



Roosteren of geroosterd worden

Een onderzoek naar het rooster van de Brandweer met als centraal thema werk-privébalans





Marian (M.G.) de Jong-Klein
359983
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen
Public Administration
Master Arbeid, Organisatie en Management
September 2014



Eerste lezer EUR: Dr. Laura den Dulk
Tweede Lezer EUR: Dr. Arie van Sluis

Begeleider Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond onderdeel Brandweer:
Drs. Ing. Olav Strotmann



Voorwoord

Werk-privébalans is het thema van deze scriptie; best wel een confronterend onderwerp. Op 8 juni 2013 ben ik moeder geworden van Lina. Zorgen voor een kind neemt veel tijd in beslag, maar ik geniet met volle teugen van het moederschap. Naast moeder ben ik student en vrijwilliger in meerdere organisaties. Ik heb diverse hobby's waar ik wekelijks tijd voor vrij maak en niet te vergeten, ik heb ook nog een man, vrienden en familie waar ik graag tijd mee door breng. Veel dingen die mij aan het hart gaan, maar er zitten maar vierentwintig uren in een dag, dus moet ik keuzes maken. Ik vind het soms best lastig om te kiezen. In de laatste weken van dit onderzoek heb ik naar mijn idee veel te weinig tijd aan mijn gezin besteed. Terwijl ik schreef over werk-privéconflict, ondervond ik zelf hoe lastig het is om keuzes tussen werk en privé te moeten maken. Gelukkig kan ik dit drukke hoofdstuk nu afsluiten. Ik kijk uit naar komende tijd waarin ik de gemiste tijd met mijn gezin kan inhalen.

Ik wil via deze weg iedereen bedanken die mij heeft geholpen deze scriptie af te maken en zo mijn mastertitel in de wacht te slepen. Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn begeleidend docent Laura den Dulk, die mee dacht in het hele proces en mij steeds weer de lat hoger liet leggen. Ook mijn tweede lezer, Arie van Sluis wil ik hartelijk danken voor zijn tijd en aandacht voor mijn werk. Daarnaast wil ik Olav Strotmann bedanken, mijn begeleider bij de Brandweer Rotterdam-Rijnmond, die mij de mogelijkheid heeft gegeven om dit onderwerp te onderzoeken en me, ondanks enige opstartproblemen, heeft geholpen om het onderzoek tot een goed einde te brengen. Ook mijn collega's van de afdeling Onderzoek & Analyse wil ik bedanken voor de leuke tijd, ik ga jullie gezelschap missen! Daarnaast bedank ik mijn familie en vrienden. Marlien en Stefanie, bedankt voor het meelesen. In het bijzonder bedank ik ook onze beide moeders die onvoorwaardelijk voor ons gezin klaar stonden. Zonder jullie was deze scriptie er nooit gekomen. Tot slot gaat mijn grootste dank uit naar mijn steun en toeverlaat, Janwillem. Bedankt dat je me de mogelijkheid hebt gegeven om mijn talenten te ontwikkelen en niet alleen met studeren, maar ook met de vele andere activiteiten die tijd en energie kosten. Tijd en energie die ik op dat moment niet aan jou en Lina kon besteden. Lina, ik draag deze scriptie aan jou op. Ik geniet ervan dat ik nu al kan zien waar je interesses liggen en ben nieuwsgierig naar hoe jouw talenten zich verder gaan ontwikkelen. Ik hoop dat jij in de toekomst ook iets mag gaan doen wat je leuk vindt en gaat ontdekken waar je goed in bent!

Ik wens een ieder veel leesplezier.

Samenvatting

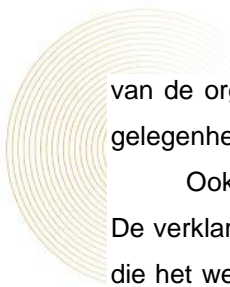
De Brandweer Rotterdam Rijnmond heeft de laatste jaren veel veranderingen meegemaakt. Het rooster van de repressieve Brandweer is daarentegen al meer dan vijftig jaar hetzelfde. Sinds de invoering van het rooster hebben er veranderingen in de omgeving en de organisatie plaats gevonden en hierdoor vraagt de organisatie zich af hoe actueel dit rooster nog is. Dit onderzoek richt zich op de invloed van enkele maatschappelijke ontwikkelingen. Het wil inzicht geven in de voorwaarden waar een nieuw rooster aan zou moeten voldoen. De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

'Onder welke voorwaarden kan een ander rooster dan het huidige 24-uurs ploegenrooster van de beroepsbrandweer Rotterdam Rijnmond bijdragen aan de werk-privébalans van medewerkers en de continue paraatheid die de organisatie moet leveren, garanderen?'

Op deze vraag is een antwoord gezocht, door te starten met de eerste fases van een actieonderzoek. Door middel van een participerende observatie in combinatie met interviews, is met medewerkers en leidinggevenden gesproken over de beleving van het huidige rooster en mogelijke alternatieven.

In het onderzoek is gebruik gemaakt van het concept van de gezonde arbeidsorganisatie. Hierin wordt gesteld dat aandacht voor zowel het werk als privéactiviteiten kan leiden tot een win-winsituatie. Toespitsend op dit onderzoek betekent dit, dat zowel medewerkers als de organisatie baat kunnen hebben bij een verandering van het huidige rooster. In dit onderzoek is het belang voor de medewerkers, dat een ander rooster bijdraagt aan het verbeteren van de werk-privébalans. Voor de organisatie is het belangrijk dat een verandering van het rooster bijdraagt aan de continue paraatheid die de organisatie moet leveren. In het onderzoek is gezocht naar een rooster wat kan bijdragen aan beide belangen en dus kan zorgen voor een win-winsituatie.

Vanuit het literatuuronderzoek werd duidelijk dat bij een dergelijke verandering het belangrijk is om eerst de noodzaak van de verandering duidelijk te maken. Voor zowel de organisatie als de medewerkers moet er een gevoel van urgentie ontstaan om een verandering succesvol te maken. Gedurende het onderzoek werd duidelijk dat de noodzaak voor een verandering vanuit het oogpunt van de medewerker niet helder is. Met name veel manschappen ervaren nauwelijks werk-privéconflict en geven aan dat het huidige rooster juist veel mogelijkheden biedt om betrokken te zijn bij het gezin. Voor de onderzochte alleenstaande ouders geldt dat het rooster wel bijdraagt aan werk-privéconflict, doordat de werktijden het lastig maken om gebruik te maken van formele kinderopvang. Hier wordt ook de steun van een partner, welke andere manschappen wel ervaren, gemist. Daarnaast geven zij aan weinig sociale steun



van de organisatie te ervaren in het geval dat een ziek kind ervoor zorgt dat ze zelf niet in de gelegenheid zijn om te werken.

Ook de lijnmanagers op de werkvloer, de wachtcommandanten, ervaren werk-privéconflict. De verklaring hiervoor is het grote aantal uren dat ze werken voor hun functie. Doordat de eisen die het werk aan hun stelt hoog zijn, hebben zij het gevoel niet te kunnen voldoen aan de eisen die thuis aan hun gesteld worden.

Uit de literatuurstudie blijkt, dat meer invloed op de werktijden kan zorgen voor een betere werk-privébalans. De ervaren invloed op de werktijden is klein. Voor zowel alleenstaande ouders als wachtcommandanten, is een alternatief waarbij men meer invloed heeft op de eigen werktijden, een mogelijk alternatief.

Vanuit het oogpunt van de organisatie is het in stand houden, dan wel verbeteren van de continue paraatheid van groot belang. Een nieuw rooster moet daarnaast opgewassen zijn tegen de huidige en toekomstige uitdagingen, waaronder de verandering van werkzaamheden en eisen van medewerkers en burgers. Uit het onderzoek blijkt dat het personeelstekort een grote bedreiging is voor het garanderen van de continue paraatheid. De organisatie heeft er daarom baat bij om het bestaande personeelsbestand efficiënt te gebruiken. Het huidige rooster biedt een statische bezetting, waardoor het personeel niet altijd optimaal wordt ingezet. Voor de organisatie zou een rooster waarin het personeel flexibeler kan worden ingezet een manier zijn om de continue paraatheid te verbeteren. Door zelfroostering toe te passen, zou er een win-winsituatie kunnen ontstaan. Dit geeft werknemers meer invloed op hun eigen werktijden, zodat de werk-privébalans kan verbeterd worden. Voor de organisatie zorgt deze flexibiliteit ervoor dat er efficiënter gebruik kan worden gemaakt van het bestaande personeelsbestand.

De noodzaak voor een verandering van het rooster is dus met name voor wachtcommandanten en alleenstaande ouders aanwezig. Voor de organisatie is er ook een mate van urgentie te vinden in het werken aan de continue paraatheid. De eerste aanbeveling is om in het geval van een wijziging van het rooster, de noodzaak helder te maken en goed te communiceren. De tweede aanbeveling is om werknemers meer invloed op hun eigen werktijden te geven, zodat de mate van werk-privéconflict verkleind kan worden. Dit is met name voor alleenstaande ouders en wachtcommandanten van belang. Hiernaast is de aanbeveling om als men een nieuw rooster wil toepassen te starten met een pilot en samen met medewerkers te reflecteren op de functionaliteit van het nieuwe rooster.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	1
SAMENVATTING	2
INHOUDSOPGAVE	4
1. INLEIDING	6
1.1 AANLEIDING	6
1.2 WERK-PRIVÉ.....	7
1.3 PROBLEEMSTELLING	9
1.4 RELEVANTIE.....	9
1.5 ONDERZOEKSMETHODEN	10
1.6 LEESWIJZER	10
2. THEORETISCH KADER	11
2.1 GEZONDE ARBEIDSORGANISATIE	11
2.2 WERK-PRIVÉ.....	12
2.3 HET BELANG VAN ROOSTERVERANDERING VOOR DE BRANDWEERMAN	13
2.3.1 PLOEGDIENSTEN EN WERK-PRIVÉCONFLICT.....	14
2.4 HET BELANG VAN ROOSTERVERANDERING VOOR DE ORGANISATIE	16
2.4.1 EIS VAN CONTINUE PARAATHEID	16
2.5 VASTGESTELDE ROOSTERVOORWAARDEN.....	18
2.6 ALTERNATIEVE ROOSTERS	19
2.7 VERANDERING	20
2.8 CONCEPTUEEL MODEL	21
3. ONDERZOEKSMETHODEN	23
3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE EN METHODEN.....	23
3.2 ACTIEONDERZOEK	23
3.2.1 INTERVIEWS	25
3.2.2 PARTICIPERENDE OBSERVATIE.....	26
3.2.3 FOCUSGROEP	26
3.3 BESTAAND MATERIAAL.....	27
3.4 SELECTIE VAN DE ONDERZOEKSEENHEDEN	27
3.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	28
3.6 OPERATIONALISATIE	29
4. RESULTATEN & ANALYSE	31

4.1 ORGANISATIECONTEXT	31
4.1.1 ORGANISATIESTRUCTUUR	31
4.1.2 DE BRANDWEERMAN	33
4.1.3 DE BRANDWEER, EEN HIËRARCHISCHE ORGANISATIE	35
4.1.4 REORGANISATIE	37
4.2 HUIDIGE ROOSTER.....	38
4.2.1 WET-EN REGELGEVING.....	38
4.2.2 ROOSTERVORM	39
4.2.3 BELEVING VAN HET HUIDIGE ROOSTER	40
4.2.3.1 BELEVING VAN HET ROOSTER DOOR MANSCHAPPEN	41
4.2.3.2 BELEVING VAN HET ROOSTER DOOR WACHTCOMMANDANTEN	46
4.2.4 VOORDELEN VAN HET HUIDIGE ROOSTER.....	50
4.2.5 NADELEN VAN HET HUIDIGE ROOSTER.....	51
4.3 CONTINUE PARAATHEID.....	51
4.3.1 GEKWALIFICEERD PERSONEEL	52
4.3.2 REGIONALE DEKKING EN OPKOMSTTIJDEN	53
4.4 ALTERNATIEVEN	54
4.4.1 ANDERE VOERTUIGBEZETTING	54
4.4.2 MIX VAN VERSCHILLENDE CONTRACTEN	55
4.4.3 ANDER ROOSTER VOOR WACHTCOMMANDANT	56
4.4.4 WERKNEMER WORDT ZZP-ER	56
4.4.5 DAG- EN NACHTDIENSTEN	57
4.4.6 ZELFROOSTERING	59
4.5 NOODZAAK OM TE VERANDEREN	61
4.5.1 NOODZAAK OM TE VERANDEREN VANUIT DE TOP.....	61
4.5.2 NOODZAAK OM TE VERANDEREN VANUIT DE MEDEWERKERS	62
4.6 CONCLUSIE.....	62
<u>5. CONCLUSIES & DISCUSSIE</u>	<u>64</u>
5.1 VOORWAARDEN VOOR EEN NIEUW ROOSTER	64
5.2 MOGELIJKE RELEVANTE ALTERNATIEVEN	65
5.3 DISCUSSIE	66
5.3.1 METHODOLOGISCHE BEPERKINGEN	66
5.3.2 THEORETISCHE BEPERKINGEN	67
5.3.3 IMPLICATIES VOOR VERDER ONDERZOEK.....	67
5.4 AANBEVELINGEN	68
5.4.1 INVLOED OP WERKTIJDEN	68
5.4.2 NOODZAAK	69
5.4.3 LERENDE ORGANISATIE.....	69
<u>LITERATUUR</u>	<u>70</u>
BIJLAGE 1: CODEBOOM	74
BIJLAGE 2: INTERVIEWHANDLEIDING	77
BIJLAGE 3: LIJST VAN AFKORTINGEN.....	79

1. Inleiding


In dit hoofdstuk zal duidelijk worden gemaakt waar dit onderzoek zich op richt. Allereerst wordt de keuze voor het onderwerp toegelicht. De opdrachtgever is Brandweer Rotterdam Rijnmond, afdeling Onderzoek & Analyse. Deze afdeling is onderdeel van de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond. In paragraaf 1.1. zal de aanleiding voor het onderzoek worden toegelicht. In paragraaf 1.2 wordt het thema 'werk-privé' toegelicht vanuit de theorie. Vervolgens wordt in paragraaf 1.3 de kern van het onderzoek beschreven en wordt de probleemstelling gedefinieerd. Paragraaf 1.4 beschrijft waarom het onderzoeksonderwerp zowel maatschappelijk als wetenschappelijk relevant is. In paragraaf 1.5 worden de gebruikte methoden van onderzoek kort toegelicht en tot slot volgt in paragraaf 1.6 een leeswijzer voor het onderzoeksverslag.

1.1 Aanleiding

De brandweerkorpsen in Nederland hebben de afgelopen jaren een aantal ingrijpende veranderingen meegemaakt. Van oorsprong was de Brandweer altijd per gemeente georganiseerd. De burgemeester van de betreffende gemeente stond aan het hoofd van de plaatselijke organisatie. Per 1 januari 2014 zijn vanwege de Wet Veiligheidsregio's alle korpsen verplicht in regionaal verband samen te werken (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2013). Al voor deze tijd is Nederland opgedeeld in 25 veiligheidsregio's waarbinnen de verschillende gemeenten intensief samenwerken. De Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond bestaat sinds 2010 en bestaat uit onder andere de Ambulance, Gezamenlijke meldkamers en de Brandweer. Deze laatste is onderwerp van dit onderzoek.

De beroepsbrandweer in de regio Rotterdam Rijnmond heeft een dienstrooster dat bestaat uit diensten van 24 uur. Er wordt gewerkt in ploegen en men kent een systeem van 24 uur op en 48 uur af. 's Nachts vinden er geen structurele werkzaamheden plaats, alleen incidentele. Dit betekent voor brandweerlieden dat ze slapen op de kazerne, maar daarnaast mogelijk uit moeten rukken voor een incident. Mede door deze regeling kan worden voldaan aan de Arbeidstijdenwet (Ministerie van Sociale zaken & Werkgelegenheid, 2010).

Zoals beschreven zijn veel aspecten van de organisatie veranderd sinds de komst van de veiligheidsregio. Het rooster van de repressieve Brandweer daarentegen is al meer dan vijftig jaar hetzelfde. Sinds de invoering van het rooster is er veel veranderd in de organisatie en in de maatschappij en hierdoor vraagt de organisatie zich af hoe actueel dit rooster nog is. Bij het ontwerpen van een nieuw rooster zijn er een aantal dingen waarmee rekening moet worden gehouden. Allereerst moet het financieel aantrekkelijk zijn. Daarnaast moet rekening worden gehouden met technologische ontwikkelingen en nieuwe manieren van werken. Ook zijn er maatschappelijke ontwikkelingen waar rekening mee moet worden gehouden. In dit onderzoek is de focus gelegd bij deze maatschappelijke ontwikkelingen.



Om een beeld te geven van op welke ontwikkelingen er gedoeld wordt, is de landelijke strategische visie van de Brandweer (2010) gebruikt. In deze visie wordt een beeld geschetst van de organisatie rond 2040. De visie geeft aan welke ontwikkelingen er gaande zijn en welke invloed deze ontwikkelingen hebben op de organisatie. In dit document worden een aantal trendbreuken genoemd op diverse gebieden, waarbij er binnen dit onderzoek drie maatschappelijke ontwikkelingen van toepassing zijn.

De eerste trendbreuk is de individualiseringstrend. In de visie wordt met name ingegaan op wat dit betekent voor het contact met de klant, in dit geval de burger. De verwachting is dat er steeds vaker maatwerk geleverd moet worden. Daarnaast is deze trend ook van toepassing op de werknemers. Dit houdt voor de werkgever in dat er steeds meer ruimte moet zijn voor individuele afspraken met werknemers. In een collectieve cultuur zoals bij de brandweer, waar gewerkt wordt in ploegen, is er weinig ruimte om aan individuele eisen te voldoen.

Een andere belangrijke trendbreuk is de verschuiving van duurzame arbeidsrelaties tot complexere dienstverbanden. Was je vroeger brandweerman, loodgieter of leraar voor het leven, tegenwoordig is dit niet meer zo vanzelfsprekend. Ook wordt er binnen de organisatie na twintig dienstjaren het zogenaamde 'tweede loopbaan'-traject in gang gezet vanwege de fysieke belasting die het werk met zich mee brengt. Een ander onderdeel van deze trendbreuk is de vraag om in deeltijd te werken. Het gaat hier om de wens om thuis te werken en 'papadagen' of ouderschapsverlof op te nemen. Men wil naast het gewone werk ook tijd hebben voor leuke dingen zoals hobby's en tijd voor het gezin.

De verschuiving van (natuurlijke) risicoacceptatie naar (totale) veiligheidsbeheersing is ook een belangrijke trendbreuk voor het onderzoek. Hierin komt de wens naar voren om niet alleen een repressieve organisatie te zijn, maar zich ook te richten op preventie. Hierbij kan worden gedacht aan het plaatsen van rookmelders, het geven van voorlichting en training en het maken van veiligheidskaarten voor risicovolle gebouwen. Hoe beter de preventie, hoe minder vaak de Brandweer hoeft uit te rukken. In de praktijk wordt dit ook gemerkt, het aantal uitrukken per dag lijkt steeds minder te worden.

De drie ontwikkelingen die genoemd zijn, hebben invloed op het rooster. Omdat de inhoud van het werk en eisen van zowel de klant als de werknemer veranderen, is het de vraag of het oude rooster, wat ingesteld is in een hele andere tijd nog wel toereikend is.

1.2 Werk-privé

Het onderzoek richt zich met name op de verschuiving van duurzame arbeidsrelaties tot complexere dienstverbanden. Deze trendbreuk wordt vertaald naar de focus van het onderzoek, namelijk naar hoe men deze werk -en privé-activiteiten combineert.

De laatste decennia is veel onderzoek gedaan naar de combinatie van het privéleven met het betaalde werk (o.a. Rapoport & Rapoport, 1965; Duxbury & Higgins, 1991; Moen, 1991; Rapoport *et al.*, 2002; Gregory, Milner & Windebank, 2013). De oorzaak hiervan is te vinden in de

steeds groter wordende rol van vrouwen op de arbeidsmarkt. Was in de jaren zestig de beroepsdeelname van vrouwen tussen vijftien en vijfenzestig jaar 22 procent, in 2012 is dit gestegen naar 64 procent, een verdrievoudiging (SCP & CBS, 2012). Het kostwinnersgezin zoals we dat kennen uit de jaren vijftig waarbij de man werkt en de vrouw thuis is bij de kinderen, is veranderd in een situatie waarin er vaker wel dan niet door beide ouders gewerkt wordt. De stijging van de arbeidsparticipatie van vrouwen is voornamelijk te wijten aan het arbeidsgedrag van gehuwde vrouwen. In de jaren vijftig en zestig stopten veel vrouwen met werken nadat ze getrouwd waren, in de jaren zeventig werkten veel vrouwen door tot de geboorte van hun eerste kind. Dit veranderde in de jaren tachtig en in de jaren negentig bleef zelfs negen van de tien vrouwen werken na de geboorte van hun eerste kind (Tijdens, 2006).

Door deze veranderingen, verandert ook de focus van onderzoekers. In de jaren '60 en '70 lag de focus vooral op de dubbele rol van werk- en zorgtaken die moeders hebben en welk effect dit heeft op kinderen (Moen, 1991). Daarna kwam in de jaren '80 de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen aan bod en speelde het glazen plafond waardoor vrouwen niet makkelijk hogerop kunnen komen een grote rol in onderzoek (Moen, 2010). In de jaren negentig werden ook mannen onderwerp van onderzoek. Niet alleen vrouwen moesten zorg voor het gezin en werk combineren, ook mannen werkten vaker parttime en namen zorgtaken op zich (Duxbury & Higgins, 1991). Na de eeuwwisseling heeft het thema werk-privé een andere hele andere lading gekregen. De samenleving is veranderd in een 24-uurs samenleving en daardoor zijn werk en privé veel meer verweven (Moen & Sweet, 2004; Moen, 2001). Hierdoor wordt er veel meer gekeken naar werkdruk en hoe men de beschikbare tijd kan verdelen om aan de zakelijke- en privéwensen te voldoen.

Het kostwinnersmodel zoals we dat kennen vanuit de jaren '50 is op bijna niemand meer van toepassing, maar blijft toch het uitgangspunt voor organisaties. Ondanks dat veel organisaties werk-familiebeleid zoals ouderschapsverlof en regelingen voor kinderopvang hebben ontwikkeld (Gregory *et al.*, 2013), blijkt dat veel organisaties bij het vormgeven van werkzaamheden er van uitgaan dat het werk de enige en belangrijkste verantwoordelijkheid is voor werknemers (Bailyn & Fletcher, 2003). Een fulltime opleiding, een fulltime baan en dan volledige pensionering is de standaard en de heersende gedachte is dat alleen dit pad leidt tot succes en voldoening (Moen & Sweet, 2004). Ook bij de Brandweer is fulltime werken de norm. Vaak wordt tijd op het werk direct vertaald naar commitment. Als werknemers parttime werken, betekent dit voor veel werkgevers automatisch dat de medewerker minder competent en minder toegewijd is aan de organisatie (Rapoport *et al.*, 2002). Onderzoek wijst uit dat werk en privé niet tegenover elkaar staan, maar dat tijd en verantwoordelijkheid voor beiden kan bijdragen aan een betere kwaliteit van het werk (Bailyn & Fletcher, 2003).



1.3 Probleemstelling

De focus van dit onderzoek is gelegd bij het vraagstuk waarin de organisatie aan de ene kant wil ingaan op de vraag naar flexibiliteit van arbeidsvoorwaarden, maar ze ook een continue paraatheid aan de burger moet garanderen. Het doel is om te onderzoeken onder welke voorwaarden een alternatief rooster kan zorgen voor een win-winsituatie. Hierbij wordt rekening gehouden met enerzijds de wensen van medewerkers en anderzijds de wensen van de organisatie. Deze wensen bestaan uit een aantal onderdelen die zijn opgenomen in de onderzoeksvraag. In het onderzoek zal geprobeerd worden om buiten de kaders om, op zoek te gaan naar alternatieven voor het huidige rooster. De volgende vraagstelling is opgesteld als leidraad voor het onderzoek:

‘Onder welke voorwaarden kan een ander rooster dan het huidige 24-uurs ploegenrooster van de beroepsbrandweer Rotterdam Rijnmond bijdragen aan de werk-privébalans van medewerkers en de continue paraatheid die de organisatie moet leveren, garanderen?’

- 1. Met welke wet -en regelgeving moet rekening worden gehouden bij het construeren van een nieuw dienstrooster?*
- 2. Hoe wordt het huidige 24-uurs rooster ervaren door medewerkers met betrekking tot de werk-privébalans?*
- 3. Welke alternatieven zien medewerkers en leidinggevendenden voor het huidige rooster?*
- 4. Welke alternatieve roosters geven een win-win situatie waarbij zowel medewerkers als de organisatie baat hebben bij een verandering van het rooster?*
- 5. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de organisatie?*

1.4 Relevantie

Het onderzoeksonderwerp is maatschappelijk relevant, omdat de Veiligheidsregio een publieke organisatie is welke in direct contact staat met de burger. Voor elke burger is het van belang dat de organisatie goed functioneert en zich zo ontwikkelt dat ze kan inspelen op de behoeften vanuit de maatschappij. Door een vernieuwend alternatief rooster toe te passen, kan de continue paraatheid die de Brandweer de burger moet bieden wellicht geoptimaliseerd worden.

Daarnaast is het onderzoek ook wetenschappelijk relevant. De Brandweer kent een continuooster en werkt in ploegen. Dit is in de HRM-literatuur een veel besproken thema (shiftwork) (o.a. Shen & Dicker, 2008, Smith, Folkard, Tucker & MacDonald, 1998). Onderzoek wijst uit dat de werk-privé balans bij medewerkers die in continudiensten werken zwaarder onder druk staat dan bij medewerkers die werken in negen tot vijf banen (Albertsen, Garde, Nabe-Nielsen, Hansen, Lund & Hvid, 2012). Hierbij zijn vaak ziekenhuizen en fabrieken onderwerp van onderzoek geweest. In de literatuur is er weinig informatie beschikbaar over continudiensten waarbij weinig werkzaamheden worden verricht, zoals bij de Brandweer het geval is

(Halbesleben, 2009). Dit maakt dat dit onderzoek kan bijdragen aan het vergroten van de kennis rond dit onderwerp. Specifiek is het ook bestuurskundig relevant omdat er ook veel andere publieke organisaties zijn die 24 uur per dag paraat moeten zijn zoals politie, ziekenhuizen en zorginstellingen. Zij zullen het vraagstuk rondom de werk-privé balans in combinatie met het werken in ploegendiensten herkennen.

1.5 Onderzoeksmethoden

Het onderzoek is kwalitatief van aard en kan worden gezien als de eerste fase van een actieonderzoek. Door middel van een participerende observatie in combinatie met interviews, is er antwoord gegeven op de probleemstelling. De onderzoekspopulatie bestaat uit zowel leidinggevend als uitvoerend personeel. De methode die gebruikt is, is die van het interview. Daarnaast is in een focusgroep gezocht naar alternatieve roosters. Een vervolg zou kunnen zijn dat deze focusgroep nogmaals bijeen komt om over een aantal concrete alternatieven verder te discussiëren, maar dit is geen onderdeel geweest van het onderzoek. Tot slot is er ook bestaand materiaal gebruikt om het onderwerp te verkennen. Met name de eerste deelvraag, over de wet- en regelgeving, is met behulp van bestaand materiaal beantwoord.

1.6 Leeswijzer

Het doel van het onderzoek is om de voorwaarden voor het nieuwe rooster weer te geven. Het onderzoeksverslag zal beginnen met een theoretisch hoofdstuk. In dit hoofdstuk, hoofdstuk twee worden de voor het onderzoek meest belangrijke begrippen toegelicht en uitgewerkt. In hoofdstuk drie wordt de manier van onderzoek doen beschreven. De methoden en technieken die gebruikt worden, worden in dit hoofdstuk besproken. Hoofdstuk vier is het hoofdstuk waarin de bevindingen van het onderzoek worden weergegeven. Tot slot worden in hoofdstuk vijf conclusies getrokken uit de bevindingen. Ook is er in dit hoofdstuk ruimte voor discussie. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen voor de organisatie. In de bijlage is tot slot de topiclijst voor de interviews toegevoegd, de codeboom als uitkomst van de analyse en een lijst met afkortingen welke relevant zijn voor het onderzoek. De transcripten van de interviews en het logboek van de codering van de interviews zijn niet bijgevoegd in de bijlage, maar zijn op te vragen bij de onderzoeker.

Het percentage vrouwen in de repressieve dienst is klein. Zo'n vijf procent is vrouw. Hoewel er ook vrouwen hebben meegedaan aan het onderzoek, is in het onderzoek telkens verwezen naar 'hij' of 'de brandweerman'. Hier is voor gekozen zodat de privacy van de respondenten gewaarborgd kan worden.



2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk zal vanuit de theorie beschrijven waarom dit onderzoek relevant is. De focus van het onderzoek ligt bij het werk-privédomein. Hierbij worden de begrippen werk-privébalans en werk-privéconflict gebruikt. Deze begrippen worden toegelicht in paragraaf 2.2. Het uitgangspunt van dit theoretische hoofdstuk is het concept van de gezonde arbeidsorganisatie, zie hiervoor paragraaf 2.1. Hierbij staat het welzijn van de medewerker centraal om de organisatie goed te laten functioneren. De organisatiecultuur speelt een belangrijke rol in het bereiken van een gezonde arbeidsorganisatie (Bailyn, 2011). Met name in gevestigde organisaties zoals de Brandweer, is de organisatiecultuur verankerd in de organisatie (Schein, 1990) wat het heel moeilijk maakt om te veranderen (Hofstede, 2002). Het rooster van de Brandweer heeft al meer dan vijftig jaar dezelfde vorm en de 24-uursdiensten zijn hierdoor een vast onderdeel van de structuur en cultuur van de organisatie geworden. Vanwege diverse maatschappelijke ontwikkelingen, welke uitvoerig zijn besproken in hoofdstuk 1, is er vanuit de organisatie een behoefte aan verandering van het rooster ontstaan. In dit onderzoek wordt gezocht naar een win-win situatie, waarbij zowel de medewerker als de organisatie baat heeft bij een roosterwijziging. De winst voor medewerkers van deze verandering wordt toegelicht in paragraaf 2.3 en paragraaf 2.4 beschrijft de belangen van de organisatie in dit onderzoek. Paragraaf 2.5 geeft een korte toelichting op de wettelijke kaders en de kaders vanuit de organisatie waarbinnen een alternatief rooster moet passen. In paragraaf 2.6 worden alternatieve roosters vanuit andere sectoren toegelicht. Paragraaf 2.7 geeft een vooruitblik op het proces van een eventuele roosterverandering waarbij er gebruik wordt gemaakt van inzichten vanuit de verandermanagementliteratuur. In paragraaf 2.8 zijn tenslotte een aantal verwachtingen samengevat met daarbij een conceptueel model die de relaties tussen de verschillende thema's duidelijk maakt.

2.1 Gezonde arbeidsorganisatie

De filosofie van een gezonde arbeidsorganisatie is, dat als er gedacht wordt aan het welzijn van medewerkers de organisatie beter zal functioneren (McHugh, 2001). Het idee van een gezonde arbeidsorganisatie is gebaseerd op een HRM-gedachte. HRM (Human Resource Management) is een parapluconcept. Het gaat uit van de mens als bron. Dit betekent dat de mens, mits op een goede manier ingezet, wordt gezien als de sleutel tot het succes van een organisatie (Jackson & Schuler, 1995). In de gezonde arbeidsorganisatie staat het welzijn van medewerkers centraal. Welzijn kan gemeten worden aan de hand van diverse indicatoren. Er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de lichamelijke en psychische gezondheid van medewerkers, werkdruk, intentie om te vertrekken, mate van werk-privéconflict, de tevredenheid met het werk of met de verdeling tussen werk en privé (Kossek, Kalliath & Kalliath, 2012). Deze factoren worden beïnvloed door

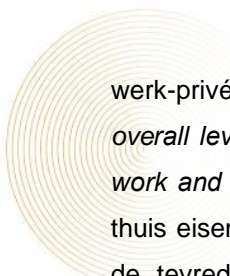
onderliggende factoren, zoals de ervaren steun vanuit huis of vanuit de organisatie (sociale steun), maar ook de mate van zelfstandigheid in het werk en de organisatiecultuur kunnen van invloed zijn op het welzijn van medewerkers (Bailyn, 2011).

Dit onderzoek focust zich op het werk-privédomein. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers die problemen hebben met het vinden van een goede verhouding tussen hun werk-en privé-activiteiten minder effectief presteren (Abendroth & Den Dulk, 2011). Doordat men niet goed in staat is om werk en privé te combineren, ontstaat er een conflict tussen werkgerelateerde activiteiten en privé-activiteiten. In een gezonde arbeidsorganisatie voelen werknemers zich betrokken bij zowel de organisatie als bij hun privésituatie. Daarnaast voelen ze zich door beide gebieden opgenomen, zijn ze toegewijd en ervaren ze een mate van daadkracht in hun functioneren op zowel werk- als privéterrein (Kossek *et al.*, 2012).

Het concept van een gezonde arbeidsorganisatie is ook te vinden in de duale agendatheorie van Rapoport *et al.* (2002). Ze gaan er van uit dat sociale belangen, zoals het welbevinden van medewerkers en economische belangen, zoals het maken van winst, elkaar niet uitsluiten, maar juist aanvullen. De duale agenda stelt dat organisaties de organisatieprestaties kunnen verbeteren door aandacht te hebben voor de verantwoordelijkheden die medewerkers naast het werk hebben, dus voor privé-activiteiten (Rapoport *et al.*, 2002). De reden om medewerkers ruimte te geven voor privé-activiteiten ligt hem in het feit dat medewerkers op deze manier meer energie overhouden en meer gemotiveerd zullen zijn om energie in de organisatie te steken. Door rekening te houden met de privésituatie van werknemers en werk en privé op elkaar aan te laten sluiten, kan de organisatie voor een gezond werkklimaat zorgen. De theorie benadrukt dat, hoe een organisatie deze werk-privécombinatie toepast, afhangt van de cultuur en specifieke manier van werken van de organisatie. De Brandweer zal daarom de werk-privécombinatie anders invullen dan bijvoorbeeld een Ministerie. Het concept van de gezonde arbeidsorganisatie is ook voor de Brandweer relevant, het concept heeft tenslotte aandacht voor het welzijn van werknemers in het belang van het functioneren van de organisatie als geheel.

2.2 Werk-privé

Zoals besproken in hoofdstuk één is er de laatste decennia veel onderzoek gedaan naar hoe men de combinatie van het werk en privé toepast (o.a. Rapoport & Rapoport, 1965; Duxbury & Higgins, 1991; Moen, 1991; Rapoport, Bailyn, Fletcher & Pruit, 2002; Gregory *et al.*, 2013). Juist door deze grote hoeveelheid onderzoeken op het werk-privé gebied, is de betekenis van het thema breed, zijn er meerdere definities terug te vinden en is het meetbaar maken van begrippen een probleem (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003). Het thema 'werk-privé' beslaat meerdere aspecten zoals werk-privéconflict, werk-privéverrijking, werk-privé-integratie, maar het kan ook gaan over overbelasting en stress (Moen, 2010). Veel van de literatuur is gebaseerd op kwantitatief onderzoek (Wattis, Standing & Yerkes, 2012) terwijl de unieke context van de Brandweer vraagt om een kwalitatieve aanpak. In de vele literatuur is gezocht naar een passende definitie van de



werk-privébalans voor het onderzoek. Gekozen is voor de definitie van Valcour (2007:1512): *'an overall level of contentment resulting from an assessment of one's degree of succes at meeting work and family role demands'*. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat de rol op het werk en de rol thuis eisen stellen aan de werknemer waaraan hij wil en moet voldoen. Het begrip is subjectief, de tevredenheid met de werk-privébalans is namelijk gebaseerd op de inschatting die de medewerker zelf maakt over hoe succesvol hij is in het managen van deze twee rollen.

Veel werknemers en met name ouders met jonge kinderen, ervaren problemen in het voldoen aan de eisen die zowel het gezin als het werk aan hen stellen. Holt & Thaulow (in den Dulk, 2001) geven aan dat werkende ouders drie behoeften hebben die vervuld moeten worden. Allereerst is er de behoefte om het gezin financieel te ondersteunen. Daarnaast moeten ze praktische zorg aan het gezin leveren, zoals het naar school brengen of de opvang van kinderen, koken en schoonmaken van het huis. Verder willen ze de mogelijkheid hebben om emotionele zorg aan hen gezin te geven in de vorm van aandacht en affectie. Soms ontstaan er conflicten tussen de eisen die op het werk gesteld worden en de behoeften die thuis vervuld moeten worden. Greenhaus & Beutell (in Abendroth & Den Dulk, 2011) definiëren dit werk-privéconflict als: *'a form of interrole conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect'*. Een goede werk-privébalans kan ervoor zorgen dat werk-privéconflict minder vaak voorkomt en dat werknemers minder last hebben van stress (Greenhaus *et al.*, 2003). In dit onderzoek gaan we er van uit dat de mate van werk-privéconflict invloed heeft op de werk-privébalans van medewerkers.

Uit onderzoek blijkt dat het aantal werkuren van invloed is op de werk-privébalans. In het onderzoek van Valcour (2007) naar de tevredenheid met de werk-privébalans onder callcentermedewerkers, blijkt dat als men meer uren werkt dan hun eigenlijke functie inhoudt, dit een negatief effect heeft op de tevredenheid met de werk-privébalans. Wel kan de invloed op werktijden die men ervaart dit effect modereren. Hierbij zorgt de invloed op werktijden ervoor dat het negatieve effect van de vele werkuren op de tevredenheid met de werk-privébalans wordt getemperd.

In dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre het huidige rooster zorgt voor werk-privéconflict. Daarnaast is de vraag welk alternatief men ziet voor het huidige rooster in het geval er problemen zijn in het combineren van werk en privé.

2.3 Het belang van roosterverandering voor de brandweerman

Het wijzigen van het rooster kan worden gezien als een beleidsverandering (Fenger *et al.*, 2011) en dit onderzoek kan worden gezien als de eerste stap van het proces naar deze beleidsverandering. Volgens Kotter (1995) is het belangrijk om aan het begin van een veranderproces eerst in kaart te brengen waarom de verandering plaats moet vinden, hij noemt dit het creëren van urgentie. Deze paragraaf zal de urgentie voor een roosterverandering duidelijk maken aan de hand van het standpunt van de medewerker.


2.3.1 Ploegendiensten en werk-privéconflict

Het huidige rooster van de Brandweer (24 uur op, 48 af) biedt veel mogelijkheden om tijd aan andere werkzaamheden, hobby's of familie te besteden. Toch zijn er een aantal redenen te benoemen waarom de medewerkers er belang bij hebben dat het rooster verandert. De Brandweer werkt in ploegen en in continudiensten van 24 uur. Onder de noemer ploegendienst (shiftwork) is dit in de literatuur een veelbesproken thema. Standaard werk wordt beschreven als werkzaamheden die vijf dagen in de week van maandag tot vrijdag, van negen tot vijf plaats vinden. Het werken in ploegendiensten wordt gedefinieerd als niet-standaard werk waarbij de diensten acht uur of langer duren (o.a. Sunoo, 1996, Smith & Wedderburn, 1998; Shen & Dicker, 2008).

Ploegendiensten waarbij er minder dan vijf dagen gewerkt wordt, wordt ook wel de gecompriëerde werkweek genoemd. De gecompriëerde werkweek is een systeem waarbij de diensten langer dan acht uur duren, maar waarbij er geen vijf volle dagen wordt gewerkt (Tepas, Armstrong, Carlson, Duchon, Gersten & Lezotte, 1985). Dit is ook bij de Brandweer het geval. Na een dienst van 24 uur volgt altijd een vrije periode van 48 uur. Gemiddeld werkt men twee keer 24 uur per week. De redenen voor medewerkers om bij een organisatie die de gecompriëerde werkweek toepast te gaan werken, lopen uiteen. Voor sommigen zijn de extra vrije dagen die de gecompriëerde werkweek met zich meebrengt een motiefactor. Voor anderen spelen financiële motieven een rol. Vaak wordt er door werknemers die in ploegendiensten werken drie tot vier procent meer verdiend dan in organisaties die van negen tot vijf werken. Daarnaast zorgen de afwijkende werktijden er in gezinnen ervoor dat er geen of nauwelijks opvang voor de kinderen nodig is (Shen & Dicker, 2008). Opvallend is dat met name in de lager opgeleide beroepen men vaak in ploegendiensten werkt (Shen & Dicker, 2008). Ook dit is van toepassing op de Brandweer, de meeste brandweermannen zijn Lbo opgeleid (Mijnvrr.nl, 2014).

Een longitudinale studie van Gilbert & Vega (1997) naar de gecompriëerde werkweek toegepast bij de Amerikaanse politie laat zien dat een verandering van standaard werk naar een gecompriëerde werkweek veel positieve gevolgen kan hebben. De onderzoeksgroep werkte eerst een jaar lang veertig uur in de week, verdeeld over vijf dagen en vervolgens een jaar elke week veertig uur verdeeld over drie dagen. De productiviteit ging niet omlaag, men had meer tijd voor het gezin wat zorgde voor minder werk-privéconflict. Verder gaven respondenten aan naast hun gewone werk niet meer zwart te werken dan dat ze deden in de standaard werkweek.

Ploegendiensten blijken dus veel positieve effecten te kennen, maar er zijn ook negatieve effecten gemeten. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers die in ploegendiensten werken vaker gezondheidsklachten hebben (o.a. Albertsen *et al.*, 2012; Bamba, Williams, 2008; Whitehead, Soden, Akers & Petticrew, 2007). De oorzaak hiervan wordt vaak gevonden in de conflicten die medewerkers ervaren tussen werk en privé (Halbesleben, 2009; Albertsen *et al.*, 2012). Ze voelen zich vaak te kort schieten in hun rol thuis of op het werk (Williams, 2008). Conflicten tussen werk



en privé kunnen op zorgen voor een slechtere lichamelijke en psychische gezondheid en kunnen resulteren in ziekmeldingen en een lagere arbeidssatisfactie (Smith & Wedderburn, 1998). Naast gezondheidsklachten zijn reductie van de toewijding aan de organisatie en de intentie om ontslag te nemen mogelijke gevolgen van dit werk-privéconflict (Albertsen *et al.*, 2012).

Het werken in ploegendiensten kan daarnaast zorgen voor ineffectieve communicatie (Shen & Dicker, 2008). Management en medewerkers hebben vanwege de werktijden weinig contact met elkaar en zo kan het voorkomen dat medewerkers berichten vanuit het management niet of te laat te horen krijgen. Ook kan het hierdoor lastig zijn voor medewerkers om de strategie die de organisatie voor ogen heeft te begrijpen en in praktijk te brengen (Shen & Dicker, 2008).

In de literatuur is er weinig informatie beschikbaar over ploegendiensten waarbij weinig werkzaamheden worden verricht in de nacht zoals bij de Brandweer (Halbesleben, 2009). Vaak ligt de focus van onderzoekers op werknemers uit de zorg (Jamal & Baba, 1992) fabrieken (Shen & Dicker, 2008), mijnbouw of transport (Baker, Roach, Ferguson & Dawson, 2003). De diensten die gedraaid worden in deze sectoren bedragen meestal maar tien of twaalf uur, in plaats van de 24-uursdiensten die de Brandweer kent. In specifiek onderzoek naar de Brandweer blijkt dat deze extra lange diensten zorgen voor een groot werk-privéconflict (Shreffler *et al.*, 2011; Halbesleben, 2009). Daarnaast is de generaliseerbaarheid van eerder onderzoek naar het werken in ploegendiensten relatief klein, omdat het volgens Gilbert & Vega (1997) bijna altijd gaat om individuele cases waarbij het unieke karakter van de organisatie kan zorgen voor grote verschillen in de gevonden resultaten.

Er zijn twee onderzoeken specifiek naar de werk-privé situatie bij medewerkers van de Brandweer gevonden, uitgevoerd door Shreffler *et al.* (2011) en Halbesleben (2009). Schreffler *et al.* (2011) onderzoeken de dubbele rol van vaders bij de Brandweer, de rol op het werk en de rol in het gezin. Een belangrijke conclusie uit dit onderzoek is, dat de onderzochte vaders niet tevreden waren met hoe ze hun rol als vader uit oefenden. De oorzaak hiervoor wordt gevonden in een groot werk-privéconflict. De onderzochte brandweermannen werkten meer dan 60 uur per week, hadden te maken met hoge werkstress en ook het gebrek aan slaap droeg bij aan het werk-privéconflict. Halbesleben (2009) concludeert in zijn onderzoek naar emotionele uitputting bij brandweerblieden, dat hoe minder vrije tijd er tussen de diensten bestaat des te groter het werk-privéconflict is. Hierin speelt de lengte van de dienst een rol en zorgen langere diensten vaak voor meer conflict. Lange diensten zorgen ervoor dat een medewerker lang van huis is zonder zijn familie. De steun die het gezin biedt kan het werk-privéconflict verkleinen (Halbesleben, 2009).

Een beperking van beide onderzoeken is dat het om Amerikaanse onderzoeken gaat. De diensttijden van de Brandweer zijn in Amerika anders geregeld dan in Europa. Door de beperkingen die de Arbeidstijdenwet oplegt, is het in Nederland zo geregeld dat de Brandweer werkt met een rooster 48 uur per week. In Amerika zijn deze eisen niet gesteld en worden er verschillende systemen toegepast. In het onderzoek van Halbesleben (2009) worden er drie

verschillende systemen onderzocht. Bij het eerste systeem is de roostervorm 24 uur op, 24 uur af met 10 diensten in de maand. Het tweede systeem is ongeveer gelijk aan het eerste en kent 14 diensten in de maand. Het laatste systeem bestaat uit diensten van 72 uur met daarna een vrije periode van 96 uur. Het onderzoek van Halbesleben (2009) maakt wel duidelijk dat hoe langer de aaneengesloten tijd tussen de diensten is, hoe kleiner het werk-privéconflict waarschijnlijk zal zijn. Het rooster bij de Nederlandse Brandweer kent vanwege de Arbeidstijdenwet (1995) minder intensieve diensten dan de diensten uit de cases van het onderzoek van Halbesleben (2009) uit Amerika. De Nederlandse Brandweer mag werkweken van slechts 48 uur toepassen. De verwachting is daarom dat het werk-privéconflict bij de onderzoeksgroep uit dit onderzoek kleiner zal zijn dan in Amerika het geval is.


Kijkend naar de impact die het werken in ploegdiensten op de familie van medewerkers kan hebben, is het volgens Shen & Dicker (2008) een situatie met een dubbele lading; aan de ene kant hebben medewerkers een langere aaneengesloten periode waarin zij niet hoeven te werken en waarin zij tijd kunnen doorbrengen met het gezin en er vanwege de werktijden geen kinderopvang nodig is, maar aan de andere kant moet er wel in de avonden en weekenden gewerkt worden, momenten waarop veel sociale activiteiten plaats vinden. Dit dilemma, maar ook het probleem van mogelijke inefficiënte communicatie (Shen & Dicker, 2008) en de mogelijke negatieve invloed van de gecomprimeerde werkweek op de gezondheid (o.a. Albertsen, 2012) zijn redenen dat het voor medewerkers relevant is om te onderzoeken of er alternatieve roosters mogelijk zijn.

2.4 Het belang van roosterverandering voor de organisatie

Vaak wordt de manier van werken veranderd door een signaal van onderuit de organisatie (Rapoport *et al.*, 2002). Dit onderzoek komt voornamelijk voort uit de wens van de top van de organisatie om het rooster te veranderen. Het rooster van de Brandweer kent op een paar wijzigingen na sinds jaar en dag dezelfde vorm. Vanwege een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, zou het rooster niet meer goed aansluiten bij de huidige situatie. In deze paragraaf wordt toegelicht waarom het belangrijk is voor de organisatie om het rooster te veranderen.

2.4.1 Eis van continue paraatheid

De Brandweer moet, net zoals politie en ziekenhuizen, continu paraat zijn. De Brandweer is in het leven geroepen om uit te rukken bij brand. Eerst was het blussen van branden een taak van burgers zelf, maar toen de dorpen en steden groter werden, zag men in dat dit anders georganiseerd moest worden (Brandweer.nl, z.d.). Tot een aantal jaar geleden regelde elke stad of dorp dit zelf, tegenwoordig wordt dit regionaal geregeld in de Veiligheidsregio's. De Brandweer heeft verschillende taken, waarvan repressie de meest bekende is. Repressie houdt in dat er brand of rampen bestreden moet worden. Daarnaast is de Brandweer verantwoordelijk voor



allerlei preventieve taken. Niet alleen bij brand, maar ook bij andere ongevallen of rampen speelt de Brandweer een rol van betekenis. Zo treedt de Brandweer regelmatig op als coördinator bij incidenten (Brandweer, 2010). Vooral de repressieve kant van het werk vraagt om een continue paraatheid. Een brand is meestal onverwacht en kan op elk moment van de dag plaats vinden.

Op dit moment garandeert de Brandweer deze paraatheid door gebruik te maken van vaste kazernes waarvandaan voertuigen kunnen uitrukken. Er zijn beroepsposen, vrijwillige posen en hybride posen. De vrijwillige posen worden niet continu bezet, maar werken op oproepbasis. Zodra er een melding komt worden er een aantal vrijwilligers opgepiept. Bij hybride vormen werken er zowel vrijwillige als beroepsbrandweermannen op de post. Dit houdt meestal in dat de vrijwilligers ook kazerneringsdiensten draaien en dus ook aanwezig zijn op de kazerne. De beroepskazernes worden 24 uur per dag bezet door personeel. Overdag worden er naast repressieve taken ook andere taken uitgevoerd zoals het geven van voorlichting en het schoonhouden van de kazerne. 's Nachts slapen medewerkers en is men alleen beschikbaar voor incidenten. De Brandweer zelf beschrijft paraatheid als volgt:

“De Brandweer is altijd en overal beschikbaar voor een burger in nood. Voor dat doel is een uitgebreid netwerk van kazernes en gekwalificeerd personeel beschikbaar. Het brandweerpersoneel handelt snel en direct binnen de afgesproken tijd, beschikt over basiskwalificaties en heeft het gereedschap om (eventueel) te improviseren bij reddende handelingen”
(Brandweer, 2010:23)

Deze definitie van continue paraatheid roept nog veel vragen op, zoals: ‘Welke afspraken zijn er gemaakt?’ en ‘Hoeveel personeel moet er beschikbaar zijn?’. De ambiguïteit van deze definitie geeft aan dat binnen deze eis ruimte is voor wijzingen in de betekenis van het begrip.

De continue paraatheid staat regelmatig ter discussie. Eén van de weinige prestatie-indicatoren om de kwaliteit van de Brandweer te meten, is de opkomsttijd welke afhankelijk is van de hoogte van de risico van het incident. Deze opkomsttijd is regelmatig onderwerp van de politieke en publieke discussie. Volgens de Wet Veiligheidsregio's artikel 14 (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2013) is het bestuur van elke regio verplicht hierover afspraken vast te leggen in een vierjarig beleidsdocument. De opkomsttijd is dus niet wettelijk vastgelegd, maar hierover worden door bestuur en organisatie bindende afspraken gemaakt. Vorig jaar heeft TNO in opdracht van het Veiligheidsberaad een onderzoek uitgevoerd naar de relevantie van opkomsttijden voor de Brandweer. Eén van de conclusies uit dit onderzoek is, dat sneller ter plaatse zijn op zich, geen garantie geeft voor het creëren van een veiligere leefomgeving (Van Dijk, 2013). In het rapport wordt kritiek geuit op het feit dat in de wet alleen de opkomsttijden als

kwaliteitsmeter voor de Brandveiligheid worden gebruikt, terwijl het werken aan bijvoorbeeld preventie hier niet in wordt meegenomen. Het beleid rondom veiligheid in Nederland wijkt ook af van omliggende landen. In een onderzoek van het Instituut Fysieke Veiligheid (Wijkhuijs & Van Duin, 2013) naar beleidseisen in Europa komt naar voren dat in landen zoals Denemarken, Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Zweden de kwaliteit van de Brandweezorg wel wordt gemeten aan de mate van het bevorderen van zelfredzaamheid van burgers. Ook is de rol van private organisaties bij de preventie en bestrijding van brand vastgelegd. Binnen de organisatie speelt dit vraagstuk ook al en wordt er gezocht naar andere manieren om de kwaliteit van de Brandweer te meten.

Woningen worden steeds veiliger en burgers worden door de Brandweer bewust gemaakt van risico's door middel van bijvoorbeeld het project 'Brandveilig Leven'. Brandweerlieden voeren meer preventieve taken uit, zoals woningchecks en het plaatsen van rookmelders bij burgers. Dit zorgt er niet alleen voor dat de omgeving veiliger wordt, maar ook dat het takenpakket van de brandweerlieden is uitgebreid. Beide factoren zijn van invloed op een mogelijk alternatief rooster. Allereerst zorgt het veiliger worden van de leefomgeving ervoor dat de Brandweer minder vaak hoeft uit te rukken. Daarnaast worden taken voor het project 'Brandveilig Leven' tijdens werkuren uitgevoerd, waar in een ander rooster ook rekening mee moet worden gehouden.


Het huidige rooster zorgt voor een statische bezetting. Daarom is het relevant voor de organisatie om te onderzoeken of een alternatief rooster waarbij het personeel flexibeler ingezet zou kunnen worden, de continue paraatheid zou kunnen verbeteren.

Zoals gesteld zou de kwaliteit van het werk van de Brandweer ook met behulp van resultaten van preventiemaatregelen gemeten kunnen worden in plaats van slechts de opkomsttijden leidend te laten zijn. Hoewel in de toekomst het begrip 'continue paraatheid' een andere betekenis zou kunnen krijgen, wordt het in dit onderzoek gezien als een statisch begrip. Het is de taak van het Algemeen Bestuur van de Veiligheidsregio en de landelijke overheid om dit beleid te wijzigen, daarom wordt de continue paraatheid in dit onderzoek gezien als onafhankelijke variabele.

2.5 Vastgestelde roostervoorwaarden

Het rooster van de Brandweer moet naast het garanderen van de continue paraatheid ook voldoen aan een aantal eisen betreffende werkomstandigheden. De wet geeft beperkingen die betrekking hebben op arbeidstijden, maar ook binnen de organisatie zijn er afspraken gemaakt over hoe het rooster er uit moet zien. Deze paragraaf zal beide aspecten toelichten.

Allereerst zijn er de wettelijke kaders waaraan een rooster moet voldoen. In 1995 is de Arbeidstijdenwet aangenomen (Ministerie van Sociale zaken & Werkgelegenheid, 2010). Deze wet bepaalt hoe lang er op welke dagen en tijden in een week gewerkt mag worden en welke verplichtingen de werkgever heeft ten opzichte van het bieden van rusttijd en vrije dagen. Voor een aantal organisaties zijn er uitzonderingen op deze wet vastgelegd in het Arbeidstijdenbesluit



(Arbeidstijdenbesluit, 1995). Voor de Brandweer betekent dit bijvoorbeeld dat er in elke 26 weken maar maximaal 62 diensten per medewerker gedraaid mogen worden, wat ongeveer twee diensten per week is. Door deze maatregel kent de Brandweer nu in plaats van een 56-urige werkweek, een 48-urige werkweek. Daarnaast geeft artikel 5:7 lid 3 van de Arbeidstijdenwet aan dat er in elke 24 uur tenminste elf uur aansluitend rust wordt geboden.

Naast deze wettelijke kaders, zijn er ook afspraken gemaakt met de vertegenwoordiging van het personeel via de Ondernemingsraad (OR). Samen stellen zij de roostervoorwaarden op voor drie jaar. In 2013 is de afspraak gemaakt dat het rooster wat al voor drie jaar is gemaakt, ook door tussentijdse besprekingen kan worden gewijzigd. De roostervoorwaarden moeten dit jaar nog besproken worden voor de jaren 2015 en 2016 (Mijnvrr.nl, 2014). Deze ontwikkeling laat zien dat medewerkers al voorbereid worden op een eventuele verandering.

Gemiddeld zijn de brandweelieden ongeveer twee keer 24 uur per week aanwezig op de kazerne. De indeling van de 24-uurs diensten bestaat op dit moment uit 11 actieve werkuren en 13 wachturen. Na de toepassing van een berekening telt een 24-uursdienst 17,5 effectieve uren. Toch wordt er maar een 36-urige werkweek uitbetaald, omdat er 's avonds en 's nachts alleen incidentele werkzaamheden plaats vinden en geen structurele. Wel krijgen medewerkers uit de repressieve dienst diverse toeslagen zoals een toeslag voor de onregelmatige werkuren.

Er zijn twee soorten kaders waar aan moet worden voldaan bij het vormgeven van het rooster, de wettelijke 'harde' kaders en de kaders vanuit de organisatie welke in overleg met de OR kunnen veranderen.

2.6 Alternatieve roosters

Het rooster van de Brandweer in Nederland is uniek vanwege de incidentele werkzaamheden in de nacht. De werktijden voldoen zoals besproken niet aan de arbeidstijdenwet, maar er zijn uitzonderingen bepaald en vastgelegd in het arbeidstijdenbesluit (Arbeidstijdenbesluit, 1995). In paragraaf 2.3 is al gesproken over roosters in andere branches waar er in ploegendiensten wordt gewerkt. Vaak worden deze diensten gedefinieerd als de gecomprimeerde werkweek (Tepas *et al.*, 1985). Het gaat hier bijvoorbeeld om 10- of 12-urige diensten waarbij er totaal ongeveer veertig uur per week gewerkt wordt (o.a. Jamal & Baba, 1992; Shen & Dicker, 2008). Het nadeel van veel van de onderzoeken naar de gecomprimeerde werkweek is dat de uitkomsten niet één op één toepasbaar zijn op het rooster van de Brandweer. Het vertrekpunt van deze onderzoeken is namelijk dat medewerkers een fulltime werkweek hebben waarbij er vijf dagen en acht uur per dag wordt gewerkt. Vervolgens gaan deze medewerkers over naar langere diensten, maar ook naar meer vrije dagen met een totaal van ongeveer veertig uur per week (o.a. Gilbert & Vega, 1998; Bambra *et al.*, 2007). De gemeten effecten, die overwegend positief zijn, zullen niet één op één door te voeren zijn op een eventuele verandering van het rooster van de Brandweer, omdat de Brandweer al werkt met een gecomprimeerde werkweek, alleen één met ongeveer 48 uur. Wel is duidelijk dat uit de meeste onderzoeken blijkt dat de gecomprimeerde werkweek veel

voordelen heeft ten opzichte van de standaard werkweek met betrekking tot werk-privéconflict en gezondheid van medewerkers (Bambra *et al.*, 2007; Gilbert & Vega, 1998). Aan de andere kant blijken te lange diensten weer bij te dragen aan een toename van het werk-privéconflict (Shreffler *et al.*, 2011; Halbesleben, 2009).

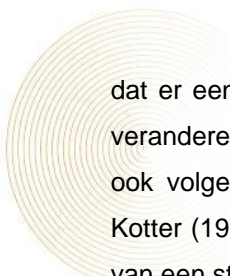
Een andere manier om mogelijk werk-privéconflict bij werknemers te verkleinen en om de gezondheid van medewerkers te verbeteren, is om te zorgen dat medewerkers invloed hebben op hun werktijd (Nabe-Nielsen *et al.*, 2011). Ook in Nederland wordt dit vaak toegepast en wordt dit het Nieuwe Werken genoemd. Uit een onderzoek van Albertsen *et al.* (2012) blijkt dat zelfroostering overwegend positieve effecten heeft op het werk-privéconflict bij mensen die werken in ploegendiensten, maar in enkele gevallen een negatief effect kan hebben. In dit longitudinale onderzoek mochten medewerkers van 14 verschillende bedrijven in Denemarken zelf hun werkrooster invullen. Hierbij kon men keuzes maken in de lengte van de dienst en de aanvang- en eindtijd van de dienst. Wel werden er eisen gesteld aan de minimale tijd die er tussen de verschillende diensten moest zitten en werd er een minimum en maximum gesteld aan de lengte van de diensten. Of het zelfroosteren een positief of negatief effect had op het werk-privéconflict, had te maken met de insteek van de interventie; was het doel om flexibiliteit voor de medewerkers te organiseren, dan waren de effecten overwegend positief, maar was de doelstelling om de werkgever flexibiliteit in de inzetbaarheid van personeel te garanderen, dan waren de gemeten effecten overwegend negatief (Albertsen *et al.* 2012).

De conclusie uit het literatuuronderzoek is dat een alternatief met minder lange diensten, maar wel in de vorm van de gecompriëerde werkweek de beste resultaten op zal leveren met het oog op werk-privéconflict en de gezondheid van medewerkers. Daarnaast kan invloed op de eigen werktijd een factor zijn die het werk-privéconflict zou kunnen verkleinen (Albertsen *et al.*, 2012).

2.7 Verandering

Als uit dit onderzoek een werkbaar alternatief voortkomt, zou het kunnen dat dit alternatieve rooster zal worden toegepast in de praktijk. Dit betekent dat er veel zal veranderen voor de medewerkers en voor de organisatie. Al in de inleiding spraken we over de organisatiecultuur die in gevestigde organisaties zoals de Brandweer diep verankerd ligt (Schein, 1990). Hofstede (2002) geeft aan dat organisatiecultuur moeilijk is te veranderen, maar volgens hem kan door grote structurele veranderingen door te voeren er een omslag plaats vinden.

Gebaseerd op het gedachtegoed van Kurt Lewin (in By & Macloud, 2009) wordt er in de verandermanagementliteratuur gesproken over een driestappenmodel om te veranderen: Unfreeze, moving en refreeze. Schein (1996) stelt hierbij de voorwaarden dat om de situatie goed te kunnen 'ontdooien' allereerst het vaste waardenpatroon, de 'status quo', moet worden losgelaten. Daarnaast moet er een gevoel van urgentie tot verandering worden gecreëerd waarbij het gevoel dat niet alles perfect verloopt, de boventoon moet voeren. Daarnaast is het belangrijk



dat er een omgeving van psychologische veiligheid ontstaat, zodat medewerkers durven om te veranderen en durven om wellicht fouten te maken (Schein, 1996). Dit gevoel van urgentie wat ook volgens Kotter (1995) belangrijk is, is uitvoerig besproken in de voorgaande paragrafen. Kotter (1995) ontwikkelde een achtstappenmodel waarbij de tweede belangrijke stap het vormen van een sterke coalitie is. In deze groep van kartrekkers moet genoeg macht aanwezig zijn om de rest van de organisatie mee te krijgen. Verder noemt hij het hebben van een duidelijke visie als voorwaarde en vervolgens ook het duidelijk communiceren van deze visie. Beide stappen hebben weer te maken met het creëren van de urgentie zoals genoemd bij stap één (Kotter, 1995). De volgende stap is om anderen te bemoedigen en activeren om de visie in praktijk te brengen. Vervolgens moeten er korte termijn doelen gesteld worden en als deze behaald zijn, de successen hiervan gevierd worden. Stap zeven en acht hebben betrekking op het continueren en institutionaliseren van de verandering.

Het omschrijven van een duidelijke noodzaak en een gevoel van urgentie creëren zijn essentieel voor het laten slagen van veranderprocessen. Daarom is dit onderzoek naar alternatieve roosters samen met de respondenten nagegaan wat deze urgentie voor een eventuele roosterverandering is.

2.8 Conceptueel model

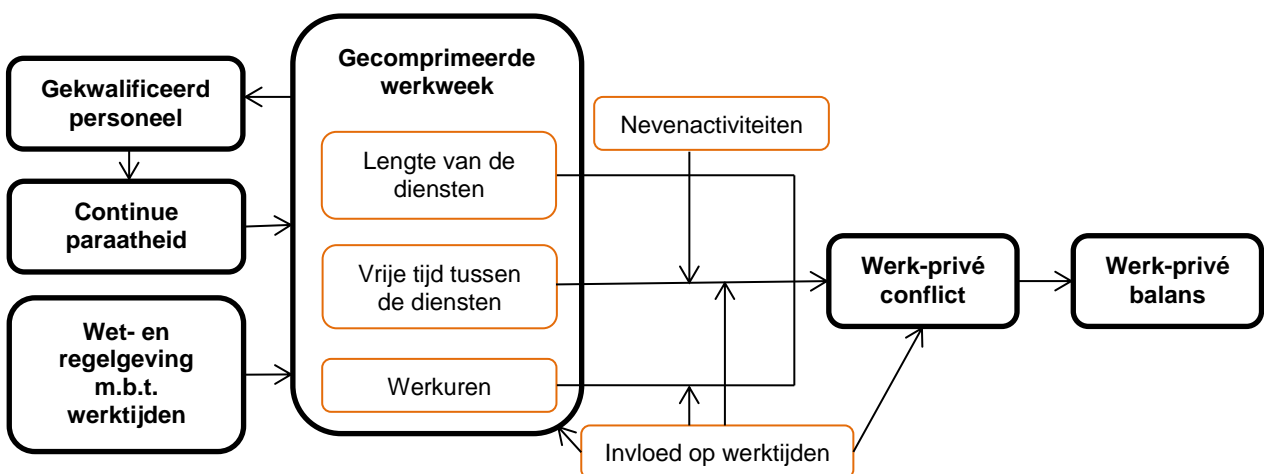
Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen op welke manier een ander rooster tot een win-win situatie kan leiden. Zowel voor de medewerker als voor de organisatie moet een alternatief toereikend zijn. Aan de ene kant moet het rooster zorgen voor een goede werk-privébalans voor medewerkers, maar ook moet een alternatief de continue paraatheid die de organisatie moet leveren, kunnen garanderen. Deze paragraaf beschrijft de verwachte relaties tussen de verschillende onderzoeksonderwerpen. Om dit te visualiseren is er in **Figuur 1** een conceptueel model getekend.

De eerste variabele is continue paraatheid. Dit is in dit onderzoek afhankelijk van het personeel. Het gaat hier om de beschikbaarheid van personeel en de mate van opleiding en geoefendheid. De continue paraatheid heeft vervolgens weer invloed op het rooster, de opkomsttijden zorgen ervoor dat er een bepaald aantal werknemers beschikbaar moet zijn. Vervolgens heeft het rooster weer invloed op het personeel, doordat binnen het rooster er gewerkt wordt aan verschillende competenties. De wet- en regelgeving met betrekking tot werktijden hebben vervolgens invloed op welke vorm het rooster aanneemt. Het rooster in de vorm van de gecompriëerde werkweek heeft naar verwachting invloed op de mate van werk-privéconflict. Vanuit de theorie is de verwachting dat een aantal aspecten in het bijzonder van invloed zijn op de mate van werk-privéconflict. Allereerst is de verwachting dat de lengte van de diensten een factor is, waarbij langere diensten zorgen voor meer werk-privéconflict. De verwachting is dat, omdat de diensten slechts 24 uur bedragen, dit zal zorgen voor weinig werk-privéconflict. In het onderzoek van Halbesleben (2009) was een lengte van 24 uur namelijk de

kortste dienst. De langste dienst bedroeg 72 uur. Daarnaast zal de vrije tijd tussen de diensten ook invloed hebben, waarbij verwacht wordt dat meer vrije tijd tussen de diensten zal zorgen voor minder werk-privéconflict. De vrije tijd tussen de diensten bedraagt 48 uur. Dit schept de verwachting dat hierdoor het werk-privéconflict klein zal zijn. Het hebben van nevenactiviteiten, werkzaamheden naast de functie als beroepsbrandweerman, kan er daarentegen voor zorgen dat het gunstige effect van de 48 uur vrije tijd tussen de diensten op het werk-privéconflict, verandert; de tijd die met het gezin doorgebracht kan worden, wordt hierdoor tenslotte minder. Tot slot is het aantal werkuren per week naar verwachting van invloed op de mate van werk-privéconflict. In vergelijking met mensen die een baan hebben waar in standaarduren gewerkt wordt, lijken de brandweertlieden beduidend meer werkuren te hebben, dus is de verwachting dat dit zal zorgen voor meer werk-privéconflict.

Daarnaast kan vanuit de theorie de verwachting worden geschetst dat invloed op werktijden, invloed heeft op het ervaren werk-privéconflict. Ook is de verwachting dat het een modererend effect kan hebben op de relatie tussen het aantal werkuren en het ervaren werk-privéconflict. Hierbij is de verwachting dat als men invloed ervaart op werktijden het werk-privéconflict kleiner zal zijn (Albertsen *et al.*, 2012). Verder heeft de invloed op werktijden ook invloed op hoe het rooster er uit ziet en is er ook een pijl getekend van 'invloed op werktijden' naar 'gecomprimeerde werkweek'. Omdat het rooster door een planner wordt gemaakt en de werktijden vast liggen, is de verwachting dat men een beperkte mate van invloed op de werktijden zal ervaren.

De laatste variabele is de werk-privébalans. Het ervaren werk-privéconflict zal naar verwachting effect hebben op de ervaren werk-privébalans van medewerkers.



Figuur 1 Conceptueel model



3. Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek er praktisch uit ziet. De keuzes die gemaakt zijn betreffende de methoden en strategieën worden toegelicht in paragraaf 3.1. Het onderzoek is gebaseerd op een actieonderzoek uitgevoerd door Rapoport *et al.* (2002). Dit actieonderzoek wordt toegelicht in paragraaf 3.2 en hierin wordt ook duidelijk in welk opzicht het huidige onderzoek hiervan afwijkt. In paragraaf 3.3 wordt de analyse van bestaand materiaal toegelicht. Hoe de onderzoekseenheden zijn geselecteerd, is te lezen in paragraaf 3.4 en in paragraaf 3.5 zal aandacht zijn voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Paragraaf 3.6 zal tot slot weergeven hoe de meting van de belangrijkste begrippen heeft plaats gevonden.

3.1 Onderzoeksstrategie en methoden

Deze paragraaf zal toelichten welke onderzoeksstrategie en -methoden er zijn gekozen voor dit onderzoek en op welke basis deze beslissingen zijn genomen.

De onderzoeksstrategie die in dit onderzoek gekozen is, is de gevalsstudie. Vanwege de omvang van de organisatie had de strategie enquête theoretisch ook een mogelijkheid geweest, maar om diverse redenen is hier niet voor gekozen. Allereerst omdat het rooster een gevoelig onderwerp is binnen de organisatie. Als er was gekozen om een vragenlijst te verspreiden, had dit voor onnodige onrust kunnen zorgen. Doordat er met een gevalsstudie wordt gewerkt, is de benadering persoonlijk en kunnen vragen die medewerkers hebben sneller worden gesignaleerd en beantwoord. Ook is de keuze voor een gevalsstudie te wijten aan het feit dat er in dit onderzoek vooral kwalitatieve gegevens worden gezocht. Niet-feitelijke informatie zoals meningen en percepties kan op deze manier boven tafel komen (Van Thiel, 2010). De werksituatie van de Brandweer is daarnaast bijzonder. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er maar weinig vergelijkbare roosters zijn waarbij er weinig werkzaamheden in de nacht worden verricht (Halbesleben, 2009). Kwalitatief onderzoek kan helpen om verklaringen te vinden voor en bij te dragen aan het vormen van nieuwe theorie over het werken in ploegendiensten zoals de Brandweer dit doet. Het onderzoek kan worden gezien als de eerste fases van een actieonderzoek.

3.2 Actieonderzoek


Actieonderzoek houdt in dat onderzoekers streven naar een verbetering van de bestaande situatie (van Thiel, 2010), in dit geval door een aanpassing van het rooster. Het actieonderzoek is uitgevonden door Kurt Lewin (in By & Macloud, 2010). Hij gaf aan dat als situaties veranderingen ondergaan, het belangrijk is om eerst de bestaande situatie goed te analyseren voor men actie onderneemt. Een actieonderzoek kent vier stappen. Allereerst wordt het probleem in kaart gebracht. Daarna wordt er een diagnose gesteld van de situatie door informatie te verzamelen en

deze informatie te analyseren. De derde stap is het maken van een ontwerp ter verbetering van de situatie en het begeleiden van de verandering. Tot slot moet in de vierde fase een evaluatie plaats vinden naar het verloop van de verbeteringen (van Thiel, 2010). Dit onderzoek beperkt zich tot de eerste twee fases, maar wil ook een begin maken aan de derde fase, de ontwerpfase.

In het klassieke actieonderzoek zijn er drie groepen te onderscheiden: de organisatie, het onderzoeksonderwerp (de medewerkers) en de veranderaar. Rapoport *et al.* (2002) beschrijven in hun duale agenda theorie een actieonderzoekmethode om veranderingen binnen organisaties met betrekking tot werkzaamheden en werktijden door te voeren. Dit actieonderzoek hebben ze uitgevoerd bij diverse bedrijven en organisaties die tegen problemen aan liepen die te maken hadden met de werk-privébalans van medewerkers en de geslachtsbepaalde vooroordelen. Ze noemen deze methode 'Collaborative Interactive Action Research' (CIAR) en deze is bedoeld om heersende patronen en assumpties die binnen organisaties aanwezig zijn te doorbreken.

Er wordt door Rapoport *et al.* (2002) gestart met een onderzoek onder medewerkers. Door middel van een vragenlijst wordt onderzocht tegen welke problemen medewerkers aanlopen bij het combineren van werk en privé en aannames over de rolverdeling tussen mannen en vrouwen. Daarnaast worden er individuele interviews afgenomen over deze thema's. Vervolgens wordt in focusgroepen gediscussieerd over onderwerpen die naar voren zijn gekomen in de individuele vragenlijsten en interviews. Al deze informatie wordt door een onderzoeksteam geanalyseerd en onderliggende assumpties worden geïdentificeerd. Dit onderzoeksteam geeft aan een aantal kernteams, waaronder het management, feedback over de verzamelde gegevens en peilt in hoeverre de gevonden onderwerpen herkend worden. Er is ruimte voor bezinning en discussie met het onderzoeksteam. Tijdens een formele presentatie van de feedback, kunnen medewerkers in kleine groepen discussiëren over de resultaten. Ze krijgen de mogelijkheid om vervolgens in focusgroepen mee te draaien om mee te denken over een concreet actieplan voor veranderingen in de manier van werken (Rapoport *et al.*, 2002). Uiteindelijk worden er (kleine) veranderingen doorgevoerd en geëvalueerd. Belangrijk bij dit proces is dat het vooronderzoek naar de heersende patronen en achterliggende assumpties niet overgeslagen mag worden. Rapoport *et al.* (2002) noemen een voorbeeld van een project waar na het vooronderzoek een oplossing voor een probleem is gevonden en de oplossing is doorgevoerd. Bij deze organisatie was de uitkomst heel positief. Later is dezelfde verandering bij een andere organisatie doorgevoerd, maar hier werkte de verandering totaal niet. Eerst moeten de problemen geïdentificeerd worden en geanalyseerd, daarna moet er naar oplossingen worden gezocht die hierop aansluiten. Dit laat zien dat organisatiestructuur, cultuur en de aard van het werk vragen om een individuele aanpak.

Dit onderzoek bij de Brandweer is gebaseerd op de werkwijze van Rapoport *et al.* (2002). Vanwege het korte tijdsbestek waarin dit onderzoek plaats vindt, is er voor gekozen om de CIAR-methode niet één op één over te nemen. Er is vooral aandacht voor de eerste twee stappen van



het actieonderzoek en er is een begin gemaakt aan de derde fase, de ontwerpfase in samenwerking met een focusgroep.

3.2.1 Interviews

De eerste stappen van het onderzoek betreffen de probleemdefiniëring en de analyse van het probleem. Rapoport *et al.* (2002) kiezen voor zowel interviews als een vragenlijst in deze fase, maar omwille van de tijd is ervoor gekozen om dit te beperken tot interviews en een participerende observatie. Deze interviews waren semigestructureerd van aard en bedoeld om de achterliggende assumpties te ontdekken. Van alle beroepsposen in de regio zijn achttien kandidaten geselecteerd. Vervolgens zijn deze respondenten geïnterviewd over de thema's werk-privé en het rooster.

Voor het afnemen van deze interviews is een interviewhandleiding opgesteld welke is terug te vinden in bijlage 1. Hierin is het begin en het einde van elk interview vastgelegd en is beschreven welke vragen en onderwerpen er tijdens de interviews aan bod konden komen. Aan het begin van het proces is een proefinterview afgenomen om te kijken of de juiste vragen werden gesteld, of deze goed geformuleerd waren en of ze niet stuurden op wenselijke antwoorden. De interviews vonden individueel plaats en duurden ongeveer een uur. Aan de hand van de uitkomsten van de interviews is een bijeenkomst gehouden met experts, leidinggevenden en medewerkers om alternatieven voor het huidige rooster te bedenken, de zogenaamde focusgroep. De leden van deze groep zijn geselecteerd met behulp van een sleutelpersoon. Van elk interview is een transcript gemaakt en deze transcripten zijn vervolgens gecodeerd middels open codering (Boeije, 2008). Hierbij is gebruik gemaakt van het programma MaxQda. Hier kwam een uitgebreide lijst met codes uit. Vervolgens zijn met behulp van axiaal coderen verschillende codes samengevoegd en de fragmenten nogmaals beoordeeld en zijn de codes eventueel herbenaemd. Tijdens dit proces is er een kleinere codeboom opgesteld waarin alleen de codes zijn opgenomen die voor dit onderzoek relevant zijn. Deze codeboom is opgenomen in de bijlage.

Het volgende citaat geeft een voorbeeld van een fragment waarin twee codes te ontdekken zijn:

“Ik heb wel eens op andere kazernes gehad dat een dochter die heel erg ziek was of naar het ziekenhuis moest of naar de dokter en dat ik niet kwam¹, en daar reageerden ze slecht op. Daar is geen begrip voor². (...) Ik snap dat het heel vervelend is, als je net je wachtronde hebt en er belt iemand, shit ik kan niet komen. Ik bel niet zomaar, het is echt het allerlaatste wat ik doe.”

De respondent geeft aan een conflict te ervaren tussen werk en privé. Doordat er thuis een kind ziek is, kan de respondent niet naar het werk komen. Dit is gemerkt met de code ‘werk-privéconflict, veroorzaakt door eisen thuis’¹. Ook is in dit fragment de code ‘steun van de

organisatie² gevonden. Er is geen begrip voor de situatie van de respondent vanuit de organisatie.

Bij de analyse is gebruik gemaakt van de vier stappen die Rapoport *et al.* (2002) noemen om feedback te geven over de verzamelde gegevens. De eerste stap is om weer te geven wat er is gezegd. De tweede stap is om hier een betekenis aan te geven. Vervolgens wordt er aangegeven wat de mogelijke consequenties van deze betekenis zijn en wat mogelijke actiepunten zijn om met deze gevolgen om te kunnen gaan.

3.2.2 *Participerende observatie*

Naast dat er achttien interviews zijn afgenomen, is er ook een participerende observatie gedaan bij één van de beroepskazernes. De onderzoekseenheden waren in dit geval bekend met de taak van de onderzoeker en waren op de hoogte van het onderzoeksonderwerp. Deze observatie was ongestructureerd van aard. Tijdens een 24-uursdienst is er met een beroepsploeg meegedraaid. Er hebben gedurende deze dienst diverse gesprekken plaats gevonden over hoe men werk en privé met elkaar kon combineren en wat hierbij obstakels waren. Een samenvatting van deze gesprekken is terug te vinden in het observatieverslag. Daarnaast zijn er aantekeningen gemaakt van gedragingen van manschappen. Met name is er gelet op de groepsdynamiek. Uit eerdere gesprekken kwam bijvoorbeeld naar voren dat veel medewerkers hun ploeg als tweede thuis beschouwde, terwijl uit de observatie dit gevoel duidelijk minder sterk aanwezig was. De groepscohesie was kleiner en niet alle sociale activiteiten, zoals koffiedrinken, vonden plaats in groepsverband. Van alle verzamelde gegevens is een verslag gemaakt. Ook dit verslag is op te vragen bij de onderzoeker.

3.2.3 *Focusgroep*

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om een stap in de richting van een nieuw werkbaar rooster te zetten. In dit onderzoek is een alternatief nog niet gerealiseerd, maar wel is er een start gemaakt met de ontwerpfase. Dit is gebeurd aan de hand van een focusgroep. Deze focusgroep bestond uit vijf deelnemers en de doelstelling van deze groep was om consensus te bereiken over nieuwe alternatieven (van Thiel, 2010). Vanwege het korte tijdsbestek is deze consensus nog niet bereikt. Wel is in deze focusgroep de diagnose van de problematiek besproken en is er gediscussieerd over mogelijke veranderingen in het rooster. In eerste instantie bestond deze groep uit negen deelnemers. Deze groep is samengesteld uit zowel beroepsbrandweerlieden als leidinggevendenden. In de praktijk is het niet gelukt om alle negen deelnemers bij elkaar te krijgen. Hierbij misten de directeur, de manager Brandweer en de deelnemers van de werkvloer. In de discussie in hoofdstuk 5 zal gereflecteerd worden op de gevolgen van het ontbreken van deze deelnemers.



3.3 Bestaand materiaal

Naast dat er gebruik is gemaakt van de methode interviews, is er ook gebruik gemaakt van bestaand materiaal. Het gaat hier om beleidsstukken en wetten ingesteld door de landelijke overheid of van de organisatie zelf en om eerder onderzoek in publieke organisaties die werken met een ploegen- en/of volcontinuurooster. Hierbij kan ook gedacht worden aan notulen van vergaderingen waar het thema roostervorming aan bod is geweest en andere publicaties die op het besloten gedeelte van de website van de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond te vinden zijn.

3.4 Selectie van de onderzoekseenheden

Om een goede afspiegeling te krijgen van de doelgroep, zijn er respondenten geselecteerd op basis van diverse kenmerken. Deze paragraaf beschrijft het selectieproces van de onderzoekseenheden.

In opdracht van de organisatie zijn alleen kazernes waar ook beroeps werkzaam zijn, onderzocht. In de regio Rotterdam Rijnmond zijn er tien kazernes waar beroeps brandweerlieden werkzaam zijn, in totaal zijn dit 394 medewerkers. Hieruit zijn in eerste instantie vijftien manschappen geselecteerd. De selectie van de respondenten is via een selecte steekproef gebeurd. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er tussen mannen en vrouwen veel verschillen bestaan over hoe ze tegen de combinatie van werk en privé aankijken. Daarom is er gekozen om minimaal één vrouwelijke respondent te selecteren. Er is gezocht naar een zo divers mogelijke afspiegeling van het personeel. Zo zijn er alleenstaande ouders geïnterviewd, vrouwelijke respondenten met- en zonder kinderen, er is een gesprek geweest met een respondent met een niet-Nederlandse achtergrond en er is geselecteerd op leeftijd. Verder is na analyse van de eerste interviews met manschappen de keuze gemaakt om uit de beroepsbezetting ook leidinggevendenden te selecteren, dit in verband met de verzamelde informatie die betrekking heeft op het werk-privéconflict van de manschappen. Daarom zijn er naast de vijftien manschappen ook nog drie wachtcommandanten bevroegd. Een aantal van de respondenten is geselecteerd door middel van een sleutelpersoon, een aantal anderen op basis van willekeur. Van de respondenten die via willekeur zijn geselecteerd, heeft één respondent geweigerd mee te werken aan het onderzoek. De reden van zijn afwijzing is niet bekend.

In **Tabel 1** is een overzicht van de respondenten te vinden. In de derde kolom is de afgeronde leeftijd van de respondenten weergegeven, dit in verband met de privacy. De leeftijd van de kinderen is ingedeeld in de categorieën 0-4 jaar, 4-12 jaar en 12+. Deze categorieën zijn gekozen, omdat kinderen van 0-4 jaar de hele dag verzorgd moeten worden, terwijl oudere kinderen overdag naar school gaan en dus minder intensief verzorgd hoeven te worden. Daarnaast is de basisschoolleeftijd aangehouden in de groep van 4-12 jaar en is er een 12+ categorie gemaakt, omdat de zorg voor de kinderen na de basisschool afneemt doordat ze meestal zelf naar school gaan. Als men kinderen heeft in meerdere categorieën is er gekozen om bijvoorbeeld aan te geven dat de kinderen zich bevinden in de categorie 0-12 jaar. Verder is

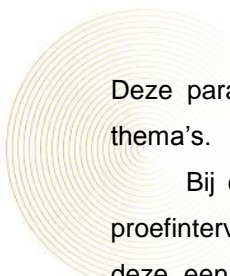
aangegeven wat de woonsituatie van de respondent is, omdat uit het onderzoek blijkt dat alleenstaande ouders andere problemen ervaren in de werk-privébalans dan ouders die een partner hebben.

Tabel 1 Respondentenlijst

	Functie	Leeftijd	Aantal jaren in dienst	Woonsituatie	Aantal kinderen	Leeftijd kind(eren)
Respondent 1	Wachtcommandant	40	21	samenwonend	1	0-4
Respondent 2	Wachtcommandant	40	20	getrouwd	2	4-12
Respondent 3	Plv. Wachtcommandant	45	19	getrouwd	2	12+
Respondent 4	Wachtcommandant	40	18	getrouwd	2	4-12
Respondent 5	Manschap	30	7	getrouwd	3	0-12
Respondent 6	Manschap	55	18	samenwonend	2	12+
Respondent 7	Manschap	35	1	getrouwd	3	0-12
Respondent 8	Manschap	40	14	getrouwd	2	4-12
Respondent 9	Manschap	40	15	alleenstaand	2	0-12
Respondent 10	Manschap	30	11	samenwonend	2	4-12
Respondent 11	Manschap	40	17	samenwonend	2	4-12
Respondent 12	Manschap	25	8	alleenstaand	0	n.v.t.
Respondent 13	Manschap	35	10	getrouwd	3	0-12
Respondent 14	Manschap	30	7	samenwonend	0	n.v.t.
Respondent 15	Manschap	30	5	samenwonend	1	0-4
Respondent 16	Manschap	30	8	samenwonend	1	0-4
Respondent 17	Manschap	45	19	getrouwd	1	12+
Respondent 18	Manschap	35	12	alleenstaand	1	4-12

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In kwalitatief onderzoek is de controleerbaarheid en herhaalbaarheid van een onderzoek lastiger te duiden, omdat de bevindingen vaak interpretaties zijn van de onderzoeker. Daarom wordt er vaker gesproken van navolgbaarheid, overdraagbaarheid en aannemelijkheid (van Thiel, 2010).



Deze paragraaf beschrijft welke maatregelen er zijn genomen om te werken aan deze drie thema's.

Bij de start van het praktijkonderzoek, is er allereerst een proefinterview gehouden. Dit proefinterview is gehouden met een respondent waarvan via een sleutelpersoon bekend was dat deze een positief-kritische houding heeft. De interviewhandleiding is door deze respondent kritisch bekeken en tijdens het interview was er ruimte voor feedback op de vragen en houding van de onderzoeker. Daarnaast is er gedurende het onderzoeksproces overlegd met de stagebegeleider, maar ook met medestudenten en de begeleidend docent over de keuzes die gemaakt zijn tijdens het onderzoek. Hierdoor kunnen mogelijke fouten vroeg in het proces worden ontdekt. Omdat bij kwalitatief onderzoek de interpretaties van respondenten opnieuw worden geïnterpreteerd door de onderzoeker, zijn er een aantal maatregelen genomen om te zorgen dat het onderzoek niet te subjectief van aard is. Allereerst zijn alle transcripten beschikbaar voor inzage. Ook wordt er in het onderzoek gebruikt gemaakt van triangulatie. Het gebruik van zowel interviews, een participerende observatie als bestaand materiaal zorgt voor bevordering van de navolgbaarheid, overdraagbaarheid en aannemelijkheid.

3.6 Operationalisatie

Op basis van de onderwerpen uit hoofdstuk twee is een vragenlijst opgesteld. Tijdens de tussentijdse analyses van de interviews met medewerkers, zijn er daarnaast nieuwe onderwerpen naar voren gekomen die ook relevant bleken voor het onderzoek. In vervol ginterviews zijn deze vragen dan ook meegenomen. In deze paragraaf zullen de meest belangrijke begrippen meetbaar worden gemaakt.

In

Tabel 2 is een overzicht gegeven van de uitwerking van de centrale begrippen. In de linker kolom is het betreffende begrip weergegeven. In de tweede kolom is de definitie van het betreffende begrip te vinden. In de derde kolom zijn tenslotte indicatoren weergegeven waarmee het begrip gemeten kan worden.

Tabel 2 Operationalisatie centrale begrippen

Variabele	Definitie	Indicatoren
Werk-privébalans	Een niveau van tevredenheid met iemands oordeel betreffende zijn succes in het voldoen aan de eisen die zowel werk als privé aan hem stellen	<ul style="list-style-type: none">- Mate van tevredenheid met de rol thuis- Mate van tevredenheid met de rol op het werk
Werk-privé conflict	Een conflict tussen de rol op het werk en de rol thuis, waarbij beide domeinen niet te verenigen zijn.	<ul style="list-style-type: none">- Niet kunnen voldoen aan de eisen van het gezin, veroorzaakt door eisen op

		<p>het werk</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niet kunnen voldoen aan de eisen op het werk, veroorzaakt door eisen van het gezin
Gecomprimeerde werkweek	Niet-standaardwerk (maandag tot en met vrijdag van negen tot vijf uur) waarbij de diensten langer dan acht uur duren en er minder dan vijf dagen per week gewerkt wordt.	<ul style="list-style-type: none"> - Lengte van de diensten - Vrije tijd tussen de diensten - Aantal werkuren
Continue paraatheid	De eis om binnen een afgesproken tijd beschikbaar te zijn voor incidenten.	<ul style="list-style-type: none"> - Beschikbaarheid brandweezorg in de regio - Behalen van de wettelijke opkomsttijden
Gekwalificeerd personeel	Opgeleid en geoefend personeel	<ul style="list-style-type: none"> - Beschikbaarheid personeel - Opgeleid personeel - Geoefend personeel
Nevenactiviteiten	Alle andere activiteiten naast het betaalde brandweerwerk die men als werk typeert.	<ul style="list-style-type: none"> - Aantal uren dat men besteedt aan de Vrijwillige Brandweer - Aantal uren dat men besteedt als ZZP-er of betaald werk - Aantal uren dat men besteedt aan overige (informele) klusactiviteiten
Invloed op werktijden	De mate waarin een werknemer invloed heeft op wanneer hij werkt en hoe lang hij werkt	<ul style="list-style-type: none"> - Mate van invloed op welke dagen men werkt - Mate van invloed op de begin- en eindtijd van de diensten

4. Resultaten & analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Om een beeld te krijgen van de context van het onderzoek wordt in paragraaf 4.1 ingegaan op de achtergrond van de organisatie. In paragraaf 4.2 zal het huidige rooster besproken worden. Hierin komt ook de ervaring van de medewerkers met het huidige rooster aan bod. Paragraaf 4.3 beschrijft de resultaten betreffende de continue paraatheid. Vervolgens gaat paragraaf 4.4 in op de gevonden alternatieven. Paragraaf 4.5 gaat over de noodzaak van veranderen. In paragraaf 4.6 wordt tot slot een korte conclusie van dit hoofdstuk weergegeven.

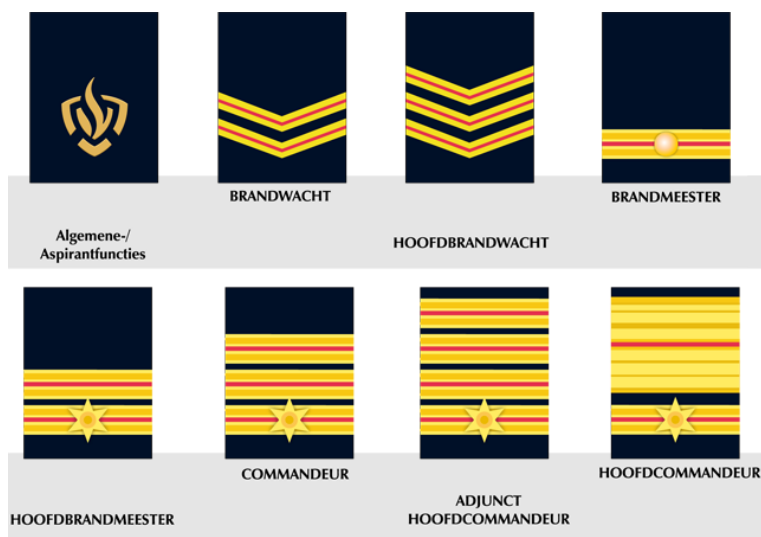
4.1 Organisatiecontext

Om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden is enige kennis van de achtergrond van de organisatie gewenst. Dit vooral vanwege de unieke context van de Brandweer. In deze paragraaf zal daarom allereerst de structuur van de organisatie toegelicht worden. Vervolgens wordt er een beeld geschetst van 'de brandweerman' en wat de sfeer op de werkvloer typeert. Vervolgens wordt er in ingegaan op de invloed van de hiërarchische structuur op de cultuur in de organisatie.

4.1.1 Organisatiestructuur

De Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond waar de Brandweer onderdeel van is, is een publieke organisatie. Ze heeft de rechtsvorm van een Openbaar Lichaam. De organisatie wordt aangestuurd door een bestuur en een directie. Het Algemeen Bestuur bestaat uit alle burgemeesters uit de regio. De Burgemeester van Rotterdam, Achmed Aboutaleb is de voorzitter van dit bestuur. Het Algemeen Bestuur stelt de hoofdlijnen van het te voeren beleid op en stelt de financiële kaders vast. Elk lid legt op zijn beurt weer verantwoording af aan zijn gemeenteraad. Van dit bestuur neemt een afvaardiging plaats in het Dagelijks Bestuur, welke de besluiten die het Algemeen Bestuur neemt, voorbereidt en uitvoert. Naast het bestuur is er een directie die de dagelijkse werkzaamheden uitvoert (Mijn.vrr.nl, 2014).

Van oorsprong is de organisatie hiërarchisch ingericht, vergelijkbaar met militaire organisaties. Op dit

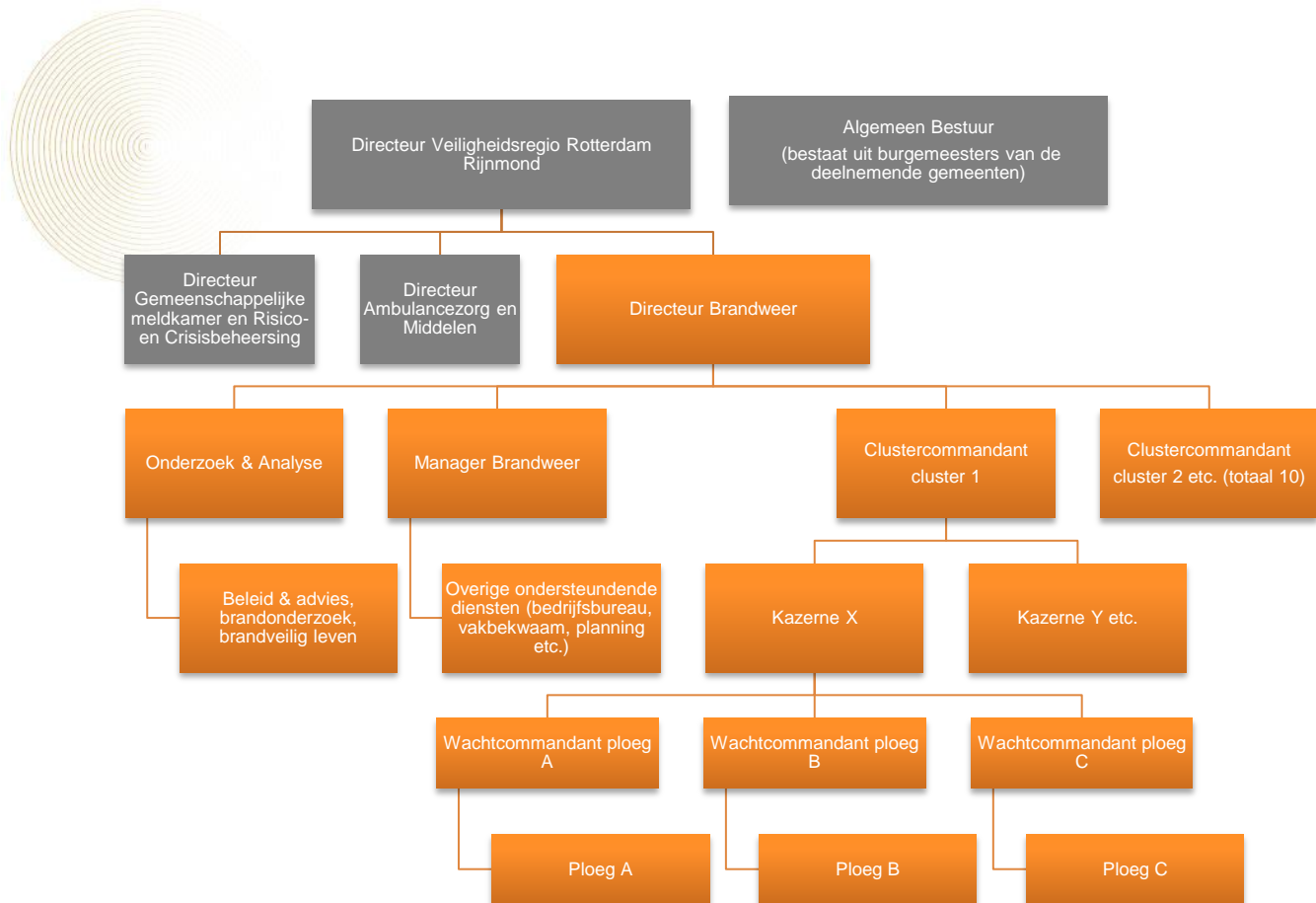


Figuur 2 Rangen Brandweer (bron: Brandweer.nl, 2014)

moment kent de organisatie zeven rangen zoals te zien in [Figuur 2](#). Het oorspronkelijke uitgebreidere rangensysteem is recent landelijk vereenvoudigd. De oorsprong van deze hiërarchische vormgeving is te vinden in het feit dat het voor repressieve taken belangrijk wordt gevonden om duidelijkheid te hebben over wie er de leiding heeft. De bevelvoerder heeft bijvoorbeeld een andere kleur helm en een hesje met daarop de tekst 'bevelvoerder'. Hierdoor is het ook voor de burger en organisaties waarmee wordt samengewerkt duidelijk wie de contactpersoon is bij incidenten. De uitvoerende brandweerlieden worden manschappen genoemd en hebben meestal de rang van Brandwacht of Hoofdbrandwacht, afhankelijk van hun takenpakket en dienstjaren. Wachtcommandanten zijn hun direct leidinggevenden en hebben de rang van Brandmeester.

In [Figuur 3](#) is in een vereenvoudigd organogram van de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond weergegeven. Het onderzoek richt zich specifiek op de tak 'Brandweer' van de Veiligheidsregio. De opdracht voor het onderzoek komt vanuit de afdeling Onderzoek & Analyse, de afdeling die verantwoordelijk is voor het geven van advies op diverse terreinen van het werkveld. In dit onderzoek zijn respondenten geïnterviewd die zich bevinden aan de onderkant van het organogram in de A-, B- en C-ploegen. Daarnaast is ook gesproken met wachtcommandanten en clustercommandanten.

De Brandweer werkt met een drieploegenrooster wat betekent dat elke kazerne drie ploegen heeft die afwisselend de kazerne 24 uur bezetten. In de regio zijn tien kazernes die werken met beroepsbrandweerlieden of een mix van beroeps en vrijwilligers. De overige kazernes in de regio worden alleen bezet door vrijwilligers. Een ploeg bestaat idealiter uit zo'n twaalf tot zestien medewerkers, waarvan er elke wacht zes medewerkers aanwezig zijn voor de bezetting van een tankautospuit. Op sommige kazernes zijn er ook nog twee man extra aanwezig voor bijvoorbeeld de bezetting van een hoogwerker. Op elke kazerne is gedurende de 24-uurswacht een wachtcommandant of plaatsvervangend wachtcommandant aanwezig. Naast wachtcommandant of plaatsvervangend wachtcommandant is hij ook bevelvoerder van de ploeg. De wachtcommandant heeft zowel een beheersmatig- als operationeel leidinggevende functie. Samen met twee andere wachtcommandanten is hij verantwoordelijk voor alles wat er op de kazerne gebeurt. Ook komt het voor dat een wachtcommandant verantwoordelijk is voor twee ploegen. In dat geval besteedt de wachtcommandant meer taken uit aan zijn plaatsvervanger. De clustercommandant geeft leiding aan drie tot zes kazernes. In de regio zijn er tien clusters waar zowel vrijwillige- als beroepskazernes onder vallen. De clustercommandanten leggen op hun beurt weer verantwoording af aan de directeur Brandweer. De directeur Brandweer vormt samen met de Manager Brandweer en het hoofd van de afdeling Onderzoek & Analyse het managementteam.



Figuur 3 Organogram Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond (bron: mijn.vrr.nl, 2014)

4.1.2 De brandweerman

Om een beeld te krijgen van de repressieve medewerkers van de Brandweer, zijn er een aantal gemeenschappelijke kenmerken uit de interviews geselecteerd. Tijdens het onderzoek is de motivatie van respondenten om bij de Brandweer te werken vaak onderwerp van gesprek geweest. In de antwoorden van de respondenten zijn veel overeenkomsten te vinden. De Brandweer heeft veel verschillende taken, zoals het reanimeren met behulp van de AED, het helpen bij verkeersongevallen en het duiken bij waterongevallen. Toch is er één aspect van het beroep het meest belangrijk voor veel respondenten:

“Iedereen die bij de Brandweer gaat wil in principe brand blussen”.

(Manschap, 8 jaar in dienst)

Elke dag hopen brandweerlieden dat als het kazernealarm afgaat, het gaat om een brand. Ze zien branden blussen nog steeds als de corebusiness van de Brandweer. Veel respondenten gaven aan dat zodra het alarm gaat, de adrenaline begint te stromen en men zich voorbereidt om het uiterste van zijn krachten te gebruiken. De spanning die het werk met zich meebrengt is een grote drijfveer om voor de Brandweer te werken. Medewerkers zien wel dat het aantal uitrukken

afneemt doordat de omgeving veiliger wordt. Er komt nieuwe bebouwing waarbij rookmelders en andere preventiemiddelen steeds vaker standaard onderdeel zijn van de inventaris. Dit zorgt ervoor dat op sommige kazernes waar het alarm vroeger tien keer per dag ging, nu nog maar vier of vijf keer per dag uitgerukt hoeft te worden. Men vindt dit jammer en veel respondenten geven aan dat de aard van het werk hierdoor verandert.

Ook komt de motivatie om bij de Brandweer te werken voor veel medewerkers vanuit hun persoonlijke omgeving. Ze hebben vaak familieleden die bij de Brandweer werken of hebben gewerkt of ze zijn als kind bij de jeugdbrandweer terechtgekomen; vanuit de jeugdbrandweer kunnen jongeren doorstromen naar een beroepsfunctie. Eén respondent beschrijft zijn motivatie als volgt:

“Ja een mooi beroep. Ja en ik denk ook een beetje. wat het spannende, de uitrukken, maar dat wordt ook minder. Ja mijn vader was brandweerman, mijn broer is brandweerman ik heb twee ooms die zitten bij de brandweer, twee neven, het is een soort virus denk ik.”

(Manschap, 10 jaar in dienst)

Een ander aspect van het werk wat respondenten belangrijk vinden, is het redden van mens en dier. Zich inzetten voor de burger is misschien wel het belangrijkste onderdeel van het werk:

“het is vrij dynamisch en ik vind het ook nog steeds een heel nobel vak, want het is ook, je doet ook wat voor de maatschappij in de heel breedste zin van het woord dus ik haal daar echt wel voldoening uit, uit zulk soort dingen.”

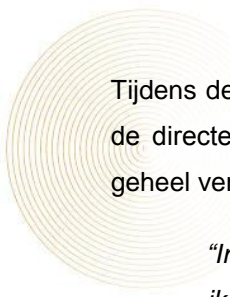
(Wachtcommandant, 21 jaar in dienst)

Vanuit de literatuur kennen we deze motivatie als Public Service Motivation (PSM). PSM is volgens Rainey (2009): ‘The desire to serve the public’. Het gaat hierbij om de motivatie om te werken binnen een functie waarin men anderen kan helpen en bij kan dragen aan een meer leefbare samenleving.

Een groot aantal respondenten geeft aan dat de sfeer die in de ploeg heerst bijzonder is. Door een aantal respondenten wordt dit getypeerd als een ‘tweede thuis’:

“Het is een soort tweede thuis, dat absoluut, want je zit 24 uur per dag bij elkaar. Dan komen er toch komen toch best wel soms privédingen die komen voorbij dwarrelen en ja dan luister je naar zo’n collega en dat blijft gewoon, dat blijft onderling, Je kunt elkaar sturen, je kunt een luisterend oor bieden en dat soort zaken, dat is gewoon fantastisch.”

(Manschap, 14 jaar in dienst)



Tijdens de interviews is ook gevraagd of men zich thuis voelt in de organisatie. Het contact met de directe collega's wordt als zeer prettig ervaren. Wel geeft men aan dat de organisatie als geheel verder van hen af staat.

“In de uitdruk wel ja [#] daarbuiten worden wel eens wat hoe moet ik het zeggen ik zit even te verzinnen hoe ik dat het het beste kan formuleren. Er worden weleens wat, hoe moet ik het zeggen besluiten genomen waarvan ik denk van ja, waarom of wat is het nut ervan [#] En zeker nu met al die aparte afdelingen dat volgens mij loopt het nog steeds niet.

(Manschap, 8 jaar in dienst)

Fysiek is er weinig contact met andere afdelingen en het management doordat de kazernes verspreid door Rotterdam staan. Dit maakt dat er niet veel contact is met collega's buiten de ploeg. Mogelijk zorgt dit er ook voor dat er weinig binding is met de rest van de organisatie. Eén van de wachtcommandanten zei hierover, dat men elkaar niet meer kent. Door al het e-mailverkeer en whatsapp-groepen belt niemand elkaar nog. Dit zorgt ervoor dat je je eigen collega's niet meer goed kent en dat je geen netwerk opbouwt binnen de organisatie.

Conclusie van deze paragraaf is dat deze brandweermannen gedreven mensen zijn. Ze willen branden blussen, mensen helpen en houden van de spanning die het werk met zich mee brengt. Daarnaast hebben ze vaak een hechte band met directe collega's, maar staat de organisatie als geheel, verder van hen af.

4.1.3 De Brandweer, een hiërarchische organisatie

Veel medewerkers werken lang, dan al niet hun hele beroeps carrière bij de organisatie. De externe mobiliteit is laag. De wachtcommandanten die zijn geïnterviewd, zijn minimaal achttien jaar in dienst van de Brandweer. Dit is zeer kenmerkend voor de organisatie. Wel wordt er ingezet op de interne mobiliteit en is het beleid dat medewerkers regelmatig van kazerne of functie veranderen. Ondanks dit beleid werkt een aantal respondenten al tien jaar in dezelfde functie op dezelfde kazerne.

Om in een leidinggevende functie terecht te komen is het gewenst om via een repressieve functie in te stromen. In de organisatie bevinden zich relatief weinig hogeropgeleiden. Binnen een aantal andere afdelingen en leidinggevende functies werken medewerkers met een Hbo-diploma en een aantal medewerkers waaronder de leden van het managementteam hebben een WO-studie afgerond. Praktijkervaring daarentegen wordt als zeer belangrijk ervaren:

“Toen ik net op de academie kwam, ik had bouwkunde gestudeerd, kwam ik op een landelijk overleg voor preventie. Toen was ik manschap, met één chevronnetje, ik was echt harstikke blue, maar bouwkunde, ik had drie jaar in de bouw gezeten en ik heb die opleiding gevolgd dus ik weet heus wel waar

het over gaat. Toen zat ik in een overleg met allemaal balken en sterren en het eerste wat die voorzitter aan mij vroeg was van: 'Joh hoe kan het in jouw rang dat je aan deze tafel zit?' Ja dat was letterlijk de vraag. (...) Het is ook nog steeds, want sterker nog ik heb met collega's onderling nog: 'Als ik mijn uniform niet draag word ik niet serieus genomen.'

(Wachtcommandant, 21 jaar in dienst)


De gebeurtenis waar deze respondent aan refereert, speelde zich bijna twintig jaar geleden af, maar de hiërarchische structuur en cultuur tekent de organisatie vandaag de dag nog steeds. Uit de observaties kwam naar voren dat men niet zich niet altijd aan deze hiërarchie wil conformeren. Vanuit de directie is er de wens dat de rangen op een gegeven moment volledig verdwijnen zodat er meer een netwerkorganisatie ontstaat en men als volwassen professionals samenwerkt. Niet alleen vanuit de hogere functies is er kritiek op de hiërarchische structuur, ook manschappen lopen wel eens tegen problemen aan die hier mee te maken hebben:

"Het is een rangen en standen organisatie en ga je een rangetje voorbij, dan wordt je teruggeloten. (...) Als jij misstanden ziet in de organisatie van dat moet de directie weten, dan moet ik dat eerst bij mijn bevelvoerder neerleggen en die moet het bij de postcommandant neerleggen en eer het dan bij de directie is, is er al zo veel uitgefilterd dat mijn probleem niet meer bij de directie aankomt."

(Manschap, 17 jaar in dienst)

De Caluwé & Vermaak (2006) ontwikkelden een systeem waarbij organisaties in kleuren kunnen worden opgedeeld. Ze onderscheiden blauwe (o.a. gestructureerd, planmatig), witte (o.a. creatief, dynamisch), groene (o.a. lerend) rode (o.a. HRM, sociaal) en gele (o.a. hiërarchisch, politiek) organisaties. Een organisatie waar veel hiërarchische patronen zijn te ontdekken, typeren zij als gele organisaties. 'Geeldrukdenken is gebaseerd op sociopolitieke opvattingen over organisaties, waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen.' (De Caluwé & Vermaak, 2006:69). Besluitvorming binnen de gele organisatie gebeurt via compromissen. Het is een politiek spel waarbij verschillende stakeholders hun belangen verdedigen. Besluiten worden genomen op basis van een win-win situatie waarin ook macht een belangrijke rol speelt. Dit geeldrukdenken is heel herkenbaar als wordt gekeken naar de Brandweer, al wil de organisatie zich meer richten op rode en groene aspecten zoals HRM en lerend vermogen.

"Wij willen een netwerkorganisatie zijn, maar we zijn een hiërarchische organisatie. En dat is de grootste culturomslag en dat zit vooral denk ik bij leidinggevend. En als wij het goed voor elkaar hebben, ik ben altijd nog wel van de stroming goed voorbeeld doet goed volgen. Als wij het goed voor



mekaar hebben komt de rest mee.”

(Wachtcommandant, 21 jaar in dienst)

Het is belangrijk om dit inzicht te hebben over de besluitvormingsstructuur, omdat bij het vormen van een nieuw rooster er diverse belangen meespelen. De manschappen hebben een belang, het gaat tenslotte om hun werktijden, maar ook de organisatie heeft een belang, namelijk dat het rooster bijdraagt aan de prestaties van de organisatie. Wat ook kenmerkend is voor organisaties die de gele kleur hebben in deze typering, is dat het resultaat van besluitvormingsprocessen onbekend en verschuivend is (De Caluwé & Vermaak, 2006). Doordat er diverse belangen worden verdedigd, kan er toch besloten worden in het belang van de win-win situatie om een andere richting te kiezen. Dit inzicht kan worden gebruikt bij het nadenken over eventuele alternatieven.

4.1.4 Reorganisatie

Vanaf 2010 hebben er veel veranderingen plaats gevonden in de structuur van de organisatie. Allereerst is de plaatselijke Brandweer verdwenen en opgegaan in de Veiligheidsregio, waardoor de gemeentelijke korpsen nu samenwerken in één organisatie. Gemeenten zijn samen verantwoordelijk voor de hele brandweezorg in de regio, in plaats van voor hun eigen gebied. Ook de geldstromen zijn hierdoor veranderd. Daarnaast is er een samenwerkingsverband ontstaan met de Ambulances en Gemeenschappelijke meldkamer (Mijnvrr.nl, z.d.). Deze paragraaf zal deze veranderingen toelichten.

In 2012 heeft de Brandweer Rotterdam Rijnmond de toenmalige districten vervangen voor clusters. De districten kenden nog veelal een eigen beleidslijn. Om meer uniformiteit te creëren is ook het beleid gecentraliseerd. Ook is er in 2012 een proef met een ander soort bezetting opgestart waarin er SIV's (Snel Interventie Voertuig) zijn ingezet. Deze voertuigen kennen een bezetting van twee man en zijn op diverse plekken ingezet als ondersteuning van de tankautospuit met zes man. Hierdoor wordt de brandweezorg anders ingericht. In 2013 is er ook veel veranderd binnen de organisatiestructuur en op 1 september is de organisatie formeel een nieuwe weg ingeslagen met 'VRR 2.0' (Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond, 2013). De meeste medewerkers hebben een nieuwe functie of plek gekregen en van een aantal collega's is zelfs afscheid genomen. Eén van de functies die veranderd is, is die van wachtcommandant. Deze wachtcommandant 2.0 heeft nu naast zijn taak als ploegleider ook beheersmatige taken gekregen. Voorheen was er een postcommandant die leiding gaf over drie wachtcommandanten, nu wordt deze rol opgevangen door de drie wachtcommandanten zelf. Tijdens het veranderproces zijn veel taken die nog per kazerne of district werden geregeld, gecentraliseerd. De organisatie heeft nu bijvoorbeeld één centraal wagenpark, maar ook zijn er diverse nieuwe afdelingen ontstaan, zoals de afdeling Onderzoek & Analyse welke onder andere verantwoordelijk is voor Brandveilig Leven (preventie) en brandonderzoek.

De veranderingen die hebben plaats gevonden, hebben hun sporen achtergelaten. Onder medewerkers heerst veel onduidelijkheid, maar ook onzekerheid. In het onderzoek werd er daarom op veel weerstand en onbegrip gestuit. Daarom is tijdens de gesprekken ook expliciet duidelijk gemaakt dat het een verkennend onderzoek betreft, waarbij het doel is om te onderzoeken welke alternatieven resulteren in een win-winsituatie.

4.2 Huidige rooster

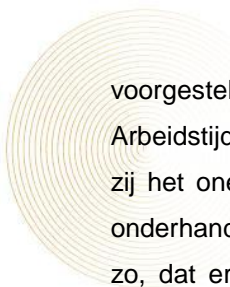
Ondanks de vele veranderingen binnen de organisatie is het rooster nog altijd gelijk gebleven. De eerste stap in het onderzoek naar alternatieve roosters is om het huidige rooster in kaart te brengen. Het rooster kan van diverse kanten belicht worden. Allereerst is er de wet -en regelgeving wat het kader vormt voor het huidige rooster, maar ook voor een mogelijk alternatief. Verder is de beleving van het huidige rooster met betrekking de werk-privébalans door medewerkers een onderdeel wat in deze paragraaf aan bod zal komen. Tot slot zullen de voor- en nadelen tegenover elkaar worden gezet.

4.2.1 Wet-en regelgeving

In hoofdstuk twee is kort ingegaan op de wet- en regelgeving rondom de werktijden van de Brandweer. Er zijn twee soorten kaders waaraan het dienstrooster moet voldoen. De wettelijke kaders en kaders die de organisatie in overleg met medewerkers binnen de OR afspreekt.

De wettelijke kaders zijn vastgelegd in de Arbeidstijdenwet en het Arbeidstijdenbesluit. In dit laatste document zijn er uitzonderingen op de Arbeidstijdenwet vastgelegd voor diverse organisaties. In 2006 is het Arbeidstijdenbesluit gewijzigd door een uitspraak van het Hof van Justitie van de Europese Gemeenschappen in het zogenaamde Jaeger-arrest (De rechtspraak, 2010). Conclusie van deze uitspraak is dat als een organisatie aanwezigheidsdiensten zoals slaap- of wachtdiensten toepast, deze uren gelden als werkuren. Naar aanleiding van deze uitspraak is in het arbeidstijdenbesluit opgenomen dat werkweken niet meer dan 48 uur mogen bedragen. De Brandweer heeft door deze wijziging haar 54-urige werkweek moeten veranderen naar een 48-urige werkweek. Consignatiediensten, diensten waarbij men oproepbaar is, tellen niet als werk en elke oproep telt als minimaal een half uur werktijd. Deze werktijd wordt niet gezien als onderbreking van de verplichte elf uur rust (FNV formaat, z.d.). Voor de Brandweer staat daarnaast beschreven in het Arbeidstijdenbesluit dat er in elke 26 weken maar maximaal 62 diensten per medewerker gedraaid mogen worden. Daarnaast geeft artikel 5:7 lid 3 van de Arbeidstijdenwet aan dat er in elke 24 uur tenminste 11 uur aansluitend rust wordt geboden.

Naast deze wettelijke kaders, zijn er ook afspraken gemaakt met de vertegenwoordiging van het personeel via de Ondernemingsraad (OR). Wettelijk is vastgelegd in de Wet op de ondernemingsraden (WOR) dat na een wijziging van de arbeidstijden, de OR hier akkoord mee moet gaan voordat de wijziging kan worden doorgevoerd (Overheid.nl, z.d.). In 2007 oordeelde de kantonrechter in Utrecht dat de OR van de Brandweer Utrecht, die niet instemde met het



voorgestelde rooster, onredelijk had gehandeld. Het voorgestelde rooster voldeed aan de Arbeidstijdenwet en het Arbeidstijdenbesluit en de OR mag geen instemming onthouden, omdat zij het oneens is met de weging van uren. De weging van uren wordt door de organisatie uit onderhandeld met de vakbonden (Vng.nl, z.d.). In de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond is het zo, dat er roostervoorwaarden worden opgesteld die voor drie jaar geldig zijn. In 2013 is de afspraak gemaakt dat het rooster wat al voor drie jaar is gemaakt, ook door tussentijdse besprekingen kan worden gewijzigd. De roostervoorwaarden moeten dit jaar nog besproken worden voor de jaren 2015 en 2016 (Mijnvrr.nl, 2014).

Als uitzondering op de regel mag de organisatie in overleg met de werknemer ook gebruik maken van een maatwerkregeling die opt-out wordt genoemd. Hierbij mag de werkweek van de medewerker uit maximaal 60 uur bestaan. Van deze regeling kan met nadruk alleen gebruik worden gemaakt in overleg met de betreffende medewerker. De OR ziet er daarnaast op toe dat de medewerker niet in het nadeel gesteld wordt door deze regeling (FNV Formaat, z.d.).

In de wet- en regelgeving zijn er twee soorten kaders voor het rooster te onderscheiden, de wettelijke kaders en de kaders vanuit de organisatie welke in overleg met de OR kunnen veranderen. De wettelijke kaders zijn niet flexibel, dit zijn vastgestelde voorwaarden waaraan een alternatief rooster moet voldoen. De kaders vanuit de organisatie zijn, in overleg met de OR, te wijzigen. Ondanks dat deze kaders bespreekbaar zijn, zal dit niet gemakkelijk zijn. Uit het onderzoek blijkt dat het rooster al langer een punt van spanning is tussen het management en de OR.

4.2.2 Roostervorm

De Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond werkt met een drieploegenrooster. Elke beroepskazerne heeft drie ploegen, de A-, B- en C-ploeg. Na een dienst van de A-ploeg draait de B-ploeg een dienst, dan de C-ploeg en vervolgens is de A-ploeg weer aan de beurt. Dit resulteert in een vast rooster met een cyclus van drie weken. De A-ploeg werkt bijvoorbeeld in week één op maandag en donderdag, in week twee op zondag, woensdag en zaterdag en in de derde week op dinsdag en vrijdag. In de vierde week werkt men dan vervolgens weer op maandag en donderdag. De indeling van de 24-uurs diensten bestaat op dit moment uit elf actieve werkuren en dertien wachturen. Na de toepassing van een berekening telt een 24-uursdienst 17,5 effectieve uren. Deze berekening zorgt ervoor dat er uiteindelijk een 36-urige werkweek wordt uitbetaald. Hierbij is er de afspraak gemaakt dat er tussen acht en vijf wordt gewerkt en in de avond en 's nachts er alleen incidentele werkzaamheden plaats vinden. Daarnaast is er verschil in weekdiensten en weekenddiensten. Jarenlang was het gewoon dat er op zaterdag en zondag naast de uitrukken, geen werkzaamheden plaats vonden. Vanaf januari 2014 is de afspraak dat er op zaterdag voortaan wel werkzaamheden gedaan zullen worden. De zondagdiensten houden wel dezelfde vorm als men gewend is.

Tijdens een wekelijkse 24-uursdienst worden er diverse werkzaamheden uitgevoerd. Elke kazerne heeft een weekschema, waarbij elke week op dezelfde dag dezelfde werkzaamheden terug komen. Onderdelen die aan bod komen zijn onder andere het schoonmaken van de voertuigen en de kazerne, oefenen, sporten en Brandveilig Leven. Doordat de diverse werkzaamheden vastliggen in het weekrooster, is elke ploeg om de drie weken weer toe aan dezelfde werkzaamheden.

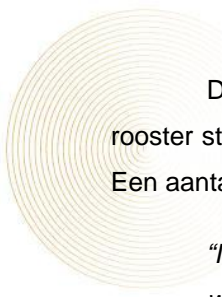
Het rooster wordt voor één jaar vastgelegd, waarbij het ABC-schema leidend is. In september kunnen medewerkers hun vrije dagen voor het komende jaar opgeven en aan de hand hiervan wordt hun verlof ingepland. Het rooster is zeer voorspelbaar, niet alleen liggen de werktijden vast, ook de inhoud van de werkdagen zijn ongeveer elke drie weken gelijk en daarnaast zijn zelfs alle vakantiedagen een jaar van te voren bekend.

4.2.3 Beleving van het huidige rooster

In het behouden of veranderen van het huidige rooster hebben de medewerkers en de organisatie beide een belang. Voor de organisatie is dit onder andere de continue paraatheid waaraan moet worden voldaan en voor de medewerker is het goed kunnen afstemmen van werk en privé een belangrijk aspect van het rooster.

Een groot deel van het onderzoek bedraagt de beleving van de medewerkers betreffende het huidige rooster. In het onderzoek zijn manschappen en wachtcommandanten bevraagd over wat zij van het huidige rooster vinden en hoe zij werk en privé met elkaar afstemmen. Over het algemeen waren de manschappen zeer tevreden met het huidige rooster. De wachtcommandanten waren ook tevreden, maar hadden suggesties voor verbeteringen. Eén van de opmerkingen die door veel respondenten werd geplaatst, is het feit dat men gewend is geraakt aan de werktijden. Een veel gehoord antwoord is: 'Ik weet niet beter'. Respondenten die hun hele beroeps carrière bij de Brandweer werken, hebben hun hele leven ingericht op de 24-uursdiensten; het werk van de partner, de kinderopvang, de vrijwillige Brandweer of andere werkzaamheden en activiteiten.

Van een aantal respondenten heeft de partner ervoor gekozen om fulltime thuis te zijn bij de kinderen, maar de meeste respondenten met kinderen hebben een partner die in deeltijd werkt. De vastigheid die het rooster biedt, is een groot voordeel voor deze partners, in dit geval meestal vrouwen, die in deeltijd werken. Een aantal van deze vrouwen werkt in de zorg, ook in afwijkende werkuren. Veel respondenten geven aan dat hun vrouw haar werkuren afstemt op het rooster van haar man. In de tijd die overblijft maken de meeste respondenten gebruik van informele opvang, waardoor de opvang geen of weinig kosten met zich meebrengt. Een enkeling geeft aan gebruik te maken van formele kinderopvang, maar slechts voor maximaal twee dagen in de week. Ook zijn er twee respondenten die aangeven voor formele opvang te kiezen voor de sociale omgang met andere kinderen.



De vastigheid die het rooster biedt, is een groot voordeel voor veel respondenten. Het rooster staat voor een jaar vast en ook het verlof moet een jaar van te voren worden opgegeven. Een aantal citaten uit de interviews geven een indruk van de reacties:

“Nah, daar (de 24-uursdiensten) heb je mee leren leven natuurlijk. Ik zit wel wat conservatiever in elkaar hoor. Heb ook in het leger gezeten, in dienst gezeten. Gewoon doen, luisteren en that’s it.”

(Manschap, 19 jaar in dienst)

“Het is wel handig dat je van te voren weet wanneer je wel of niet moet werken. Ik moet er niet aan denken dat ik voor volgende week nu nog voor volgende week nog moet horen wat ik voor volgende week moet gaan doen. Dat gaat hem niet worden, maar dat gaat thuis ook niet werken. Daar ben je al die jaren aan gewend geraakt. Daar is heel je leven op ingericht [#] op dit rooster.”

(Manschap, 8 jaar in dienst)

De reacties laten zien dat bij het werken in ploegendiensten voor veel manschappen een manier van leven is geworden. Het werk en privé moeten op een andere manier worden afgestemd dan als men tijdens standaarduren werkt.

Wat betreft de werk-privébalans zijn er grote verschillen gevonden tussen manschappen en wachtcommandanten. Daarom zal eerst de beleving van het rooster door manschappen aan bod komen en wordt vervolgens de beleving van wachtcommandanten besproken. Tot slot zullen de voor- en nadelen van het rooster uiteengezet worden.

4.2.3.1 Beleving van het rooster door manschappen

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste manschappen weinig moeite hebben met het combineren van werk en privé. Een enkeling geeft aan af en toe een verjaardag te moeten missen van een familielid, maar voor bijvoorbeeld schoolactiviteiten van de kinderen of verjaardagen binnen het gezin, wordt tijd vrij gemaakt. Wel is een vaker genoemd item dat er niet kan meegedraaid worden op een sportclub waar elke week op vaste dagen gespeeld wordt. Eén van de respondenten heeft dit opgelost door elke zaterdag een verlofdag op te nemen.

Eén van de manschappen die recent bij de Brandweer is komen werken, zegt juist dat zijn werk-privébalans verbeterd is sinds hij de 24-uursdiensten draait doordat hij geen stress meer ervaart:

“Kijk ik merkte thuis ook gewoon dat toen ik op de vrachtwagen zat dat ik zei van ja niet aan m’n hoofd zeiken, ik wil er niets van weten. Klaar. Nu heb ik dat niet weet je, ik heb geen stress meer. En ja, dat scheelt wel een hoop. Dat is

fijn. (...) Ze (mijn vrouw) zei het ook: 'Ja, met het eten zit je met zo'n gezicht aan tafel, je zegt niks'. Ja, dan ben ik moe van die dag. Ben continu aan het concentreren geweest en ja nu, je komt zondags lekker naar huis en je hebt lekker je dag.'

(Manschap, 1 jaar in dienst)

Het ervaren werk-privéconflict is voor de meeste manschappen dus zeer klein. Van alle respondenten zijn er twee respondenten zonder kinderen. De overige respondenten hebben één tot drie kinderen. Bij veel van de respondenten met kinderen zijn de zorgtaken voor de kinderen evenredig verdeeld met de partner. Doordat brandweermannen tussen de diensten, twee dagen thuis zijn, komt voor respondenten met jonge kinderen vaak op deze dagen de zorg voor de kinderen op hun schouders te liggen. Dit maakt dat ze veel tijd met hun kinderen door kunnen brengen en betrokken ouders zijn. Ook uit onderzoek van Gilbert & Vega (1997) wordt dit argument genoemd als positief ten opzichte van het werken tijdens standaarduren. Voor veel respondenten is deze tijd met het gezin een groot voordeel van het huidige rooster:

"De enige hobby die ik heb dat zijn mijn kinderen en de Brandweer dan."

(Manschap, 1 jaar in dienst)

"Ik vind het gewoon fijn dat ik dicht bij huis werk nu. Want ik kan 's ochtends voordat ik naar mijn werk ga mijn vrouw helpen met de kinderen aankleden en boterhammetjes smeren, de hond uitlaten."

(Manschap, 10 jaar in dienst)

Ondanks dat veel manschappen aangeven tevreden zijn met hun werk-privébalans, is dit niet voor alle manschappen het geval. Drie van de manschappen is alleenstaande ouder of een tijd alleenstaande ouder geweest. Hiervan zijn er twee respondenten die aangeven problemen te ervaren in het combineren van de rol thuis met de rol op het werk. Met name in de opvang van de kinderen levert dit voor deze respondenten nog wel eens problemen op. Eén van deze respondenten, waarvan de ex-partner de kinderen om het weekend opvangt, geeft aan problemen te hebben ervaren in de zorg voor de kinderen:

"Ik heb een periode heel erg moeten puzzelen met kinderopvang. Toevallig dat ik gewoon een meisje vond, die een vrijwillig brandweerman als vriend had, die was ook heel gelovig, en die hoorde van mijn situatie dus zij wilde mij helpen en die heeft toen 's nachts de kinderen, ging ze bij mij thuis slapen om die kids op te vangen, daar had ik wel geluk mee. (...) Het liefst doe ik gewoon een betaalde oppas, dan kan je gewoon je eisen stellen. En dan hoeft je niet iedere keer eeuwig dankbaar te zijn. Gevoelsmatig vind ik dat gewoon



prettiger.'

(Manschap, 11 jaar in dienst)

Reguliere kinderdagverblijven gaan vaak pas om half acht open en omdat deze respondent ook niet in de buurt van de kazerne woont, is dat geen optie geweest. Daarnaast is er ook 's nachts opvang nodig, wat in de reguliere opvang meestal niet kan. Daarnaast mist deze respondent ook de sociale steun van familie en wilde hij geen gebruik maken van de steun van vrienden, waardoor informele opvang geen mogelijkheid was. Ondanks dat deze situatie zorgde voor werk-privéconflict, is het toch gelukt om een passende oplossing te vinden waarbij het conflict is weggenomen.

Een andere alleenstaande ouder heeft een ex-partner die vier dagen werkt. Voor hem is de sociale steun die hij krijgt van grootouders in de opvang van zijn kinderen de reden dat hij weinig problemen ervaart in de opvang van de kinderen. Wel zorgt het werk van zijn ex-partner ervoor dat hij de kinderen met name doordeweeks ziet, omdat zijn ex-partner op standaard werkuren werkt en in het weekend vrij is. De uren in het weekend zijn toch de momenten dat de kinderen vrij zijn van school en er leuke activiteiten kunnen worden ondernomen. Dit zorgt er voor dat hij af en toe werk-privéconflict ervaart.

Wat beide respondenten aangeven is dat de mate van werk-privéconflict afhangt van de steun van de organisatie. Het blijkt niet makkelijk te zijn als je als alleenstaande ouder afwijkt van het reguliere patroon. Zo komt het wel eens voor dat een kind ziek is, waardoor de respondent thuis moet blijven. Hier wordt door de wachtcommandanten niet altijd even flexibel op gereageerd. De citaten hieronder schetsen de ervaringen met dergelijke situaties:

*"bij *mijn andere rol* wel. Hier niet. Hier hoor ik gewoon geacht te komen. En als je bij *mijn andere rol* om wat voor reden ook niet kan, het is nog niet een keer gebeurd dat iemand niet jouw dienst kan overnemen. En ja ik heb dat ook aangegeven dat het waarschijnlijk ja dat ja dat dat gewoon vaker gaat gebeuren dat ik een bepaalde dienst niet kan draaien omdat ik gewoon geen opvang kan krijgen."*

(Manschap, 15 jaar in dienst)

"Ik heb wel eens op andere kazernes gehad dat een dochter die heel erg ziek was of naar het ziekenhuis moest of naar de dokter en dat ik niet kwam, en daar reageerden ze slecht op. Daar is geen begrip voor. (...) Ik snap dat het heel vervelend is, als je net je wachtronde hebt en er belt iemand, shit ik kan niet komen. Ik bel niet zomaar, het is echt het allerlaatste wat ik doe."

(Manschap, 11 jaar in dienst)

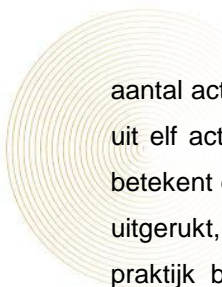
Manschappen met een partner ervaren nauwelijks werk-privéconflict, maar twee alleenstaande respondenten wel. Dit verschil is te verklaren doordat de partner van gehuwden of samenwonenden, die vaak in deeltijd werkt, ook voor de kinderen zorgt. Eén alleenstaande ouder gaf aan geen werk-privéconflict te ervaren doordat zijn ex-partner fulltime thuis was om de zorg voor de kinderen op zich te nemen. Hieruit kan de conclusie worden getrokken, dat het missen van de steun van een partner in het verzorgen van de kinderen kan verklaren waarom alleenstaande ouders werk-privéconflict ervaren. Verder kan een verklaring zijn voor de aanwezigheid van werk-privéconflict onder alleenstaande ouders, dat ze weinig steun van de organisatie ervaren.

Uit de resultaten komen twee verklaringen voor het ontstaan van werk-privéconflict naar voren. Enerzijds is er werk-privéconflict dat ontstaat doordat men niet kan voldoen aan de eisen van het gezin, veroorzaakt door eisen op het werk. Anderzijds is er werk-privéconflict dat ontstaat doordat men niet kan voldoen aan de eisen op het werk, veroorzaakt door eisen van het gezin. De eerste vorm wordt door sommige auteurs ook wel work-to-family conflict genoemd (o.a. Kossek & Ozeki, 1998). Dit is het geval als door de bijzondere werktijden, namelijk 24 uur, er bijvoorbeeld geen opvang voor de kinderen kan worden gevonden of dat verjaardagen van het gezin gemist worden. Deze vorm van werk-privéconflict is bekend bij alle respondenten met kinderen. Toch zorgt dit niet in alle gevallen voor een groot werk-privéconflict, omdat veel manschappen hierin de steun van een partner hebben.

De tweede vorm wordt ook wel family-to-work conflict genoemd: als een kind ziek is, kan de ouder niet werken en ontstaat er werk-privéconflict (o.a. Kossek & Ozeki, 1998). Deze vorm van werk-privéconflict wordt met name door alleenstaande ouders herkend. Hier blijkt het missen van een partner ook een verklaring voor dit werk-privéconflict. Steun van familie kan volgens meerdere onderzoeken het werk-privéconflict verkleinen (o.a. Carlson & Perrewé, 1999; Bailyn, 2011).

Voor beide vormen is ook de steun van de organisatie van belang. Uit onderzoek van onder andere Carlson & Perrewé (1999) blijkt dat naast de steun van familie, de steun op het werk ervoor kan zorgen dat het ervaren werk-privéconflict kleiner wordt. Als alleenstaande ouders meer steun van de organisatie zouden ontvangen, zou dit dus het werk-privéconflict kunnen verkleinen. Een verklaring voor het missen van steun van de organisatie zou kunnen zijn, dat het in de organisatie niet gangbaar is om werk-privébeleid toe te passen. In het onderzoek van Warmerdam et al. (2010) naar de visie van topmanagers op het toepassen van werk-privébeleid, blijkt dat in met name organisaties waar veel mannen werken, werk-privébeleid liever niet wordt toegepast. Het ruime merendeel van de Brandweer is man. Dit kan verklaren waarom de organisatie, in de beleving van de alleenstaande respondenten, weinig steun biedt.

In hoofdstuk 2 is de verwachting geschept dat door de vele werkuren van de Brandweer, in theorie 48 uur per week, het werk-privéconflict groot zou zijn. Deze verwachting levert een discussie op. Men is wel 48 uur per week aanwezig, maar werkt niet 48 uur per week. Het



aantal actieve werkuren is in de praktijk veel lager. Zoals aangegeven, bestaat een 24-uursdienst uit elf actieve werkuren en dertien wachturen en zijn er ongeveer twee diensten per week. Dit betekent dat op kazernes waar de uitrukfrequentie laag is en waar ook 's nachts nauwelijks wordt uitgerukt, het aantal actieve werkuren voor manschappen slechts 22 uur per week is. In de praktijk blijkt het aantal actieve werkuren voor sommigen nog lager te liggen, omdat er is afgesproken dat er tussen acht uur 's morgens en vijf uur 's middags gewerkt wordt, wat neerkomt op negen werkuren per dag:

“Je hebt in je 24-uursdiensten je werktijden zeg maar. Dus van acht tot vijf. Sporten, onderhoud, gebouw, oefeningen, het samen zijn, bespreken, brandveilig leven, noem maar op.(...) Kijk, als we uitrukken of wat dan ook doen we gewoon alles wat gedaan moet worden, doen we gewoon 's avonds of wat dan ook.”

(Plv. Wachtcommandant, 19 jaar in dienst).

In vergelijking met een fulltime baan waar minimaal 36 uur gewerkt wordt, is het aantal aanwezigheidsuren hoger, maar het aantal werkuren in een werkweek lager. Daarnaast zijn deze aanwezigheidsuren verdeeld over slechts twee dagen. Dit zorgt ervoor dat er in de verdeling tussen tijd thuis en tijd op het werk, meer tijd aan privé-activiteiten wordt besteed. Een tijdsbalans waarbij er meer tijd aan het gezin wordt besteed dan aan het werk, kan zorgen voor minder werk-privéconflict (Greenhaus *et al.*, 2003) en meer tevredenheid met de werk-privébalans (Valcour, 2007). Dit kan mede verklaren waarom manschappen met een partner weinig problemen ervaren in het afstemmen van werk en privé.

Enkele manschappen besteden naast hun reguliere werktijden ook nog tijd aan de Brandweer, maar dit is dan meestal voor een andere rol. Een aantal respondenten heeft namelijk naast hun reguliere werkzaamheden ook nog één of meerdere andere rollen binnen de organisatie, denk hierbij aan een beleidsfunctie, een functie als instructeur of de rol van brandonderzoeker. De tijd die besteed wordt aan deze rollen komt bovenop de reguliere werktijden. Deze extra uren zorgen niet aantoonbaar voor een groter werk-privéconflict. Wel heeft één van de werknemers die alleenstaand is en werk-privéconflict ervaart, een extra rol.

Daarnaast is de verwachting geschept dat de lange tijd tussen de diensten ervoor zorgt dat men weinig werk-privéconflict ervaart. Hierbij is gesteld dat nevenactiviteiten ervoor zullen zorgen, dat de tijd tussen de diensten kleiner wordt en dit ervoor zal zorgen dat het gunstige effect van deze lange aaneengesloten periode van rust op het werk-privéconflict, verminderd zal worden. Naast hun werk en privéactiviteiten besteden medewerkers vaak ook veel tijd aan activiteiten van een andere aard. Het gaat hier dan om hobby's, andere betaalde werkzaamheden en de vrijwillige Brandweer. Ruim één derde van de respondenten is in hun vrije tijd actief bij de vrijwillige Brandweer. De tijd die ze hieraan besteden varieert van twee uur tot

maximaal twintig uur per week. Daarnaast zijn er van de respondenten vier medewerkers die als ZZP-er werkzaam zijn of parttime bij een andere organisatie werken. Het aantal uren wat men hieraan besteedt per week is maximaal twintig uur. Ook zijn er veel respondenten die incidenteel bekenden helpen met kluswerkzaamheden. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers ondanks dat ze soms twintig uur werken naast hun werk bij de Brandweer, geen grote mate van werk-privéconflict ervaren. Hiervoor zijn een aantal oorzaken te vinden. De respondenten die extra werkzaamheden doen, hebben of (1) geen zorg meer voor kinderen in de basisschool leeftijd, (2) een partner die in deeltijd werkt of fulltime thuis is of (3) sociale steun van grootouders in de opvang van de kinderen. De conclusie die hieruit kan worden getrokken, is dat nevenactiviteiten misschien ervoor zorgen dat de tijd tussen de diensten korter wordt, maar dat dit niet direct leidt tot meer werk-privéconflict.

De verwachting was ook dat invloed op de werktijden de werk-privébalans zou kunnen verbeteren en dat deze mate van invloed op de werktijden klein zou zijn. Dit laatste blijkt juist. Medewerkers hebben weinig eigen verantwoordelijkheid in het bepalen van hun werktijden:

“Dan ga ik naar mijn wachtcommandant van joh dan en dan dit, is het mogelijk dat ik vrij krijg en dan gaan hen kijken in de planning of het mogelijk is en negen van de tien keer dan heb ik dat wel goed voor elkaar hoor.”


(Manschapp, 5 jaar in dienst)

Manschappen hebben toestemming nodig van hun direct leidinggevende om een dag vrij te krijgen. Als zij op korte termijn een vrije dag willen nemen, kunnen ze bijvoorbeeld met een collega uit een andere ploeg ruilen. Hiervoor mogen manschappen zelf een collega benaderen, maar hebben om de ruiling definitief te maken nog wel officieel akkoord nodig van hun leidinggevende. Of ze akkoord krijgen, is afhankelijk van de regionale bezetting. Verder wordt het rooster van te voren vastgelegd door een planner en hebben manschappen alleen invloed op wanneer zij verlof willen hebben, mits ze dit in het jaar vooraf bekend maken.

De conclusie van deze sub paragraaf is dat manschappen weinig werk-privéconflict ervaren, maar dat alleenstaande ouders vaker met werk-privéconflict te maken hebben. De oorzaak hiervan ligt in het ontbreken van de steun van een partner en wellicht in het ontbreken van steun van de organisatie. Daarnaast hebben medewerkers een beperkte invloed op hun eigen werktijden. Als medewerkers meer invloed krijgen op hun werktijden, zou dit de werk-privébalans, met name voor alleenstaande ouders, kunnen verbeteren.

4.2.3.2 Beleving van het rooster door wachtcommandanten

De wachtcommandanten die zijn geïnterviewd, geven wel allemaal aan dat ze werk-privéconflict ervaren. Ze geven aan dat af en toe activiteiten thuis moeten wijken voor activiteiten op het werk. Wachtcommandanten geven aan buiten hun reguliere werktijd nog zo'n tien tot dertig uur per



week te werken voor hun functie. Ze besteden bovenop de reguliere werkuren en de incidentele uitrukken ook in hun 'vrije' uren tijd aan de Brandweer. Dit heeft bijvoorbeeld te maken met dat men vergaderingen bij moet wonen met andere afdelingen die tijdens de standaarduren werken. Ook moeten zaken zoals ziekmeldingen en verlofaanvragen en alles rondom het functioneren van de kazerne ook buiten de 24-uursdiensten worden geregeld. Deze extra werkzaamheden hebben effect op de werk-privébalans.

Wachtcommandanten geven aan dat de werkdruk hoog is. Dit kan vertaald worden naar het feit dat ze het gevoel hebben niet te kunnen voldoen aan de eisen die hun privésituatie aan hun stelt, veroorzaakt door de eisen van het werk. Dit is een indicator van werk-privéconflict. Eén respondent zegt hierover het volgende:

“De druk is wel hoog. Het is niet gauw genoeg. Je moet jezelf ook goed kunnen je moet ook goed voor jezelf op kunnen komen hier. (...) Maar het gaat hoe heet dat ze verwachten heel veel van je en eigenlijk verwachten ze dat je alles doet. (...) Het wordt te veel. En dat is ook een tekortkoming van mij, maar ook de dingen die ik doe, wil ik ook goed doen.(...) Ik werk eigenlijk in de 24-uursdienst en dit doe ik er naast. De rest doe ik ernaast want ja de rest daarnaast, je moet het kunnen compenseren, want ik mag ook maar 48 uur per week werken, maar dat lukt niet. Nee, want daar krijg ik A geen gelegenheid voor er zijn te weinig mensen, repressief gezien zijn we onderbezet. Dus ja wanneer moet ik die tijd compenseren?”

(Wachtcommandant, 20 jaar in dienst)

De verklaring voor het uit balans raken van de werk- en privésituatie, ligt in het grote aantal werkuren van wachtcommandanten. Het aantal werkuren is groot om diverse redenen. Ten eerste zijn wachtcommandanten erg betrokken het werk, waardoor ze veel tijd en energie in de organisatie steken:

“Ja de dagen zijn te kort, dat is gewoon een feit. Ik vind ook alles leuk, dat is mijn grote eigenlijk een beetje valkuil, ik zit nu weer in een werkgroep. Maar goed ik vind het allemaal leuk en het geeft dat vind ik het leukste het geeft ook wel input naar anderen toe, we kunnen wat veranderen, we kunnen wat doen en dat soort dingen.”

(Wachtcommandant, 18 jaar in dienst)

Deze betrokkenheid zorgt ervoor dat ongemerkt er veel tijd in de organisatie wordt gestoken en de eisen die het werk aan hun stelt, hoog worden. Ze hebben plezier in het werk en zijn gedreven, wat ook aan bod is gekomen in sub paragraaf 4.1.2. Een andere oorzaak voor het grote aantal werkuren, ligt volgens de respondenten aan het personeelstekort. Dit is een bekend

probleem, waar de organisatie aan werkt. Daarnaast is een andere oorzaak van het grote aantal werkuren, de veranderingen in de organisatie. Het is niet altijd duidelijk wie waar voor verantwoordelijk is en soms kost het daardoor veel tijd om kleine zaken te regelen. Daarnaast zorgt de verandering van wachtcommandant naar wachtcommandant 2.0 ervoor dat er meer beheersmatige taken bij zijn gekomen die extra tijd kosten. Ook dit heeft gevolgen voor het privéleven van de wachtcommandanten:

“Nou dat combineren we op die manier doordat het rooster nu nog zo gunstig is, maar ik moet ook eerlijk zeggen in deze functie en helemaal in de 2.0 functie merk je wel dat er heel veel managementtaken bij zijn gekomen en hunker ik eigenlijk wel wat meer naar een andere vorm van rooster, maar dan praat ik specifiek over mijn eigen functie. waardoor we gewoon wel eens moeten schipperen. We moeten wel eens mensen invliegen die eventjes of tijdelijk of voor een halve dag mensen even opvangen die kleine even opvangen. (...) Je bent constant bezig en dat kost heel veel tijd en energie om met mensen af te stemmen en ik ga er wel van uit dat als dat enigszins en dan schaar ik het maar even onder een termijn van twee, drie jaar misschien, als dat een beetje gestroomlijnd is dan zul je wel merken dat de werkdruk wel een stukje omlaag gaat. Maar nu merk ik dat conflict omdat soms de meest basale dingen enorm veel energie en tijd kosten.”

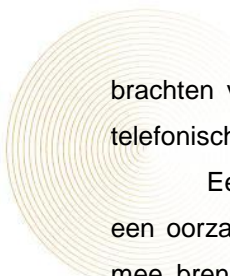
(Wachtcommandant, 21 jaar in dienst)

Eén van de wachtcommandanten geeft aan dat niet alleen de eisen die het werk aan hen stelt, zorgt voor conflicten, maar dat het ook te maken heeft met de verdeling van tijd. Het feit dat hij 24 uur lang van huis weg is, heeft op zich al effect op het gezinsleven. Dit zorgt ervoor dat zijn vrouw thuis ervoor moeten zorgen dat alles geregeld is:

“Ik zit in de 24-uursdienst, maar mijn vrouw ook. Want zij mag het 24 uur alleen opknappen. Nou heb ik, waarschijnlijk heb ik haar daar ook op uitgezocht, want ze is heel zelfstandig, maar ja ik hoor tuurlijk hoor ik wel eens terug zo van joh hé ik wil ook wel eens een dagje een avondje vrij zijn weet je wel om weet ik veel wat.”

(Wachtcommandant, 20 jaar in dienst)

In een onderzoek van Regehr, Dimitropoulos, Bright, George & Henderson (2005) naar de vrouw achter de Amerikaanse brandweerman, komt dit onderwerp ook terug. Vrouwen gaven aan dat ze blij waren met de extra tijd overdag die hun man aan de zorg voor de kinderen besteedde, maar soms als hun man aan het werk was, voelden ze zich net een alleenstaande ouder. Daarnaast



brachten veel vrouwen weinig tijd door met hun man en vond veel overleg vluchtig plaats of telefonisch.

Een ander onderdeel wat volgens een aantal plaatsvervangend wachtcommandanten een oorzaak is van werk-privéconflict is de vermoeidheid die het werken in de nacht met zich mee brengt. Het gaat hier met name om respondenten die al langere tijd bij de Brandweer werken en boven de veertig zijn. Tijdens één van de koffiemomenten op een kazerne, gaf een plaatsvervangend wachtcommandant zijn visie op de oorzaak van de moeheid die hij de laatste tijd ervaart:

“Ik ging 's ochtends en vlamde ook naar huis en ging allerlei dingen doen met mijn gezin. (...) wat ik nu zie, mijn verantwoording ligt nu wat hoger en ik wil vooral de kazerne goed managen als mijn baasje er niet is. Wat resulteert in tot twaalf á één uur achter dat beeldscherm hangen. (...) dus als ik morgen thuis kom is het goedemorgen, bakje koffie en effe liggen anders krijg je het niet rond.”

(Plv. Wachtcommandant, 45 jaar oud)

Tijdens de observaties kwam dit onderwerp vaker ter sprake. Een andere werknemer die ouder dan veertig is uit de repressieve dienst, vertelde dat hij als er om vier uur 's nachts een uitruk plaats vond, hij moeite ondervond om weer in te slapen. Dit zorgde ervoor dat hij als hij thuis kwam, vermoeid was en overdag vaak slaap inhaalde.

Wat betreft de invloed op werktijden, ervaren wachtcommandanten meer autonomie in het bepalen van de werktijden dan manschappen, maar deze autonomie is beperkt. Wachtcommandanten draaien net als manschappen 24-uursdiensten. Als ze op korte termijn vrij willen zijn, kunnen ze bijvoorbeeld een plaatsvervanger inschakelen. Anders dan manschappen hebben zij weinig mogelijkheden om te ruilen met andere ploegen. Dit zorgt ervoor dat de mogelijkheden om de 24-uursdiensten te verplaatsen klein zijn. Wong, Lin, Liu & Wan (2014) geven aan dat een combinatie van veel werkuren en een lage mate van invloed op de werktijden kenmerkend is voor brandweerlieden en tot veel stress kan leiden. In dit onderzoek blijkt dat deze combinatie ook aanwezig is en in dit geval leidt tot werk-privéconflict.

Wachtcommandanten geven aan dat ze graag één keer in de paar weken in een dagdienst zouden willen werken. De reden hiervoor is dat men ook af en toe op de dag beschikbaar wil zijn om zaken met andere afdelingen te regelen. Doordat deze diensten alleen tijdens de standaarduren werken, is het soms lastig om afspraken te maken. Dit is een bekend probleem in het werken in ploegendiensten, ook in de literatuur wordt dit bevestigd (Shen & Dicker, 2008). Daarnaast kunnen hierdoor de strategische doelstellingen die de organisatie voor ogen heeft niet goed over komen op de werkvloer. Uit het onderzoek blijkt dat in dit vraagstuk door de organisatie een goede stap is gemaakt in de functie van wachtcommandant 2.0. Door

wachtcommandanten zowel betrokken te laten zijn bij de werkvloer als het beleid, kan hij de strategische doelstellingen in praktijk brengen.

Er zijn diverse redenen te benoemen voor het feit dat wachtcommandanten werk-privéconflict ervaren. Allereerst bestaat er een gevoel niet te kunnen voldoen aan de eisen die op het werk gesteld worden. De verklaring hiervoor is het hoge aantal werkuren. Dit veroorzaakt werk-privéconflict, waardoor het gevoel ontstaat niet te kunnen voldoen aan de eisen van het gezin. Dit ontstaat onder andere door (1) de grote betrokkenheid bij het werk, waardoor medewerkers zich (te) veel met het werk bezig houden, (2) het personeelstekort, waardoor er veel taken op weinig schouders liggen en (3) dit heeft te maken met de effecten van de reorganisatie, waardoor vanwege verandering van het takenpakket en onduidelijkheid over verantwoordelijkheid, taken meer tijd en energie kosten. Daarnaast zorgt het werken in de nacht voor vermoeidheid, wat ervoor zorgt dat er na de dienst uitgerust moet worden en men hierdoor geen tijd met het gezin kan doorbrengen. Tot slot is het feit dat de werknemer 24 uur lang van huis is in combinatie met het gevoel niet te kunnen voldoen aan de eisen die het werk aan de wachtcommandanten stelt, voor één respondent een reden voor het ontstaan van werk-privéconflict.

Een verwachting welke in hoofdstuk twee is geschetst, is dat de mate van invloed op de werktijden, het negatieve effect van veel werkuren op de mate van het ervaren werk-privéconflict kan afzwakken. Ook heeft dit volgens meerdere onderzoeken een direct effect op het werk-privéconflict. Wachtcommandanten hebben weinig invloed op hun werktijden. Daarom zou meer invloed op de eigen werktijden voor wachtcommandanten wellicht kunnen zorgen voor een betere werk-privébalans, ondanks dat ze veel werkuren hebben. Een ander probleem wat hiermee getackeld kan worden, is de moeilijke communicatie met andere afdelingen. Door wachtcommandanten invloed te geven op de eigen werktijd, kunnen ze beter inplannen wanneer er overleg met deze afdelingen plaats vindt en zijn ze niet meer afhankelijk van het 24-uursrooster van hun ploeg.

4.2.4 Voordelen van het huidige rooster

Samengevat zijn de voordelen van het huidige rooster dat veel vrouwelijke partners die in deeltijd werken hun rooster op het vaste rooster van de Brandweer kunnen afstemmen. Hierdoor is kinderopvang bijna niet nodig en als het nodig is, maken veel medewerkers gebruik van informele opvang. Daarnaast bieden de twee vrije dagen tussen de diensten veel mogelijkheden om tijd met het gezin door te brengen, wat met name mannen de gelegenheid geeft om erg betrokken te zijn bij het gezin. Deze vrije tijd biedt daarnaast ook veel mogelijkheden om andere activiteiten te ontplooiën naast het gewone werk, zoals de vrijwillige Brandweer. Niet alleen voor medewerkers is dit prettig, ook voor de organisatie is het feit dat veel medewerkers deze tijd besteden aan de vrijwillige Brandweer een positief punt. Medewerkers zijn tenslotte al geoefend en hebben kennis van zaken en zetten deze kennis en ervaring ook weer in bij de vrijwillige posten.



4.2.5 Nadelen van het huidige rooster

Er zijn drie nadelen van het huidige rooster te benoemen. Allereerst wordt het missen van sociale activiteiten zoals sportactiviteiten, uitgaan in de weekenden, verjaardagen en tijd met het gezin als nadeel benoemd. Dit komt ook in de literatuur naar voren als nadeel van het werken in ploegendiensten (Shen & Dicker, 2008). Ook het werken op zon- en feestdagen en het werken in de nacht zorgt ervoor dat er geen tijd met het gezin kan worden doorgebracht. Het tweede nadeel is dat er ineffektieve communicatie optreedt, doordat veel andere afdelingen tijdens standaarduren werken en daardoor communicatie soms onmogelijk is. Daarnaast kan bij met name werknemers boven de veertig jaar en die werken op drukke kazernes de vermoeidheid een nadeel zijn. Hierbij kan ook het takenpakket van invloed zijn, een plaatsvervangend wachtcommandant gaf aan dat de takenverzwaring zorgt voor minder nachtrust. Alle medewerkers geven aan dat ondanks dat ze nadelen ervaren, de voordelen die het werken in ploegendiensten met zich meebrengt, zwaarder wegen. Het 24-uursrooster heeft de voorkeur boven het werken op standaardtijden:

“Respondent: ‘Ik denk niet dat ik er heel vrolijk van zou worden om een 9 tot 5 baan te hebben vijf dagen in de week.’

Interviewer: ‘En waarom niet?’

Respondent: ‘Omdat omdat je toch op de een of andere manier heel je leven en wat je doet aan die 24 uur hangt. En dan merk je gewoon dat als je dat gewoon goed regelt valt er ook gewoon een hoop te regelen en dan heb je best nog een hoop vrijheden. Kijk en ja het probleem is natuurlijk dat als je vijf dagen werkt en mijn partner dan vier doordeweeks. Ja dan heb je eigenlijk voor vier dagen oppas nodig elke week terwijl dat er nu maar één is. Eén of geen zelfs.’

(Manschap, 15 jaar in dienst)

4.3 Continue paraatheid

Zoals het hebben van een goede werk-privébalans een belang is van medewerkers, is het kunnen bieden van continue paraatheid van groot belang voor de organisatie en moet het rooster hierin faciliteren. Een eventueel nieuw rooster moet deze continue paraatheid kunnen garanderen. In deze paragraaf komt aan bod hoe de huidige situatie is met betrekking tot de paraatheid en welke bedreigingen er gesignaleerd worden.

4.3.1 Gekwalificeerd personeel

In het conceptueel model in hoofdstuk 2 is te zien dat de mate van gekwalificeerd personeel van invloed is op de continue paraatheid die de organisatie moet leveren. Dit houdt in dat er genoeg personeel beschikbaar moet zijn om het werk uit te voeren en dat het personeel juist moet zijn opgeleid en geoefend. Uit het onderzoek blijkt dat er een personeelstekort is. De organisatie is bezig met de werving en selectie alleen het blijkt lastig om geschikt personeel te vinden.

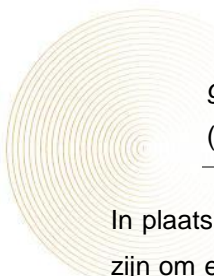
“Want we zaten in 2012 met drie wachtcommandanten en ik ben hierheen gegaan, omdat we door de reorganisatie niet genoeg wachtcommandanten hadden. Elke managementfunctie moest opnieuw op worden gesolliciteerd en heel simpel gezegd, we hadden toen 36 wachtcommandanten en daar zijn in de eerste ronde iets van tussen de zes en de elf mensen doorheen gekomen dus dat was natuurlijk een aardige aderlating.”
(Wachtcommandant, 21 jaar in dienst)

Tijdens de reorganisatie waren er een meer dan verwacht aantal wachtcommandanten die niet voldeden aan het functieprofiel wat de organisatie voor ogen had, wat ervoor heeft gezorgd dat zij niet in de functie van wachtcommandant 2.0 zijn geplaatst. Een gevolg hiervan is dat een aantal wachtcommandanten twee ploegen onder zijn hoede heeft.

Ook onder de manschappen is een personeelstekort. Een aantal kazernes is vanwege diverse andere redenen gesloten, waardoor een deel van het personeelsprobleem kon worden opgelost. Verder zijn er maatregelen genomen door een regionaal planningsysteem in te voeren. Dit systeem zorgt ervoor dat per dag kan worden bekeken of de bezetting regionaal gezien in orde is. Bij een tekort wordt er geen verlof op korte termijn uitgegeven en wordt er personeel uitgeruild tussen de kazernes. Ook komt het voor dat kazernes bij een tekort vrijwilligers inhuren. In hybride kazernes zoals in Vlaardingen, gebeurt dit zeer regelmatig.

Naast genoeg personeel, moet het personeel ook voldoende geoefend zijn. Vakbekwaamheid is een vast onderdeel binnen het rooster. Elke week wordt er getraind op specifieke handelingen zoals het bedienen van een motorkettingzaag. Bij een eventuele verandering van het rooster, moet rekening gehouden worden met deze geoefendheid. Echter, één van de wachtcommandanten gaf aan hier ook wel andere manieren voor te zien:

“En op gegeven moment zit het er ook wel in toch? Hoe vaak moet je het nog herhalen? En als je na vijf keer de ladder opzetten, nog steeds de wietjes onder doet, ben je mij ook kwijt hoor. Maar van mij mag dat ook minder. Ook ja, doe weet ik veel nu ben ik een week in Zweden geweest dat je dat ook in een week zou kunnen doen dat je kunt laten zien hoe sta je er in, dat je weer een beetje feedback krijgt over je eigen functioneren en dat is het, maar ja daar kun je aan beginnen als je op gegeven moment een aantal jaren dat



gedaan hebt.”

(Wachtcommandant, 20 jaar in dienst)

In plaats van de geoefendheid tijdens de 24-uursdiensten te onderhouden, zou het ook mogelijk zijn om eens in de zoveel tijd een examen af te leggen. Dit maakt dat er binnen het rooster meer beschikbare tijd overblijft voor andere activiteiten.

Een ander onderdeel van gekwalificeerd personeel is het opleidingsniveau. Alle manschappen hebben een diploma moeten behalen om in deze functie te mogen werken. Voor wachtcommandanten gelden sinds kort extra eisen zoals leiderschapstrainingen. Ook manschappen die andere rollen hebben naast hun werk zoals brandonderzoeker, duiker etc. moeten naast hun gewone werk tijd vrij maken om een opleiding te volgen. Dit maakt dat een manschap met meer rollen, meer tijd nodig heeft voor zijn werkzaamheden dan iemand die primair werkzaam is als manschap. Om te voldoen aan de eis van continue paraatheid is het van belang om in een alternatief rooster, op wat voor manier dan ook, ruimte te behouden om aan deze competenties en eerder genoemde vakbekwaamheid en geoefendheid te werken. Daarnaast blijft het personeelstekort een bedreiging voor de paraatheid en is het belangrijk dat dit probleem zo snel mogelijk opgelost wordt.

4.3.2 Regionale dekking en opkomsttijden

Naast dat de beschikbaarheid, mate van opleiding en geoefendheid van personeel voldoende moet zijn, moet er ook overal brandweezorg geleverd kunnen worden en de vastgestelde opkomsttijden worden gehaald. De afgelopen tijd zijn er een aantal kazernes gesloten. Veel medewerkers maken zich zorgen over of de regionale dekking geleverd kan worden:

“Onze opkomsttijden worden natuurlijk langer (...) Ja en dan ben je weer een stuk langer onderweg en je denk met mensen waar wij voor zijn, voor mensen in nood. Die hebben recht op de snelste hulp en dat gaat op deze manier niet de goede kant op.”

(Manschap, 5 jaar in dienst)

Doordat er posten sluiten, wordt het verzorgingsgebied van omliggende kazernes groter, waardoor daar de werkdruk en uitrukfrequentie hoger wordt.

Verder zou variabele voertuigbezetting of het inzetten van kleinere voertuigen ook een manier kunnen zijn om de continue paraatheid te garanderen. Dit betekent ook dat er minder personeel nodig is om de dekking te leveren. Uit de interviews komt naar voren dat veel respondenten nog kritisch zijn ten opzichte van deze plannen:

“Nou ja heel veel procedures zijn gewoon op op dit ingesteld. inzetplan hoge gebouwen bijvoorbeeld, zo'n flat betreden, ja daar zijn wij gewoon zijn we met

twee TASsen zijn daarop ingesteld. (...) Heel veel procedures zijn daar op ingesteld en die zou je dan eerst allemaal moeten wijzigen als je op bijvoorbeeld op een tankautospuit vier gaat zitten, nou dat zie ik nog niet zo snel gebeuren.”

(Manschap, 8 jaar in dienst)

De oorzaak van deze kritiek is te vinden in het feit dat medewerkers niet precies weten hoe dit in zijn werk zal gaan. Het uit de onzekerheid van medewerkers en ook de zorgen die ze hebben over de toekomstige vorm van hun beroep. Wat bovenstaand citaat ook weergeeft, is dat alle procedures op een tankautospuit met zes mensen is ingericht. Als de bezetting zou veranderen in slechts vier man, zijn deze procedures niet meer van toepassing. Dit geeft wel aan dat als de procedures zouden veranderen, deze kritiek ongegrond zal zijn.

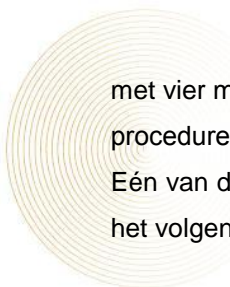
De regionale bezetting is een onderwerp wat onder druk staat (van Wijk, 2013). In hoofdstuk twee is besproken dat de Nederlandse kwaliteitsnormen voor de brandweezorg alleen afhankelijk zijn van de opkomsttijden. In veel delen van Europa wordt ook gekeken naar het bevorderen van zelfredzaamheid en naar de rol van private partijen in de brandweezorg (Wijkhuijs & Van Duin, 2013). Deze aspecten van het werk zouden dus ook een rol kunnen spelen in het meten van de kwaliteit van de brandweezorg. Dit zal er ook voor zorgen dat er met een frisse blik naar het rooster kan worden gekeken, omdat dan de bezetting van kazernes niet alleen afhankelijk is van opkomsttijden. In de volgende paragraaf zal verder ingegaan worden op mogelijke alternatieven voor het huidige rooster.

4.4 Alternatieven

Tijdens de interviews zijn respondenten ook bevraagd over alternatieve roosters. In eerste instantie leverde dit onder manschappen weinig nieuwe inzichten op. Daarom is besloten om de medewerkers een aantal alternatieven voor te leggen. Vanuit de gesprekken met wachtcommandanten kwamen wel ideeën ter verbetering van het huidige rooster en ook in de focusgroep werden ideeën voor alternatieven ingebracht. In deze paragraaf zullen de besproken en ingebrachte alternatieven worden beoordeeld in het licht van het belang van de medewerker en het belang van de organisatie. Dit betekent dat er gekeken wordt welk effect de alternatieven zullen hebben op enerzijds de continue paraatheid en anderzijds de werk-privébalans van medewerkers. Vervolgens wordt er gereflecteerd op welk alternatief een win-winsituatie zou kunnen opleveren.

4.4.1 Andere voertuigbezetting

De voertuigbezetting is in dit onderzoek al vaker ter sprake gekomen. Ook tijdens de interviews kwam dit onderwerp meerdere malen naar voren. Specifiek op de bezetting van de tankautospuit



met vier man was veel kritiek. Er waren ook medewerkers die hier wel toekomst in zagen, mits de procedures aan worden gepast en er meer inzicht komt in de risico's van deze verandering.

Eén van de manschappen op een duikkazerne had over het veranderen van de voertuigbezetting het volgende idee:

“Maar je zou wel zeggen joh luister we hebben hier ook een SIV staan dat is zo'n snel interventievoertuig zo'n jeepie en we hebben hier een TAS staan, daar kunnen vier man op en twee man op die SIV. Die SIV stuur je vooruit, ten eerste want hij is sneller in het verkeer want hij is kleiner en wendbaarder en die TAS vier houdt je achter de hand. Die TAS vier zijn tegelijk de landelijke hoeveelheden voor een duikwagen. (...) Als je dat zeg maar dan kun je die Whisky Oscar (duikwagen) altijd nog in dienst houden en die TAS staat ook nog steeds in dienst, alleen die SIV is effe op onderzoek uit eerst. Nou en dan en als er echt wat aan de hand is roep je die TAS erbij of die Whisky Oscar .”

Dit alternatief is specifiek bedoeld voor de duikkazernes. In de tijd dat men op onderzoek uit is, zoals de respondent beschrijft, kunnen overige werkzaamheden zoals duik oefeningen gewoon doorgaan. Dit helpt medewerkers om de geoefendheid van de extra rol die zij hebben op peil te houden.

Andere manieren van voertuigbezetting kunnen bijdragen aan de continue paraatheid, doordat er minder personeel nodig is om de wettelijke opkomsttijden te behalen. Daarnaast kan het ook zorgen voor een efficiëntere invulling van de werktijd, doordat loze meldingen niet door een hele ploeg worden behandeld, maar bijvoorbeeld door twee medewerkers op een SIV.

4.4.2 Mix van verschillende contracten

Eén van de wachtcommandanten gaf aan dat om voor flexibelere bezetting te zorgen op de kazerne, het handig zou zijn om medewerkers met diverse contracten te hebben. Een andere reden achter dit idee is dat dit kan zorgen voor minder werk-privéconflict bij wachtcommandanten:

“of verschillende soorten brandweermensen ook aan gaan nemen. Brandweermensen die in dagdienst werken bijvoorbeeld, waar ik het over had die dan gewoon van acht tot vijf werken en die gaan dan die vervangen die wachtcommandanten op een aantal dagen in de week, nou als je dat van maandag tot en met donderdag zou doen in een 9 uurs dienst werken ze 36 uur per week nou op vrijdag gebeurt er gemiddeld bij de brandweer niet zo heel erg veel, dus dan zijn de maandag tot de donderdag er dat je dingen kan regelen met andere onderdelen van de organisatie. Nou als je dan één zo iemand hebt die vier dagen in de week werkt kan de wachtcommandant vrij

gemaakt worden als dat nodig is. En hoef ik niet vrij gemaakt te worden, kan zowel op de auto kan ik een oefenleider op pad sturen, die kan dan een oefening uitzetten.”

(Wachtcommandant, 20 jaar in dienst)

Deze mensen met andere contracten zijn dan wel boven de sterkte, wat weer extra salariskosten met zich mee zal brengen. Daarentegen zou deze aanpassing aan het rooster er wel voor kunnen zorgen dat de werk-privébalans van wachtcommandanten verbetert, wat de prestaties van de wachtcommandanten kan bevorderen en hiermee ook de organisatieprestaties (McHugh, 2001).

4.4.3 Ander rooster voor wachtcommandant

Wachtcommandanten geven aan dat meer vrijheid in het bepalen van hun eigen werktijd gewenst is. Het alternatief van de diverse contracten geeft dit ook al aan. Zo zouden ze meer ruimte willen om af en toe bijvoorbeeld een dagdienst te kunnen draaien. Mede omdat er gedurende de dag meer mogelijkheden zijn om te overleggen met afdelingen die tijdens de standaarduren werken. De reactie van één van de wachtcommandanten beschrijft deze wens:

“de dilemma’s, en ik bespreek dat met mijn direct leidinggevende ook, en dat zit hem in als ik het voor mezelf zou betrekken zou ik een flexibel rooster willen draaien, gewoon waar het nodig is. En dat ik gewoon zorg dat ik per week of per maand de uren draai.”

(Wachtcommandant, 21 jaar in dienst)

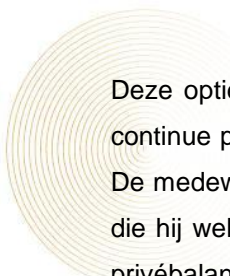
Een alternatief waarbij wachtcommandanten meer invloed hebben op hun eigen werktijd, zal volgens de literatuur bij kunnen dragen aan het voorkomen van werk-privéconflict en daarmee de werk-privébalans kunnen verbeteren (Valcour, 2007; Albertsen *et al.*, 2012). Een nadeel van dit alternatief is ook dat op de momenten dat de wachtcommandant er niet is er boven de sterkte vervanging nodig is, wat extra kosten met zich mee brengt.

4.4.4 Werknemer wordt ZZP-er

Uit de focusgroep kwam het alternatief in beeld om het personeel als ZZP-er in te zetten:

“Je kunt ook personeel inzetten als ZZP-er zoals de post nu doet. (...) Zijn allemaal ZPP-ers, een witte bus aanschaffen is de enige eis en dan mag je pakjes bezorgen. (...) Want we hadden een brandweerman die zowel beroeps als vrijwilliger was en die spraken wij aan en die heeft zich ingeschreven als ZZP-er en die huren wij nu.”

(Deelnemer focusgroep)



Deze optie heeft veel gevolgen voor zowel de werk-privébalans van medewerkers als voor de continue paraatheid. Allereerst biedt dit voor zowel de medewerker als de organisatie flexibiliteit. De medewerker kan zelf bepalen wanneer hij wil werken, maar krijgt alleen betaald voor de uren die hij wel werkt. Aan de ene kant biedt dit flexibiliteit, wat bij kan dragen aan een goede werk-privébalans, maar aan de andere kant biedt het ook veel onzekerheid. Voor de werknemer geldt ook dat hij zelf moet zorgen dat hij pensioen opbouwt en zich verzekert voor bijvoorbeeld arbeidsongeschiktheid.

De organisatie kan mensen inhuren waar nodig en in het geval van te veel personeel minder mensen inhuren. Daarnaast kan met deze constructie veel van de regelgeving met betrekking tot de arbeidstijden omzeild worden. Verder hebben medewerkers die na 2006 in dienst zijn gekomen een 20-jarencontract, wat betekent dat ze na twintig jaar niet meer in een repressieve functie mogen werken. Hiervoor moet de organisatie opleidingstrajecten verzorgen, zodat medewerkers een andere functie binnen de organisatie kunnen krijgen of omgeschoold worden. Deze omscholingstrajecten zullen waarschijnlijk niet meer nodig zijn, omdat ZZP-ers tijdelijke contracten hebben. Ook zullen de verzuimkosten omlaag gaan, omdat in het geval van langdurige ziekte dit voor kosten is van de ZZP-er zelf.

Dit alternatief wordt toegepast bij PostNL. Voor de organisatie lijkt dit veel voordelen te hebben, maar toch zijn er een aantal bedreigingen te benoemen. Allereerst is de kwaliteit van de brandweezorg een punt van aandacht. In dit alternatief staat de geoefendheid en opleiding van het personeel onder druk, omdat een ZZP-er niet zo regelmatig aanwezig is als de werknemers nu. Daarom moeten er diverse scholingsmaatregelen worden genomen, wat ook extra kosten met zich mee zal brengen. Daarnaast staat ook de regionale dekking ter discussie. Op dit moment heeft de organisatie al een personeelstekort en moeite om dit weer aan te vullen. In een ZZP-constructie geeft dit nog meer onzekerheid over of de regionale dekking wel gegarandeerd kan worden.

Voor de medewerkers biedt dit alternatief veel onzekerheid. Niet alleen worden ze verantwoordelijk voor hun pensioen en arbeidsverzekeringen, ook is het contract tijdelijk en als ze niet meer nodig zijn, kunnen ze gemakkelijk aan de kant worden gezet. Voor mensen die nu als ZZP-er werken naast hun werk bij de Brandweer, zou dit alternatief juist wel een alternatief kunnen zijn om werk en privé beter te combineren. De flexibiliteit die het biedt, zorgt ervoor dat de andere werkzaamheden beter kunnen worden afgestemd op het werk bij de Brandweer.

Dit alternatief kan dus bijdragen aan meer flexibiliteit voor beide partijen, maar is een bedreiging voor de continue paraatheid. Wel zou een tussenvorm, waarbij een aantal medewerkers die als ZZP-er in dienst wordt genomen een mogelijk werkbaar alternatief zijn.

4.4.5 Dag- en nachtdiensten

Wat in andere landen ook wel eens wordt toegepast en waar ook in Nederland mee wordt gewerkt is de verdeling van dag- en nachtdiensten. Hierbij heeft een dagdienst 10 uur en een

nachtdienst 14 uur. Dit alternatief is één van de twee alternatieven die in de interviews is besproken met de respondenten. Over het algemeen wordt dit alternatief erg negatief beoordeeld. Men geeft aan dat naar verwachting iedereen de nachtdiensten wil draaien, omdat deze diensten makkelijk naast een andere baan te plannen zijn en op sommige kazernes slechts slaapdiensten zijn. Anderen zijn sceptisch, omdat er wordt verwacht dat er dan in de nacht ook werkzaamheden zullen moeten plaats vinden. In principe is deze verandering mogelijk, maar door de huidige constructie betaalt de Brandweer de werknemers maar 17,5 uur van de 24 uur die zij aanwezig zijn. Als er dag- en nachtdiensten gedraaid gaan worden, waarbij er in de nacht gewerkt moet worden, zal dit betekenen dat wel alle uren vergoed moeten worden.

In de focusgroep kwam ter sprake dat men eerder heeft gewerkt met 10-uurs dagdiensten en 14-uurs nachtdiensten. Deze diensten kon men toen ook achter elkaar draaien, zodat er een 24-uursdienst ontstond, onder de voorwaarde dat er dan 's avonds eerst met de nachtdienst werd begonnen:

“Een voorwaarde van de toenmalige commandant was, dan begin je 's avonds niet 's morgens, dat heb als voordeel, dat je dus als we het hebben over bioritme, dat je 's morgens niet perse om half 7 of 7 uur eruit moet als je heel de nacht door gestaan hebt, dus daar kun je winst uit halen. Daarnaast als je een verjaardag heb kun je altijd, of op de dag of in de avond. ”

(Deelnemer focusgroep)

Dit voorbeeld zou ook een alternatief kunnen zijn voor de huidige 24-uursdiensten. Dit kan in elk geval ervoor zorgen dat de vermoeidheid bij oudere werknemers afneemt. Daarnaast kan het voor medewerkers zorgen dat ze op verjaardagen of feestdagen, of overdag of 's avonds er kunnen zijn. De medewerker is dan namelijk niet meer een hele dag van huis, maar van twee dagen een gedeelte.

Voor de organisatie betekent dit een afname van het risico op ongevallen tijdens de dienst, omdat er een vrije dag aan vooraf gaat, waarop de medewerker uitgerust is.

Dag- en nachtdiensten werden door alle respondenten negatief beoordeeld. Dit alternatief voegt weinig toe aan de continue paraatheid van de organisatie, behalve als er ook in de nacht structurele werkzaamheden uitgevoerd zullen worden. De kosten zullen daarentegen wel hoger uitvallen als er 's nachts gewerkt wordt. Daarnaast biedt het ook geen verbetering voor de werk-privébalans van medewerkers en is de verwachting dat deze alleen maar slechter uit zal vallen, omdat bij het draaien van dag- en nachtdiensten, de opvang voor de kinderen ook moeilijker zal worden. Wel kan het idee om een 24-uursdienst 's avonds te laten beginnen, de vermoeidheid bij de oudere werknemers doen afnemen en worden sociale momenten zoals verjaardagen en feestdagen minder vaak gemist.



4.4.6 Zelfroostering

Een ander alternatief wat voor is gelegd aan de respondenten is het idee van zelfroostering. Dit idee is ontstaan naar aanleiding van een interview met een expert. Deze expert is leidinggevende bij een andere Veiligheidsregio. Uit dit interview blijkt dat zijn visie voor het rooster is dat medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen. Ook uit wetenschappelijk onderzoek blijkt, dat invloed op de eigen werktijden kan bijdragen aan het voorkomen van werk-privéconflict (Albertsen *et al.*, 2012; Valcour, 2007).

Op dit moment ervaren medewerkers nauwelijks invloed op hun eigen werktijd. In dit alternatief waarin zelfroostering centraal staat, hebben medewerkers invloed op welke dag ze werken, niet op de begin- en eindtijd. Dit zou betekenen dat de drieploegenstructuur verdwijnt. Elke kazerne krijgt een poule met medewerkers. Deze medewerkers vullen via de computer in wanneer zij bij voorkeur hun diensten willen draaien. Vervolgens komt hier een concept uit, waarbij er nog overlap is en diensten nog niet ingevuld zijn. Hier komt dan na overleg een rooster uit waarbij de diensten bijna allemaal zijn ingevuld. De diensten die nog niet zijn ingevuld, kunnen bijvoorbeeld door medewerkers van andere kazernes worden gedraaid. De reacties op dit alternatief liepen uiteen:

“Dan zou ik zeggen, maak één grote poule op deze kazerne. Want je hebt je specialismes hierzo en ga het lekker indelen, want nu wordt er zoveel geruild en gedaan en alles. De ene ploeg komt tekort en in de andere ploeg heb je weer mensen over. Maak daar meer gebruik van. Nu zit je aan je regeltjes en hoe zeg je dat, je privileges zeg maar. Dat je je eigen ploeg hebt. (...) Maar als er door andere zaken, noem maar effe oppassen. Als je dat zo kan oplossen.”
(Plv. Wachtcommandant, 19 jaar in dienst)

“Ik zou er niet zoveel problemen mee hebben, alleen wat je dan veel minder krijgt, is dat je echt een ploeg hebt. Dat is wel iets dat je af moet wegen. Aan de andere kant, je hebt natuurlijk ook vrijwilligers die overal draaien, en die worden ook maar geacht te komen.”
(Manschap, 11 jaar in dienst)

“Ja, nou ik denk dat daar best heel veel, best veel gehoor aan gegeven zal worden. Ik denk dat er best veel mensen zijn die dat fijn zouden vinden. Ja. Ja ik kan zo maar een aantal voorbeelden in mijn ploeg noemen. Jan wil graag op woensdag vrij zijn dan heeft hij altijd de kinderen, en nou die komen dan vroeg uit school dus daar wil hij dan graag bij zijn. Dan heeft hij de vrijheid om dat zelf in te plannen.”
(Wachtcommandant, 20 jaar in dienst)

Met name manschappen geven aan dat ze het groepsgevoel binnen de ploeg erg belangrijk vinden. In de gesprekken kwam naar voren dat sommige respondenten de tijd op het werk zien als tijd met hun tweede familie. Als door het zelfroosteren deze ploegen verdwijnen, zijn medewerkers bang dat de sfeer ook zal veranderen. Wat men verder erg belangrijk vindt binnen de ploeg is dat men ondanks dat men geen goede vrienden is, men wel van elkaar weet dat in geval van nood iemand hun rug dekt.

Een wachtcommandant geeft ook aan niets te zien in het idee van zelfroostering vanwege het verdwijnen van de ploegen en geeft aan hier andere negatieve gevolgen van te zullen verwachten:

“Het wordt niks. En niet omdat ik zo’n uitgesproken mening heb of wat dan ook, maar er zit geen leiding op. Wij zijn toch een operationele dienst en die moet gewoon geleid worden. En dan zit er wel een bevelvoerder op, maar als je zo’n grote poule hebt, dus hier op deze kazerne heb je drie keer vijftien man die bij elkaar geveegd worden en daar moet je het dan mee doen. Het biedt misschien wel ruimte voor verlof en dat soort dingen. Maar voor als je bepaalde incidenten hebt waarvan je weet die kan dat goed en die kan dat goed en als we naar binnen gaan weet ik wie ik naar binnen stuur en met zo’n grote poule van drie keer vijftien. Tja, dat zijn 45 man.”

(Wachtcommandant, 18 jaar in dienst)

Zijn grootste bezwaar is dat je in een poule van 45 mensen elkaar niet goed genoeg kent om het werk goed uit te voeren. Op elke kazerne binnen de meeste ploegen zijn verschillende specialismen te vinden. De één is hoogwerkerchauffeur, de ander duikploegleider. Dit maakt dat niet iedereen overal inzetbaar is. Ook kun je als leidinggevende minder competentiegericht leidinggeven, doordat je niet van iedereen weet waar zijn talenten liggen. Wel geeft hij aan dat het mogelijkheden zou kunnen bieden voor de bezetting, wat een voordeel voor de organisatie kan zijn.

Of het zelfroosteren een gunstig effect heeft op de werk-privébalans van medewerkers en daarmee de prestaties van medewerkers, heeft volgens Albertsen *et al.* (2012) te maken met de insteek van de interventie. Uit hun studie blijkt dat als het doel van de verandering was om medewerkers flexibiliteit te bieden de uitkomsten overwegend positief zijn. Was het doel van de verandering naar zelfroostering daarentegen om de organisatie flexibiliteit te bieden, dan waren de resultaten vooral negatief.

Toch zou dit alternatief een win-winsituatie kunnen opleveren. Het biedt flexibiliteit voor de organisatie, maar ook voor de medewerker. Deze win-win situatie is volgens De Caluwé & Vermaak (2006) van groot belang in veranderprocessen in de zogenaamde ‘gele’ organisaties.



4.5 Noodzaak om te veranderen

Een win-winsituatie is het uitgangspunt voor een succesvolle verandering binnen een gele organisatie. Als er een alternatief rooster gekozen wordt, is het belangrijk om de noodzaak van de verandering voor zowel de organisatie als de medewerker duidelijk te maken. Kotter (1995) ontwikkelde een stappenplan om succesvol te veranderen. De eerste stap die volgens hem van belang is, is het creëren van een gevoel van urgentie. Hij geeft aan dat meer dan vijftig procent van de gefaalde veranderprocessen stuk lopen op deze eerste stap. Het gaat er hierbij om dat men begrijpt waaróm er veranderd moet worden. In hoofdstuk 2 is al ingegaan op de theoretische noodzaak voor beide partijen. In deze paragraaf wordt de noodzaak besproken met behulp van de onderzoeksresultaten en worden de theoretische argumenten aan de praktijk getoetst.

4.5.1 Noodzaak om te veranderen vanuit de top

Het theoretische argument wat genoemd is in hoofdstuk 2 voor de organisatie om te veranderen, is dat een ander rooster bij zou kunnen dragen aan de continue paraatheid die de organisatie moet leveren. Uit de toetsing van de huidige continue paraatheid zoals besproken in paragraaf 4.3, blijkt dat het huidige rooster niet volledig deze paraatheid kan garanderen. Er is een personeelstekort en ook zijn er zorgen over de regionale dekking die de Brandweer moet verzorgen. Beide aspecten geven aan dat er behoefte is aan een verbetering van de continue paraatheid. Voor de organisatie blijkt dus ook in de praktijk het argument van continue paraatheid een legitieme reden om het rooster te veranderen.

Eén van de andere argumenten voor de verandering vanuit de top, zo bleek uit de focusgroep, is een argument wat gebaseerd was op ervaringen uit het verleden. Dit heeft te maken met het feit dat vroeger veel mannen naast hun werk een extra baan als klusjesman hadden. De organisatie had het gevoel deze werkzaamheden te faciliteren door hiervoor ruimte te geven in het rooster. Uit het onderzoek blijkt, dat vandaag de dag het aantal ZZP-ers of mensen met een andere betaalde functie aanzienlijk minder is geworden. De oorzaak hiervan is waarschijnlijk te vinden in een maatschappelijke verandering. Het grootste deel van de respondenten gaf aan dat de zorg voor de kinderen gedeeld wordt met de partner, omdat deze ook een betaalde functie heeft voor twee tot vier dagen in de week. Daarom is er vaak geen ruimte om nevenactiviteiten te ontplooiën en is er wellicht ook geen financiële noodzaak om extra werkzaamheden uit te voeren.

Ook zijn er in hoofdstuk 1 maatschappelijke ontwikkelingen genoemd die de organisatie het gevoel geven te moeten veranderen. De feiten dat mensen vaker deeltijd willen werken, niet meer hun hele leven voor één baas werken en dat medewerkers die vanaf 2006 in dienst zijn getreden een 20-jarencontract hebben, zijn hier onderdeel van. Het huidige rooster biedt nauwelijks mogelijkheden om in deeltijd te werken. Aan de andere kant is het de vraag of

medewerkers in deeltijd willen werken en of er geen oplossing voor een probleem wordt gezocht wat niet bestaat. Uit de interviews is deze behoefte niet naar voren gekomen.

4.5.2 Noodzaak om te veranderen vanuit de medewerkers


Op de werkvloer is nauwelijks een gevoel van urgentie voor het veranderen van het rooster aanwezig. Medewerkers hebben tijdens de interviews weinig alternatieven ingebracht. In hoofdstuk 2 is ook voor de medewerker een theoretische noodzaak beschreven, namelijk dat een ander rooster bij zou kunnen dragen aan het voorkomen van werk-privéconflict. Uit de analyse van de situatie rondom werk en privé blijkt dat veel manschappen nauwelijks conflict ervaren. Een aantal alleenstaande ouders geeft wel aan dit conflict te kennen, doordat ze worstelen met het rond krijgen van de opvang van hun kinderen. Ook wachtcommandanten geven aan met werk-privéconflict te maken te hebben. Dit heeft te maken met het aantal uren wat zij bovenop de 24-uursdiensten werken. Als de genoemde aspecten voor alleenstaande ouders en wachtcommandanten in een alternatief rooster verbeterd kunnen worden, zou dit wel een gevoel van urgentie kunnen opleveren, maar zeker niet voor alle medewerkers.

In de focusgroep is geprobeerd de noodzaak van de verandering te benoemen en is er gezocht naar alternatieven waarbij er een win-winsituatie ontstaat. Hierbij werd niet helder wat de urgentie voor medewerkers is. Bij veranderprocessen is er volgens Otto & de Leeuw (1994) nog een kracht te onderscheiden: de wil om te veranderen. Ze geven vier mogelijkheden bij veranderprocessen waarbij de wil laag en hoog en de noodzaak laag en hoog is. In het geval dat er geen noodzaak is en de wil ook laag is, zal de verandering niet (hoeven) plaatsvinden. Maar als de wil wel hoog is ondanks dat de noodzaak laag is, moet de verandering geschieden door zelfsturing. Hierbij vindt de verandering plaats van onderuit de organisatie, wat in dit geval nauwelijks van toepassing is.

Uit het onderzoek blijkt dat de wil om te veranderen wisselend hoog en laag is. De ene medewerker laat de veranderingen rustig over zich heen komen terwijl de andere medewerker zich juist zorgen maakt over de gevolgen en zich afvraagt waarom er veranderd moet worden. Daarom kan gesteld worden dat in de typering van Otto & de Leeuw (1994) het een combinatie is van een lage urgentie en lage wil om te veranderen. In hun visie zal de verandering dan niet hoeven plaats te vinden.

4.6 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek weergegeven. Op de diverse deelvragen die zijn geformuleerd in hoofdstuk 1 is een antwoord geformuleerd. De conclusie van dit hoofdstuk is dat er voor de organisatie een noodzaak voor een roosterwijziging aanwezig is, namelijk dat het personeelsbestand efficiënter benut kan worden in het belang van de continue paraatheid. Daarnaast is er werk-privéconflict aanwezig onder medewerkers. Voor alleenstaande ouders en wachtcommandanten is er een noodzaak te vinden voor een verandering, maar voor het overige



personeel is het gevoel van urgentie voor een verandering nauwelijks aanwezig. Dit betekent dat voor het merendeel van de werknemers er geen noodzaak is om het rooster te wijzigen.

5. Conclusies & Discussie

Dit hoofdstuk wil een antwoord geven op de hoofdvraag van het onderzoek, namelijk aan welke voorwaarden een alternatief rooster moet voldoen. Daarnaast wordt er ook een samenvatting gegeven van de meest relevante alternatieven in paragraaf 5.2. Hierna volgt er een discussie over de beperkingen en consequenties van het onderzoek in paragraaf 5.3. Tot slot zullen er in paragraaf 5.4 aanbevelingen worden gedaan aan de organisatie.

5.1 Voorwaarden voor een nieuw rooster

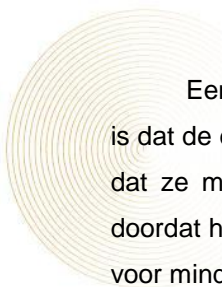
De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

'Onder welke voorwaarden kan een ander rooster dan het huidige 24-uurs ploegenrooster van de beroepsbrandweer Rotterdam Rijnmond bijdragen aan de werk-privébalans van medewerkers en de continue paraatheid die de organisatie moet leveren, garanderen?'

Deze paragraaf wil deze vraag beantwoorden en beschrijft welke voorwaarden er gesteld moeten worden aan een ander rooster.

In hoofdstuk 4 zijn de resultaten met betrekking tot de werk-privébalans beschreven. Hieruit blijkt dat manschappen weinig werk-privéconflict ervaren en dat veel van hen tevreden zijn met zowel hun rol op het werk als hun rol thuis. Ze hebben genoeg ruimte om tijd met het gezin door te brengen. Daarnaast biedt het huidige rooster veel mogelijkheden voor de partner om te werken en kunnen kinderen in de meeste gevallen opgevangen worden met behulp van informele kinderopvang of in een enkel geval door middel van formele opvang. Dit is anders voor manschappen die alleenstaande ouder zijn of zijn geweest. Met name in de opvang van kinderen ervaren zij problemen en missen zij hierin de steun van een partner, maar ook de steun van de organisatie; als een kind ziek is, hebben ze vaak geen andere mogelijkheid dan zich af te melden voor het werk, iets wat hen niet in dank wordt afgenomen.

Ook wachtcommandanten ervaren werk-privéconflict. De oorzaak hiervan ligt in het feit dat ze niet altijd kunnen voldoen aan de eisen die thuis aan hen worden gesteld. Dit wordt veroorzaakt door de eisen van het werk. De oorzaak voor het ontstaan van werk-privéconflict heeft te maken met het hoog aantal werkuren. Doordat ze naast hun reguliere werktijden en werkdagen ook tijd besteden aan hun werk, komen gezinsactiviteiten op een tweede plek. Alle wachtcommandanten geven aan hier wel eens moeite in te ervaren. Dit grote aantal werkuren heeft meerdere oorzaken. Eén hiervan zijn de recente veranderingen, waardoor er onduidelijkheid is ontstaan over verantwoordelijkheden in de organisatie en eenvoudige taken veel tijd kosten. Daarnaast is de takenverzwaring die hun nieuwe functie met zich mee heeft gebracht een oorzaak van het grote aantal werkuren. Tot slot zorgt het personeelstekort ervoor dat het werk op minder schouders terecht komt.



Een voorwaarde voor een nieuw rooster om bij te kunnen dragen aan de werk-privébalans, is dat de eisen op het werk voor wachtcommandanten minder hoog worden. Dit zal ervoor zorgen dat ze meer tevreden zullen zijn met de werk-privébalans. Deze eisen kunnen lager worden doordat het aantal werkuren omlaag gaat. Ook zou meer invloed op de werktijden kunnen zorgen voor minder werk-privéconflict. Voor alleenstaande ouders zou meer invloed op de werktijden ook ervoor kunnen zorgen dat ze minder werk-privéconflict ervaren. Zo kunnen zij ondanks dat ze de steun van een partner missen, toch voldoen aan de rol die zij thuis hebben.

Wat betreft het garanderen van de continue paraatheid, is het van belang dat er genoeg gekwalificeerd en geoefend personeel is. De kwaliteit van de Brandweer wordt nu in theorie gemeten aan de hand van opkomsttijden. Hierbij is ook de hoeveelheid en mate van geoefend en gekwalificeerd personeel van invloed. Is er bijvoorbeeld niet genoeg personeel, dan kan de continue paraatheid niet worden gegarandeerd. Het rooster heeft vervolgens ook weer invloed op het personeel. Zou er bijvoorbeeld in het rooster geen ruimte zijn om te oefenen, zal dit effect hebben op de geoefendheid. Het is dus van belang dat het rooster ervoor zorgt dat er genoeg geoefend en gekwalificeerd personeel beschikbaar is om de paraatheid te kunnen garanderen. Hoe dit moet worden ingevuld, is bespreekbaar en aan wijzigingen onderhevig. Hier zijn bijvoorbeeld ook ontwikkelingen vanuit de wet- en regelgeving en afspraken binnen de organisatie op van invloed. Wel is duidelijk dat het rooster invloed heeft op het personeel en kan bijdragen aan genoeg, geoefend en gekwalificeerd personeel.

Een andere voorwaarde waaraan het rooster moet voldoen is dat het niet conflicteert met de huidige wet- en regelgeving. Bij het construeren van een nieuw rooster, moeten de Arbeidstijdenwet en het Arbeidstijdenbesluit nauwkeurig worden bestudeerd.

Samengevat zijn er vier voorwaarden waaraan een nieuw rooster moet voldoen om bij te dragen aan de werk-privébalans en de continue paraatheid. Ten eerste moet een ander rooster ervoor zorgen dat het werk-privéconflict bij wachtcommandanten wordt verkleind. Dit kan verkleind worden door het aantal werkuren te verlagen, of hen meer invloed op hun eigen werktijden te geven. Ook moet het flexibiliteit voor alleenstaande ouders bieden, zodat ook hun ervaren werk-privéconflict kleiner wordt. De derde voorwaarde is dat het rooster moet bijdragen aan de beschikbaarheid van gekwalificeerd en geoefend personeel om de continue paraatheid te kunnen garanderen. Tot slot moet er voldaan worden aan de wet- en regelgeving. Deze voorwaarden zijn opgesteld, zodat een alternatief rooster voor de gewenste win-winsituatie kan zorgen.

5.2 Mogelijke relevante alternatieven

De win-winsituatie is onder andere aan bod gekomen in hoofdstuk 2. Hier is het concept van een gezonde arbeidsorganisatie aan bod gekomen, waarin wordt gesteld dat aandacht voor het privé-domein winst kan betekenen voor de organisatieprestaties. Uit het onderzoek komen twee alternatieven naar voren die deze win-win situatie kunnen bieden.

Het eerste alternatief vergt maar een kleine aanpassing aan het rooster, maar zal een groot verschil kunnen maken in de werk-privébalans van met name werknemers boven de veertig jaar. Door het verschuiven van de begin-en eindtijden van de 24-uursdiensten van de ochtend naar de avond, wordt er een mogelijkheid gecreëerd voor in het geval er een drukke nacht is geweest om uit te slapen. Dit maakt dat de medewerker zich in de dag na zijn werk kan bezig houden met privéactiviteiten en niet hoeft bij te slapen. Daarnaast worden sociale momenten zoals verjaardagen en feestdagen minder vaak gemist, doordat er of op de dag of in de avond hiervoor tijd kan worden vrij gemaakt. Deze verbetering van de werk-privébalans kan zoals het concept van de gezonde arbeidsorganisatie zorgen voor betere organisatieprestaties.

Het tweede alternatief wat in een win-winsituatie kan resulteren, is het alternatief van zelfroostering. Voor zowel de medewerker als de organisatie biedt dit flexibiliteit. De medewerker kan zo zijn werk en privésituatie beter afstemmen en de organisatie kan het personeel efficiënter inzetten en dus de continue paraatheid beter garanderen. Hierbij moet wel vermeldt worden dat de intentie van de verandering ook in het belang van de medewerker moet liggen om een positief resultaat te verkrijgen (Albertsen et al, 2012).

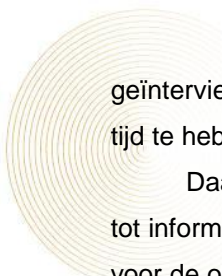
5.3 Discussie

Ondanks dat er veel informatie is verzameld en geanalyseerd en hieruit relevante conclusies zijn getrokken, kent het onderzoek ook een aantal beperkingen die in deze paragraaf zullen worden toegelicht. Allereerst zijn er een aantal methodologische beperkingen die worden toegelicht en vervolgens zullen de theoretische beperkingen van het onderzoek uiteen worden gezet. Tot slot worden er suggesties gegeven voor verder onderzoek.

5.3.1 Methodologische beperkingen

In het onderzoek is er gebruik gemaakt van een methode die vergelijkbaar is met die van Rapoport *et al.* (2002). Er is begonnen met een verkenning van de organisatie en met het ondervragen van medewerkers over het rooster door middel van interviews. Vervolgens zijn deze resultaten teruggekoppeld binnen een focusgroep. Al na een aantal interviews, bleek dat respondenten niet uitgebreid antwoord gaven op de gestelde vragen. Vaak werd er geantwoord met een simpel 'goed'. Het was moeilijk om de achterliggende assumpties van deze korte antwoorden te achterhalen. Daarom is het de vraag of de methode 'interview' wel de juiste methode is geweest. Tijdens de participerende observatie is veel meer duidelijk geworden over met name de culturele waarden binnen de organisatie. Uit deze observatie werd bijvoorbeeld duidelijk dat oudere werknemers een mate van respect krijgen van jongere werknemers, waardoor zij veel van deze oudere werknemers aannemen.

Ook is er na een aantal interviews gebleken dat manschappen weinig werk-privéconflict ervaren. Daarom is er gekozen om de focus te verleggen naar wachtcommandanten. Een beperking van het onderzoek is dat er uiteindelijk maar drie wachtcommandanten zijn



geïnterviewd. De reden hiervan is dat een aantal benaderde wachtcommandanten aangaf geen tijd te hebben. Dit geeft iets weer van de hoge eisen die het werk aan hen stelt.

Daarnaast had het feit dat de onderzoeker vrouw is een duidelijke invloed op de toegang tot informatie. De overgrote meerderheid van de beroepsbrandweer is man waardoor de toegang voor de onderzoeker tot de kazernes gemakkelijk verliep. Zo zou het bijvoorbeeld kunnen dat een man niet uitgenodigd wordt om mee te eten, terwijl de vrouwelijke onderzoeker wel dit aanbod heeft gekregen. Dit heeft naar alle waarschijnlijkheid niet gezorgd voor andere uitkomsten, maar juist bijgedragen aan het verzamelen van meer gedetailleerde informatie.

Voor de focusgroep welke aan het einde van alle interviews is gehouden, zijn er negen deelnemers benaderd. Op het laatste moment hebben vier deelnemers afgezegd, waardoor er uiteindelijk maar vijf deelnemers aanwezig waren. Daarnaast waren de afwezigen zeer belangrijke deelnemers: twee wachtcommandanten, de 'stem' van de werkvloer en de directeur en manager Brandweer. Volgens Rapoport *et al.* (2002) is het in dergelijke bijeenkomsten van groot belang dat er deelnemers zijn van de werkvloer.

Een andere methodische beperking van het onderzoek is tot slot dat de codering niet in een team heeft plaats gevonden, maar individueel is gebeurd. Dit kan ervoor zorgen dat de onderzoeker dingen heeft gemist die in een team wel naar voren zouden zijn gekomen.

5.3.2 Theoretische beperkingen

Een theoretische beperking is dat de onderzoeker vanuit het vooronderzoek bepaalde assumpties heeft gedaan ten opzichte van het thema werk-privéconflict. Al in hoofdstuk 2 is aangegeven dat er weinig literatuur beschikbaar is die zich richt op de Brandweer. Bij de Brandweer worden er alleen incidentele werkzaamheden verricht in de nacht, wat de generaliseerbaarheid van resultaten uit andere onderzoeken klein maakt. In de literatuur rondom ploegendiensten komt naar voren dat mensen die werken in ploegendiensten een groot werk-privéconflict ervaren (o.a. Albertsen *et al.*, 2012, Shreffler *et al.*, 2011 & Halbesleben, 2009). Daarnaast is de algemene verwachting dat mensen die veel werkuren maken geen goede werk-privébalans hebben. De verwachting was dat manschappen veel werkuren zouden hebben. In de praktijk blijkt het aantal werkuren voor een discussie te zorgen. Er is namelijk een verschil tussen het aantal uur dat men van huis is en aanwezig op de kazerne en het aantal actieve werkuren. Er zijn slechts 22 actieve werkuren per week. Dit betekent dat op kazernes waar de uitrukfrequentie in de nacht laag is, er geen 48 uur per week wordt gewerkt. Daarnaast zijn er gemiddeld vijf dagen per week over om tijd aan het gezin te besteden. Dit kan verklaren waarom er weinig werk-privéconflict aanwezig is onder manschappen.

5.3.3 Implicaties voor verder onderzoek

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat alleenstaande ouders een mate werk-privéconflict ervaren. De oorzaak hiervan is waarschijnlijk het missen van de steun van de partner, maar kan ook

liggen in het gebrek aan steun van de organisatie. Verder onderzoek zou moeten uitwijzen in hoeverre deze factoren van invloed zijn en in welke mate de organisatie op dit moment deze steun biedt. Daarnaast blijkt uit het onderzoek van Regehr *et al.* (2005) naar de partners van brandweermannen, één van de problemen die partners van brandweermannen ervaren het gebrek aan tijd met elkaar te zijn. In dit onderzoek zijn respondenten niet bevraagd over hun relatie met hun partner. Verder onderzoek is nodig om te bepalen welke rol de steun van de partner speelt in het ervaren werk-privéconflict.

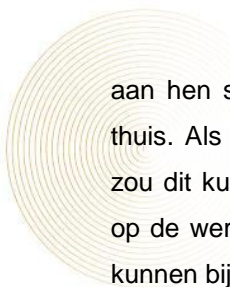
Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, is in dit onderzoek een start gemaakt met een actieonderzoek. Deze methode kent vier stappen. De eerste twee stappen, de probleemdefiniëring en -analyse zijn in dit onderzoek aan bod gekomen. In de derde stap moet een ontwerp worden gemaakt voor een verandering. Hiermee is een begin gemaakt in dit onderzoek, maar is nog niet volledig uitgewerkt. Een zwakte van dit punt was dat het niet is gelukt om de belangrijkste belanghebbenden bij elkaar te krijgen. Met name in de organisaties die De Caluwé & Vermaak (2006) typeren als 'geeldrukdenkers' is dit vaak een reden voor het mislukken van veranderingen. In verder onderzoek moet geprobeerd worden om de grootste stakeholders wel bij elkaar te krijgen om de verandering succesvol te maken. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de inzichten over de groepsdynamiek op de werkvloer. Uit de observaties en interviews blijkt namelijk dat wachtcommandanten, maar ook oudere werknemers invloed hebben op jongere werknemers. Dit inzicht is voor het vormen van de focusgroep van belang. Door mensen met invloed te selecteren, creëer je de 'leidende coalitie' waar Kotter (1995) aan refereert in zijn tweede stap voor een succesvol veranderproces. Door deze stakeholders van de werkvloer samen te brengen met stakeholders uit de top, kan er door middel van het afwegen van belangen tot een alternatief rooster worden gekomen. Tot slot is het van belang om in het continueren van het actieonderzoek ook de vierde stap, de evaluatie niet te vergeten.

5.4 Aanbevelingen

Tot slot zijn er naar aanleiding van het onderzoek een aantal aanbevelingen voor de organisatie geformuleerd. Deze hebben betrekking op zowel de inhoud van het rooster als het proces tot het komen tot een nieuw rooster.

5.4.1 Invloed op werktijden

Zowel alleenstaande ouders als wachtcommandanten, kunnen er baat bij hebben om invloed te hebben op hun eigen werktijden. Vanuit de literatuur is bekend dat de invloed op werktijden de mate van werk-privéconflict kan verkleinen (Nabe-Nielsen *et al.*, 2011). Meer eigen verantwoordelijkheid en vrijheid in het bepalen van de werktijden zou voor alleenstaande ouders ervoor kunnen zorgen dat ze beter om kunnen gaan met de zorg voor de kinderen ondanks het missen van de steun van een partner. Ook voor wachtcommandanten zou meer invloed op hun werktijd ervoor kunnen zorgen dat ze minder werk-privéconflict ervaren. De eisen die het werk



aan hen stelt zijn hoog. Hierdoor hebben ze het gevoel niet te kunnen voldoen aan de eisen thuis. Als deze eisen minder worden, doordat ze bijvoorbeeld minder werkzaamheden hebben, zou dit kunnen zorgen voor een vermindering van het werk-privéconflict. Niet alleen zal invloed op de werktijden de werk-privébalans van wachtcommandanten kunnen verbeteren, ook zou dit kunnen bijdragen aan een verbeterde communicatie met andere afdelingen.

5.4.2 Noodzaak

Uit het onderzoek blijkt dat op dit moment de noodzaak voor de meeste medewerkers om het rooster te veranderen niet hoog is. Wel bestaat er voor wachtcommandanten en alleenstaande ouders er een mate van urgentie. Onderzoek wijst uit dat een gevoel van urgentie creëren een cruciaal punt is om een verandering succesvol te maken (Kotter, 1995). Hier sluit het idee van een win-winsituatie bij aan. De De Caluwé & Vermaak (2006) geven daarnaast aan dat het afwegen van belangen en het komen tot een win-winsituatie typisch is voor gele, hiërarchische organisaties, wat ook de Brandweer kenmerkt. Als de noodzaak van de verandering duidelijk is, zal het veel aannemelijker zijn dat de verandering ook succesvol zal zijn.


5.4.3 Lerende organisatie

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie graag meer aspecten van de 'groene', lerende organisatie wil hebben (De De Caluwé & Vermaak, 2006). In de praktijk blijkt dit nog niet zo ervaren te worden en ziet men meer aspecten van de gele, hiërarchische organisatie. Eén van de geluiden vanuit het onderzoek is, dat projecten vaak zonder overleg met de werkvloer worden ingezet. Om toch meer op deze lerende organisatie te gaan lijken, is in het geval van het introduceren van een nieuw rooster het starten met een pilot een aanbeveling. Deze pilot heeft dan een bepaalde tijdsduur en wordt na afloop geëvalueerd. Dit is nodig om de sterke en zwakke punten van het nieuwe rooster te kunnen beoordelen. Als er een pilot gedraaid wordt, waar ook overleg met de medewerkers in plaats vindt, zal duidelijk worden hoe het rooster functioneert en hebben medewerkers het gevoel gehoord te worden. Hierop aansluitend is het volgens Schein (1996) ook essentieel om een gevoel van psychologische veiligheid te creëren, waarin medewerkers de ruimte krijgen om fouten te maken. Hierdoor zullen ze eerder geneigd zijn om te veranderen. Dit gevoel ontstaat alleen als er ruimte is voor feedback. Daarnaast is het ook van belang om als een pilot niet het gewenste effect heeft gehad, dit aan te geven en aanpassingen te doen of het plan compleet te wijzigen. Deze evaluatie is, zoals eerder benoemd, de laatste stap van het actieonderzoek.

Een andere aanbeveling hierbij is om te leren van eerdere onderzoeken door de onderzoeken te verzamelen en te ordenen. Tijdens het onderzoek kwam naar voren dat de beschikbaarheid van bestaand materiaal klein is, terwijl wel bekend is dat er veel onderzoek is gedaan. Door het aanleggen van een database kan er op onderwerp worden gezocht en kan men leren van eerdere onderzoek en handelen.

Literatuur

- Abendroth, A. K. & Dulk, L. den (2011). *Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction*. *Work, employment and society*. 25:2, pp. 1-23.
- Albertsen, K., Garde, A.H., Nabe-Nielsen, K., Hansen, A.M., Lund, H. & Hvid, H. (2012). *Work-life balance among shift workers: results from an intervention study about self-rostering*. Berlijn: Springer-Verlag.
- Bailyn, L. (2011). *Redesigning work for gender equity and work-personal life integration*. *Community, Work & Family*. 14:1, pp. 97-112.
- Bailyn, L. & Fletcher, J.K (2003). *Work Redesign: Theory, Practice and Possibility*. *The Diversity Factor*. 11:1, pp. 27-31.
- Back-Wiklund, M., van der Lippe, T., den Dulk, L. & van Doorne-Huiskes, A. (2011). *Quality of life and work in Europe. Theory, practice and policy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Baker, A., Roach, G., Ferguson, S. & Dawson. D. (2003). *The Impact of Different Rosters on Employee Work and Non-work Time Preferences*. *Time & Society*. 12:2/3, pp. 315-332.
- Bambra, C., Whitehead, M., Sowden, A., Akers, J. & Petticrew, M. (2007). 'A hard day's night?' *The effects of Compressed Working Week interventions on the health and work-life balance of shift workers: a systematic review*. *Journal of Epidemiology and Community Health*. 62:9, pp. 764-777.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Brandweer (2010). *De Brandweer over morgen. Een strategische reis als basis voor vernieuwing*.
- Brandweer.nl (z.d.). *De geschiedenis van de Brandweer*. [<http://www.brandweer.nl/jeugd-0/jeugd/weten/brandweer-0/geschiedenis/>]. Geraadpleegd 15 september 2014.
- By, R.T., Mcloud, C. (2009). *Managing Organizational Change in Public Services. International issues, challenges and cases*. Londen: Routledge.
- Caluwé L. de, Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Carlson, D.S., Perrewé, P.L. (1999). *The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict*. *Journal of Management*. 25:4, pp. 513-540.
- CBS (2011, 25 oktober). *Meer werknemers met burn-outklachten*. [<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3493-wm.htm>]. Geraadpleegd 1 september 2014.
- Dijk, W.J. (2013). *RemBrand fase 1. Niet harder rijden, maar voorkomen en slimmer bestrijden*. Den Haag: TNO Behavioral & Societal Sciences.

- 
- Duxbury, L.E. & Higgins, C.A. (1991). *Gender Differences in Work-Family Conflict*. Journal of Applied Psychology. 76:1, pp. 60-74.
- De Rechtspraak (2010, 27 december). *Medezeggenschap en arbeidstijden / arbeidsvoorwaarden. Een slepend conflict bij de brandweer in Zuid-Limburg*. [<http://uitspraken.rechtspraak.nl/inziendocument?id=ECLI:NL:RBMAA:2010:BO7632>]. Geraadpleegd op 1 september 2014.
- Fenger, M., Steen, van der, M., Groeneveld, S., Torre, van der, L. Wal, de M., Frissen, P. & Bekkers, V. (2011). *Sociaal beleid en legitimiteit. Achtergronden, ontwikkelingen en dilemma's*. Nijmegen: VOC Uitgevers.
- FNV Formaat (z.d.). *Kennisbank: Arbeidstijden*. [www.fnvformaat.nl/kennisbank/arbeidstijden]. Geraadpleegd op 1 september 2014.
- GGZ (z.d.). *Burn-out behandeling, symptomen en oorzaken van burn-out*. [<http://www.ggzgroep.nl/burn-out/>]. Geraadpleegd op 1 september 2014
- Gilbert, A., Vega, M.J. (1997). *Longer days, shorter weeks: compressed workweeks in policing*. Public Personnel Management. 26:3. Pp. 391-4.
- Greenhaus, J.H, Collins, K.M., Shaw, J.D. (2003). *The relation between work-family balance and quality of life*. Journal of Vocational Behavior. 63, pp. 510-531.
- Gregory, A., Milner, S. & Windebank, J. (2013). *Work-life balance in times of economic crisis and austerity*. International Journal of Sociology and Social Policy. Vol. 22 No9/10. pp. 528-541.
- Halbesleben (2009). *The influence of shift work on emotional exhaustion in firefighters. The role of work-family conflict and social support*. International Journal of Workplace Health Management. 2:2, pp. 115-130.
- Hofstede, G. (2002). *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact .
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1995). *Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments*. Annual Review Psychology. 46, pp. 237-264.
- Kossek, E.E., Kalliath, T. & Kalliath, P. (2012). *Achieving employee wellbeing in a changing work environment*. International Journal of Manpower. 33:7, pp. 738-753.
- Kossek, E.E., Ozeki, C (1998). *Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research*. Journal of Applied Psychology. 83:2, pp. 139-149.
- Kotter, J. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73: 2. Pp. 59-67.
- Kuipers, B. (2012). *Strategisch Human Resource Management : College 2*. [<http://fileserv.fsw.eur.nl/literature/12843.ppt>]. 11-3-2014.
-

- McHugh, M. (2001). *Employee absence: an impediment to organisational health in local government*. The International Journal of Public Sector Management. 14:1, pp. 43-58.
- Mijnvrr.nl (2014). *Roostervoorwaarden 2014 van het brandweerpersoneel van de Regionale Brandweer Rotterdam Rijnmond*. [<http://mijnvrr.nl/serviceblok/zoeken-0/zoeken/@34945/directiemededeling-1-3/>]. Geraadpleegd op 1 september 2014.
- Ministerie van Sociale zaken & Werkgelegenheid (2010) *De Arbeidstijdenwet. Informatie voor werkgevers en werknemers*. [http://www.inspectieszw.nl/images/brochure-de-arbeidstijdenwet_tcm335-312381.pdf] 19-2-2014
- Ministerie van Veiligheid & Justitie (2013, maart). *Wet Veiligheidsregio's*. [<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2010/09/30/wet-veiligheidsregio-1.html>]. Geraadpleegd op 1 september 2014.
- Moen, P. (1991). *Transitions in Mid-Life: Women's Work and Family Roles in the 1970s*. Journal of Marriage and Family. 53:1, pp. 135-150.
- Moen, P. (2010). *From 'Work-Family' to the 'Gendered Life Course' and 'Fit': Five Challenges to the Field*. Berlijn: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
- Moen, P. & Sweet, S. (2004). *From 'work-family to 'flexible careers' a life course framing*. Community, Work & Family. 7:2, pp. 209-226.
- Nabe-Nielsen, K., Garde, A.H., Albertsen, K. & Diderichsen, F. (2011). *The moderating effect of work-time influence on the effect of shiftwork: a prospective cohort study*. Int Arch Occup Environ Health. 84, pp. 551-559.
- OR.nl (2013). *De Wet op de Ondernemingsraden*. [<http://www.or.nl/entree/wenrteksten/wor.html#a2>]. Geraadpleegd op 15 september 2014.
- Otto, M. & de Leeuw, A.C.J. (1994). *Kijken, denken, doen. Organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Overheid.nl (z.d.). *Wet op de ondernemingsraden*. [http://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/geldigheidsdatum_01-09-2014]. Geraadpleegd op 1 september 2014.
- Rainey (2009). *Understanding and Managing public organizations*. San Fransisco: John Wiley & Sons inc.
- Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K., & Pruitt, B. H. (2002). *Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rapoport, R.N. & Rapoport, R. (1965). *Dual-Career Families. The Evolution of a Concept*. American Sociological Review. Pp. 351-372.
- Regehr, C., Dimitropoulos, G., Bright, E., George, S., Henderson, J. (2005). *Behind the Brotherhood. Rewards and Challenges for Wives of Firefighters*. Family Relations. 54, pp. 423-435.
- Schein, E.H. (1990). *Organizational Culture*. American Psychologist. 45:2, pp.109-119.

- 
- Shen, J. & Dicker, B. (2008). *The impacts of shiftwork on employees*. The International Journal of Human Resource Management. 19:2, pp. 392-405.
- Shreffler, K.M., Meadows, M.P. & Davis, K.D. (2011). *Firefighting and Fathering: Work-Family Conflict, Parenting Stress, and Satisfaction with Parenting and Child Behavior*. Fathering. 9:2, pp. 169-188.
- Smith, L., Folkard, S., Tucker, P. & MacDonald, I. (1998). *Work shift duration: a review comparing eight hour and 12 hour shift systems*. Occup Environ Med. 55: 217-229.
- Smith, P.A. & Wedderburn, A.A.I. (1998). *Flexibility and long shifts*. Employee Relations. 20:5, pp. 483-489.
- Sunoo, P.B. (1996). *How to Manage Compressed Workweeks*. Personnel Journal. p. 110.
- Tepas, D.I., Armstrong, D.R., Carlson, M.L., Duchon, J.C., Gersten, A. & Lezotte, D.V. (1985). *Changing Industry to continuous operations: Different strokes for different plants*. Behavior Research Methods, Instruments & Computers. 17:6, pp. 670-676.
- Thiel, van, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Tijdens, K. (2006). *Een wereld van verschil. Arbeidsparticipatie van vrouwen 1945-2005*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. Journal of Applied Psychology, Vol 92(6), pp. 1512-1523.
- Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond (2013). *Jaaroverzicht 2013*.
- Vng.nl (z.d.). *Brandweerpersoneel, -Beleid, wet- en -regelgeving*. [<https://www.vng.nl/onderwerpenindex/arbeidsvoorwaarden-en-personeelsbeleid/brandweerpersoneel/brandweerpersoneel-beleid-wet-en-regelgeving>]. Geraadpleegd 15 september 2014.
- Wattis, L., Standing, K. & Yerks, M.A. (2012) *Mothers and work-life balance: exploring the contradictions and complexity involved in work-family negotiation*. Community, Work & Family. 16:1, pp. 1-19.
- Wijkhuijs, V., Duin, M. van, (2013) *Brandweer in Europa. Een vergelijkende verkenning van Europese brandweerstels*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.
- Wilkinson, A. & Fay, C. (2011). New times for employee voice? Human Resource Management. 50:1, pp. 65-74.
- Wong, J.Y., Lin, J.H., Liu, S.H., Wan, T.H. (2014). *Fireman's job stress: Integrating work/nog-work conflict with Job Demand-Control-Support model*. Revue européenne de psychologie appliquée 64, pp. 83-91.

Bijlage 1: Codeboom

Alternatieven	Geen alternatieven	
	Elke kazerne een poule	
	Weerstand tegen alternatieven	
	Minder focussen op geoefendheid	
	Onzekerheid over mogelijke alternatieven	
	Andere bezetting	
	Verschillende contracten	
Autonomie	Weinig autonomie	
	Veel autonomie	
	Eigen verantwoordelijkheid krijgen	
Communicatie	Onduidelijkheid	
	Weinig Feedback	Geen ruimte om fouten te maken
	Weinig reflectie	
Inspraak	Ideeën worden niet gebruikt	
	Geen/kleine mate van inspraak	
	OR geen afspiegeling van de werkvloer	
	Gevoel niet vertegenwoordigd door de OR	
	Gevoel wel vertegenwoordigd te worden door OR	
Reorganisatie	Bezuinigingen	
	Onrust	
	Brandweezorg niet op orde	
Sfeer in de organisatie (algemeen)	Machtscultuur	
	Prestatiegericht	
	Persoonlijke benadering	
	Gehoorzaamheid	
	Veel sociale steun	
	Minder sociale steun dan vroeger	
	Hiërarchie	Respect voor ouderen
	Last van stereotype	

Sfeer op de werkvloer	Tweede thuis		
	Ploeg belangrijk		
	Machostatus		
	Informeel contact belangrijk		
	Autoritair leiderschap in uitvoering		
	Tweede thuis		
	Sterk groepsgevoel		
	Wij-zij gevoel (werkvloer – management)		
Veranderingen	Veel veranderingen		
	Veranderbereidheid		
	Veranderingen zijn relatief (wat is er nou eigenlijk veranderd aan het werk?)		
Werktijden	Gewenning		
	Ruimte voor nevenactiviteiten		
Motivatie om bij de Brandweer te werken (in ploegendienst)	Vanuit privé-omgeving		
	Public Service Motivation		
	Vrije tijd		
	Mooi vak		
	Diversiteit van het werk		
Werk-privé	Flexibele partner		
	Werk en privé verweven		
	Werk en privé gescheiden		
	Werk-privéconflict veroorzaakt door eisen op het werk		
	Werk-privéconflict veroorzaakt door eisen thuis		
	Verdeling van de zorgtaken		
	Kinderopvang	Informele kinderopvang (sociale steun)	
		Geen kinderopvang nodig	
Formele kinderopvang			
Vermoeidheid			

	Verandering van standaardwerk naar niet-standaard werk zorgt voor stressverlaging	
Personeelszaken	Personeelstekort	
	Hoge vertrekintentie	
	Talenten meer gebruiken	
	Beperkte opleidingsmogelijkheden	
	20-jarencontract	



Bijlage 2: Interviewhandleiding

1. Korte introductie over het onderzoek

- Bedankt voor uw tijd.
- Mag ik dit gesprek opnemen? Dan kan ik het later uitwerken. Ik zal ook aantekeningen maken tijdens het gesprek.
- Volledig anoniem.
- Opleiding Bestuurskunde, dit is overheidsmanagement
- Het doel van dit onderzoek is om de behoeften van medewerkers met betrekking tot het rooster in kaart te brengen. Uitgangspunt hierbij is om te onderzoeken hoe medewerkers hun werk en thuissituatie op elkaar af stemmen. Ik ga het interview uitwerken en de resultaten van alle interviews bespreken met een focusgroep met medewerkers en leidinggevenden

2. Algemene vragen

Wat is uw functie bij de Brandweer?

Hoe lang werkt u al in deze functie/bij de Brandweer?

Waarom bent u bij de Brandweer gaan werken?

3. Werk-privé

- a. Hoe ziet uw gezinssituatie eruit? (partner, kinderen, zorgtaken)
- b. Hoe combineert u werk en privé?
- c. Wat is de rol van uw partner?
- d. Is deze rolverdeling altijd zo geweest?
- e. Heeft u het gevoel dat u keuzes moet maken tussen werk en privé? (Zo ja, heeft uw werk of privé hieronder te lijden?)

4. Tijdsbesteding naast werk:

- a. Waaraan besteedt u uw tijd buiten werktijden? (Wat is de aard van deze activiteiten, hobby, vrijwilligerswerk of betaald werk?)
- b. Hoe belangrijk zijn deze hobby's/andere werkzaamheden voor u?

5. Werktijden en invloed:

- a. Wat vindt u van de huidige werktijden?
- b. Wat vindt u van de lengte van de diensten (24 uur)?
- c. Wat vindt u van de werkdruk? (Hoeveel uur werkt u? Kunt u uw huidige werkzaamheden binnen de werkuren die uw functie inhoudt, uitvoeren?)

- d. Wat vindt u van het feit dat het rooster telkens voor een langere periode wordt vastgesteld?
- e. Welke voordelen geven de huidige werktijden?
- f. Heeft u het gevoel invloed te hebben op uw werktijden?
- g. Heeft u het gevoel gehoord te worden over dingen die u aankaart? (ideeën, klachten, verbeterpunten etc.)

6. *Sfeer in de organisatie:*

- a. U zei dat u al ... jaar bij de Brandweer werkte. Voelt u zich thuis in de organisatie?
- b. Hoe is de sfeer binnen de organisatie/ploeg?

7. *Alternatieven:*

- a. Wat zou u aan het rooster willen veranderen? Waarom wel/niet?
- b. Stel u zou inspraak hebben, wat zou u veranderen aan het rooster?
- c. Welke alternatieven ziet u?
- d. De organisatie moet een continue paraatheid leveren aan de burger. Welke andere mogelijkheden ziet u om dit te kunnen garanderen?
- e. Dit is het moment om ideeën of suggesties in te brengen, wat zou u willen meegeven aan het management?

8. *Afsluiting*

- a. Heeft u nog vragen voor mij?
- b. Wat vond u van het interview?
- c. Wilt u op de hoogte gehouden worden van de resultaten van het onderzoek?
- d. Bedankt voor uw tijd!



Bijlage 3: Lijst van afkortingen

Afkorting	Betekenis
AED	Automatisch externe defibrillator
CIAR	Collaborative Interactive Action Research
HRM	Human Resource Management
OR	Ondernemingsraad
SIV	Snel interventievoertuig
TAS	Tankautospuit
VRR	Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond
WOR	Wet op de ondernemingsraden
ZZP	Zelfstandige zonder personeel