Leiderschap

Leiderschap: de wijze waarop iemand met een formele positie het gedrag/houding van een groep mensen beïnvloed, om een gezamenlijk doel te behalen.

6. Wat is het doel of gewenste effect van jouw stijl van leidinggeven?
7. Hebben jullie het wel eens over de verwachting naar elkaar toe (teamleider – KC of leidinggevenden onderling)?
8. Praat je KC-ers bij als het iets betreft dat ze aangaat?
Hoe communiceer je met ze over veranderingen/ontwikkelingen?
9. Probeer je ze te ondersteunen of aan te sturen?
Probeer je een bepaalde visie over te brengen?

➤ Betrokkenheid

Betrokkenheid: Organisatiebetrokkenheid geeft een binding tussen mensen/medewerkers en organisatie weer.



10. Denken jullie dat jullie als organisatie de KC-ers voldoende betrekken bij wat er in de organisatie gebeurt?

➤ Afronding

Zijn er nog onderwerpen waar jullie zelf graag iets over willen inbrengen?

Bedanken voor de tijd. Uitleggen wat er met de input gaat gebeuren.

Zouden jullie graag op de hoogte willen blijven van de uitkomsten van dit onderzoek?

Competenties 'Een Nieuwe Rol' Kazernecoördinator:

1. Communicatief vaardig
2. Vakgericht: repressief goed zijn
3. Resultaatgericht: focus op doelen en verwachtingen managen
4. Inspireren/ motiveren
5. Samenwerken
6. Ontwikkelingsgericht: blijven verbeteren
7. Leidinggevend: delegeren en aansturen.
8. Assertief en initiatief nemen (ingrijpen waar nodig en op tijd)



Bijlage 3. Mailuitnodiging teamleiders

Beste collega's,

Voor degene die me nog niet kennen zal ik mezelf eerst voorstellen: Ik ben Romy Lotgerink, 22 jaar en ik ben vierdejaars Human Resource Management student aan het Saxion te Enschede. Mijn afstudeeronderzoek mag ik uitvoeren bij de Brandweer Twente, met als opdrachtgever Mark Groenen. In dit onderzoek staat de rol van kazernecoördinator centraal. Ik wil graag onderzoeken hoe het theoretische KC-profiel beter kan worden toegepast op de praktijk. Dit doe ik, door te kijken naar de invloeden van leiderschap en organisatiebetrokkenheid op het functioneren en de rolduidelijkheid van de KC-ers.

Dit ga ik onderzoeken door middel van groepsinterviews. Natuurlijk bevraag ik de KC-ers en teamleiders Repressie, maar om bredere inzichten op te doen en het totale belang van het onderzoek te omvatten, ben ik ook benieuwd naar jullie ervaringen en opvattingen. Hierom wil ik jullie graag uitnodigen voor een groepsinterview. Je kunt dit zien als een soort brainstorm over bovengenoemde thema's (leiderschap, betrokkenheid, rolduidelijkheid en de KC-functie).

Dit groepsinterview zal ik graag in november willen plannen en het zal ongeveer 1,5 uur tijd in beslag nemen.

Ik hoop dat jullie het leuk vinden om mee te werken en ik kijk uit naar jullie reactie! Voor vragen mag je me altijd bellen op 06-13136154 of een mailtje sturen naar r.lotgerink@brandweertwente.nl.

Met vriendelijke groet,

Romy Lotgerink
Stagiaire Sector Repressie
Brandweer Twente



Bijlage 4. Link tussen theorie, deelvragen en interviewvragen

Tabel 9. Link tussen theorie en interviewvragen KC

#	Deelvraag	Interviewvraag	Theorie
1	Waar zit de rol onduidelijkheid bij de KC-ers?	4) mogen we van vrijwillige KC-ers hetzelfde verwachten als van beroeps KC-ers? 5) klopt het functieprofiel? 6) Kijken jullie naar je eigen rol als leidinggevende rol? <u>Stellingen</u> 7) Ik heb altijd beschikking over voldoende informatie en middelen. 8) Ik heb soms een tegenstrijdig gevoel, omdat ik tegenstrijdige rollen moet bekleden of omdat een rol in strijd is met mijn normen en waarden (vriend en overste) 9) Ik kan goed prioriteiten stellen in mijn taken en ervaar dat ik hier genoeg tijd voor heb. 10) Zoeken jullie je teamleider vaak op voor hulp of vragen?	4) Rol onduidelijkheid, rolverwachtingen (§2.2), rolconflict (§2.2.1) 5) Rol onduidelijkheid (§2.2) 6) Rol onduidelijkheid (§2.2), interzenderconflict (§2.2.1) <u>Stellingen</u> 7) rolambigüiteit (§2.2.2) 8) rolconflict (§2.2.1) 9) rol overbelasting (§2.2.3) 10) Rol onduidelijkheid → Kahn et al. (§2.2)
1a	Welke competenties zijn nodig voor de KC-rol en bezitten de KC-ers deze?	1) Welke competenties zijn nodig om de KC-rol te kunnen vervullen? 2) Denken jullie dat de meeste KC-ers hierover beschikken? 3) Heb je het gevoel dat jij de benodigde competenties bezit om je rol voldoende te kunnen invullen?	1, 2, en 3) Rol overbelasting (§2.2.3) en leiderschapsstijlen: kenmerken van de competentielijst komen overeen met de stijlen genoemd in §2.3
2	Wat kunnen de teamleiders doen om de organisatiebetrokkenheid te vergroten?	13) Hebben jullie zelf een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie? 14) Worden jullie ook betrokken? Wat moet er gebeuren om dit gevoel wel te krijgen?	13) vormen van betrokkenheid (§2.4.2) 14) betrokkenheid en invloed van leiderschap hierop (§2.5.2 en §2.5.3)
3	Welke soort leiderschap moeten de teamleiders laten zien zodat de KC-ers beter functioneren?	11) worden wederzijdse verwachtingen uitgesproken? 12) Wanneer doet jouw teamleider het 'goed'? (competentielijst) 12a) Wordt er goed over en weer gecommuniceerd over bijvoorbeeld beslissingen/veranderingen? 12b) Is er altijd geregeld wat er geregeld moet zijn? Zo niet: grijpt hij/zij in voordat de problemen ontstaan of pas daarna? 12c) Is er een goede sfeer binnen jullie team? 12d) Heb je het gevoel dat hem/haar je ondersteunt? Wordt er een duidelijke visie overgedragen?	11) transactioneel leiderschap (§2.3.4) 12) MLQ (§2.3.3) en leiderschapsstijlen per competentie (§2.3) 12a) transformationeel leiderschap (§2.3.3) 12b) taakgericht leiderschap/ MLQ (§2.3.2) 12c) mensgericht leiderschap (§2.3.2) 12d) mens- of taakgericht leiderschap (§2.3.2)



Tabel 10. Link tussen theorie en interviewvragen teamleiders

#	Deelvraag	Interviewvraag	Theorie
1	Waar zit de rolonduidelijkheid bij de KC-ers?	3) Klopt het functieprofiel? 4) Waarom is besloten om de KC geen leidinggevende rol te geven? Is hij leidinggevende? 5) Hoe zou je de uiteenlopende invullingen van de KC taken kunnen verklaren? → Indien antwoord onduidelijkheid: vind je dit terecht?	3) Rolonduidelijkheid (§2.2) 4) Rolonduidelijkheid (§2.2), interzenderconflict (§2.2.1) 5) rolonduidelijkheid, rolambigüiteit, roloverbelasting, rolconflict (§2.2.1 - §2.2.3)
1a	Welke competenties zijn nodig voor de KC-rol en bezitten de KC-ers deze?	1) Welke competenties zijn nodig om de KC rol te kunnen vervullen? 2) Voldoen de KC-ers aan dat wat we van ze mogen verwachten?	1 en 2) roloverbelasting (§2.2.3) en leiderschapsstijlen: kenmerken van competentielijst komen overeen met de stijlen genoemd in §2.3
2	Wat kunnen de teamleiders doen om de organisatiebetrokkenheid te vergroten?	10) Denken jullie dat jullie als organisatie de KC-ers voldoende betrekken bij wat er in de organisatie gebeurt?	10) betrokkenheid en invloed van leiderschap hierop (§2.5.2 en §2.5.3)
3	Welke soort leiderschap moeten de teamleiders laten zien zodat de KC-ers beter functioneren?	6) Wat is het doel of gewenste effect van jouw stijl van leidinggeven? 7) Hebben jullie het wel eens over de verwachting naar elkaar toe (teamleider – KC of leidinggevend onderling)? 8) Praat je KC-ers bij als het iets betreft dat ze aangaat? 9) Probeer je ze te ondersteunen of aan te sturen? Probeer je een bepaalde visie over te brengen?	6) focus op mens of taak? (§2.3.2), leiderschapsstijlen 7) transactioneel leiderschap (§2.3.4) 8) transformationeel leiderschap (§2.3.3) 9) mens- of taakgericht (§2.3.2) en transformationeel leiderschap (§2.3.3)



Bijlage 5. Codelijst

Tabel 11. Codelijst

#	Axiaal	Open	Fragmenten
1	Competenties	Assertief/ initiatief Communicatief Delegeren Leidinggevend, delegeren Mensgericht Pro activiteit Repressief Resultaatgericht Samenwerken	1:1:1, 2:1:4, 4:1:1, 5:1:1, 6:1:5, 1:1:2, 2:1:2, 4:1:2, 4:1:4, 3:1:3, 5:3:4, 6:1:2, 1:1:3, 2:1:2, 3:1:2, 4:1:3, 5:1:2, 6:1:4, 6:1:1, 2:1:3, 3:1:1, 5:1:3, 6:1:3, 5:2:2, 2:3:2.
2	Ontwikkelen KC	Beschikken over competenties Handvaten Inwerken Norm Ondersteunen Ontwikkelen	6:1:6, 6:2:4, 6:2:3, 4:2:1, 6:2:2, 5:2:1, 1:2:1, 3:2:1, 6:2:1, 3:2:2, 1:3:1, 2:3:1, 5:2:7.
3	Verschil vrijwilliger/beroeps	Aantal mensen kazerne Grootte kazerne Hiërarchische verhouding Informatie beroeps KC Specialismen kazerne	2:4:1, 3:4:1, 1:4:1, 2:4:3, 2:4:2, 4:4:1, 4:7:1.
4	Functieprofiel	Coördineren Extra taken Functieprofiel Hiërarchische positie Leidinggevend component Mandaat Regionalisering Verantwoordelijkheid Verschil type kazerne Waardering	1:5:2, 1:5:1, 4:5:2, 2:6:3, 2:5:1, 4:5:1, 5:3:2, 5:3:3, 5:3:5, 5:5:3, 5:5:4, 6:3:1, 6:3:2, 6:3:3, 6:4:1, 6:3:4.
5	Leidinggevende taken	Bevoegdheden Direct leidinggevende Inhoudelijk leidinggevende Leidinggevende taken Organisatie inrichting Verantwoordelijkheden Verantwoordelijkheidsgevoel Waardering	1:6:1, 4:6:2, 5:4:1, 1:6:2, 1:6:3, 2:6:1, 3:6:1, 2:6:2, 2:6:4, 4:6:1, 5:4:2, 6:4:2.
6	Rolambigüiteit	Informatie (Financiële) middelen Middelen Processen Regelruimte KC	1:7:1, 2:7:1, 3:7:1, 1:7:2, 3:7:2, 1:7:3, 2:7:3, 1:7:4, 3:7:3, 2:7:2, 6:8:1, 5:2:4, 5:5:1.
7	Rolconflict	Balans in rollen Meerdere rollen Privé relatie	1:8:1, 2:8:2, 2:8:1, 5:5:2.
8	Roloverbelasting	Beschikbaarheid	1:9:1, 2:9:1, 3:9:1, 3:9:2, 1:9:2,



		Stijl van leidinggeven Takenpakket Team kazerne Tijdsbesteding	1:9:3, 2:9:2, 3:9:3, 4:9:3, 4:9:2, 3:9:1, 4:9:1, 5:2:6, 5:3:1.
9	Rol onduidelijkheid	Functieprofiel Kwaliteit Organisatiemodel Team kazerne Verschil type kazerne Verschuiving	6:5:1, 6:5:2, 6:5:3, 6:5:4, 6:5:5, 6:5:6.
10	Leiderschap teamleider	Aanspreekpunt teamleider repressie Doorpakken Ervaring Teamleider Functioneren teamleider Hulp Informeren Inspireren, verbinden Onderlinge band Ondersteunen Pro activiteit Tijdsbesteding teamleider Transformationeel leiderschap Uniform informeren Verantwoordelijkheid Verbinding Verschil teamleiders onderling Vertrouwen Verwachtingen Visie	1:11:1, 6:7:2, 1:12:1, 2:12:9, 3:12:2, 4:12:6, 1:12:2, 2:12:6, 1:12:4, 3:12:3, 1:12:3, 2:12:8, 5:10:1, 6:9:1, 2:12:1, 2:10:1, 4:12:4, 4:12:1, 4:12:5, 4:12:3, 4:11:1, 4:10:1, 2:12:4, 2:12:7, 2:12:10, 2:11:2, 2:12:11, 2:10:2, 3:10:1, 3:10:2, 3:12:5, 5:7:4, 6:7:1, 1:10:1, 5:7:2, 5:2:5, 5:6:1, 5:7:1, 5:7:3, 5:2:3, 5:8:1, 5:10:3, 5:10:2, 6:6:1, 6:6:2, 6:8:2, 6:8:3, 6:8:4, 6:9:2.
11	Betrokkenheid	Afstand Betrekken sectoroverleg Betrokken voelen Betrokken worden Informatie communiceren Initiatieven Kansen pakken Organisatie begrip vrijwilligers	1:14:1, 2:12:2, 2:12:3, 3:12:6, 2:12:5, 3:12:4, 4:12:2, 2:12:12, 3:14:1, 4:14:1, 3:14:2, 5:8:2, 5:11:1, 6:10:1, 6:10:2, 6:10:3, 6:10:4.



Bijlage 6. Eigen werkverklaring

Ondergetekende:

Romy Lotgerink

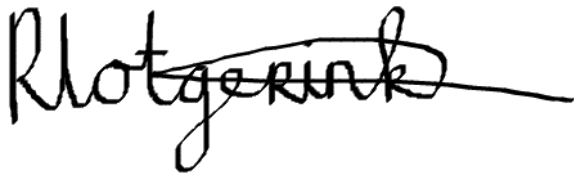
verklaart dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.
- 3) het verslag voor niet meer dan 5% aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.
- 4) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Enschede

Datum: 07-01-2019

Handtekening:

A handwritten signature in black ink that reads 'Rlotgerink'. The signature is stylized with a large 'R' and a long horizontal stroke at the end.

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.

