



Brandweer in Nederland

naar een meer inclusieve organisatiecultuur

*Kwalitatief onderzoek naar de kritieke factoren voor een inclusieve organisatiecultuur,
om het aandeel vrouwen in de repressieve dienst te vergroten*

Auteur/studente: Diana A.G. Rijke Willems, studentnummer 404529
Vak: Wetenschapspracticum II
Studie: Erasmusuniversiteit, avondprogramma Bestuurskunde
Docent: Dr. Arie van Sluis
Tweede lezer: Dr. Laura den Dulk
Datum: Nieuwkoop, 8 maart 2017

Voorwoord

Geachte lezer(es),

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie over hoe de brandweer, door inzet van diversiteitsmanagement, een inclusieve organisatiecultuur kan vormen. Deze afstudeerscriptie heb ik geschreven in het kader van mijn studie Bestuurskunde (Master of Public Administration) van de universiteit Erasmus te Rotterdam.

Toen ik werd aangereden door een vrachtwagen luidde dat voor mij het einde in van mijn werk als repressieve brandweervrouw bij het brandweerkorps Nieuwkoop, veiligheidsregio Hollands-Midden. Achttien jaar heb ik dat werk met heel mijn hart gedaan. Die liefde voor het vak hield niet op met mijn ontslag als brandweervrijwilligster. De keuze voor het onderwerp van dit onderzoek komt voort uit mijn jarenlange verwondering over alle bijzondere aspecten van dit beroep. Verwondering ook waarom er niet meer vrouwen kiezen voor dit interessante, leuke en zingevende brandweervak.

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar de heer dr. Arie van Sluis, universitair docent aan de Erasmus universiteit Rotterdam, voor al zijn steun, feedback en goede adviezen die hebben bijgedragen aan de vorming van dit onderzoek.

Mijn kinderen Mirella en Chiel Ferwerda dank ik voor hun lieve aanmoedigingen 'je kunt het' en hun steun en ruimte die zij mij hebben gegeven om deze studie te kunnen doen. Hun hulp bij het koken en in de huishouding zorgde dat ik meer tijd had voor mijn studie.

Verder gaat mijn dank uit naar mijn collega's van de scriptiekring, die mij op gezette tijden van feedback hebben voorzien (Sonja, Marco en Pamela bedankt).

Mijn oud brandweer collega Henri Verheggen dank ik voor al zijn steun, het kunnen sparren, zijn kritisch inhoudelijke opmerkingen en vriendschap in de afgelopen twee decennia.

Tenslotte wil ik alle respondenten die hebben bijgedragen, maar die ik hier niet persoonlijk kan benoemen, heel hartelijk danken voor hun uiterst waardevolle bijdrage aan dit onderzoek.

Eenieder die geïnteresseerd is in een kopie van dit onderzoek, of die vragen heeft of opmerkingen naar aanleiding van mijn scriptie kan mailen naar: d.rijkewillems@ziggo.nl.

U wens ik veel leesplezier en nieuwe of bevestigde inzichten.

Nieuwkoop, 8 maart 2017

Diana A.G. Rijke Willems

Samenvatting

Hieronder vindt u een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek.

Probleemstelling: Het aandeel vrouwen in repressieve dienst bij de brandweer is laag. Vrouwen die worden aangetrokken in repressieve beroepsdienst, vertrekken vrij snel weer. In dit onderzoek wordt gezocht naar factoren die het instromen en werkzaam blijven bij de brandweer belemmeren en die het vertrekken van vrouwen in de hand werkt.

Centrale vraagstelling: Hoe kunnen kritieke factoren van diversiteitsmanagement bijdragen aan het vergroten van het aandeel vrouwen in repressieve dienst bij de brandweer?

Onderzoeksmethoden: Voor de uitvoering van dit onderzoek is gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethodiek bestaande uit een literatuurstudie naar de brandweerorganisatiecultuur en de kritieke factoren voor diversiteitsmanagement, de gefundeerde theoriebenadering (Glazer & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998; Verschuren & Doorewaard, 2007) met afname van semigestructureerde interviews en gebruik van een topiclijst en open codering op basis van een (iteratief) proces van waarnemen, verzamelen van data en reflecteren (Baarda e.a., 2013).

Conclusie: In dit onderzoek worden twaalf kritieke factoren voor diversiteitsmanagement besproken, bestaande uit veranderstrategieën en factoren gericht op de organisatiesystemen en bedrijfsvoeringprocessen. Allen dragen bij aan de ontwikkeling van een inclusieve organisatiecultuur bij de brandweer en het vergroten van het aandeel repressief inzetbare vrouwen onder de voorwaarden dat:

1. Zij in combinatie met elkaar worden uitgevoerd en niet maar enkele onderdelen daarvan.
2. Er voldoende inzet op wordt gedaan.
3. Daar een langere tijd (een periode van jaren) voor wordt uitgetrokken.

Uitkomsten ten aanzien van de kritieke factoren voor diversiteitsmanagement, de managementveranderstrategieën:

1. *Aansluiten bij de oorspronkelijke organisatiecultuur en -waarden:* Het aansluiten bij de brandweercultuur en -waarden zal vrouwen helpen bij het geaccepteerd worden in een mannenploeg met een mannencultuur en bij een korps met een verenigings- of familiecultuur. Binnen de machocultuur passen vrouwen in repressieve dienst niet, dit leidt tot een clash.
2. *Draagvlak managementtop voor diversiteitsmanagement:* Zonder draagvlak in de managementtop en management van de brandweer voor een verandering naar een inclusieve organisatiecultuur, komt deze niet op gang.
3. *Rol direct leidinggevenden in ontwikkelen bewustwording en draagvlak bij medewerkers:* De direct leidinggevenden spelen een sleutel rol in het meekrijgen van het brandweerpersoneel in de verandering.
4. *Urgentie creëren, noodzaak uitstralen:* Als urgentie en noodzaak niet worden gevoeld, stagneert de verandering.
5. *Visie creëren voor een inclusieve organisatie en businesscase voor diversiteitsmanagement:* Een goede visie en businesscase werken bij veel organisaties inspirerend, maar bij de

brandweer kan worden geconcludeerd dat deze kritieke factor niet door iedereen als even belangrijk wordt ingeschat.

6. *Communiceren visie voor een inclusieve organisatiecultuur (leiderschapstrainingen, workshops):* een organisatievisie dient op alle mogelijke manieren en bij voorkeur dagelijks worden gecommuniceerd. Dit richt de aandacht van het personeel en maakt hen bewust van de gekozen koers. Bewustwording voor een inclusieve cultuur onder brandweer leidinggevenden zal **niet** vanzelf ontstaan, een inclusieve leiderschapstraining en diversiteitsworkshops voor medewerkers mogen daarom niet ontbreken.
7. *Kortetermijnsuccessen plannen, opvolgen in planning & control:* Gedurende het verandertraject in kleine project- en werkgroepen succesjes boeken en vieren, draagt bij.

Uitkomsten ten aanzien van kritieke factoren voor diversiteitsmanagement, de organisatiesystemen en bedrijfsvoeringprocessen:

8. *Diversiteitsmanagement als onderdeel van het strategische organisatieplan:*
De managementtop geeft waarde en belang aan diversiteitsmanagement door het op te nemen in het strategische organisatieplan.
9. *Verankering strategisch diversiteitsmanagement:* Door inclusieve waarden/doelen en resultaten te verankeren in organisatiesystemen en bedrijfsprocessen, wordt de continuïteit geborgd.
10. *Goed werkgeverschap en arbeidsomstandigheden:* Door standaard te voldoen aan de eisen van de Arbowetgeving gericht op mannen en vrouwen. In dit kader kunnen genoemd worden: gescheiden voorzieningen, beschikbaarheid van goed passende bluskleding, beschikbaarheid over een afsluitbare ruimte voor zogen of afkolven, inzet van een mobiele toileteenheid bij langdurige uitrukken.
Faciliterend kan worden bijgedragen door: een trainer/coach aan te bieden voor een goede uitvoering van de fysieke testen, een coach voor loopbaanbegeleiding aan te bieden en kinderopvang gericht op de aard van brandweerwerk te faciliteren.
11. *Werving- en selectiecriteria, selectiecomités en doorstromen vrouwelijk (divers) talent:* Er zullen zelden vrouwen instromen en doorstromen in (beroeps)-brandweerfuncties, zonder sturing door het management en de direct leidinggevenden op aanname van divers personeel. De werving-, selectie- en promotiecriteria en de daar onderliggende waarden, dienen te worden onderzocht en inclusief gemaakt.
12. *Handhaving wet- en regelgeving - veilig inclusief werkklimaat:* De brandweertop, management en direct leidinggevenden dienen in te zetten op het daadwerkelijk handhaven van wet- en regelgeving ten aanzien van wangedrag en excessieve gedragingen van hun personeel.

Aanbevelingen:

- Zorg dat u direct leidinggevenden mee krijgt in de verandering.
- Maak organisatiesystemen en bedrijfsprocessen inclusief.
- Maak de werving- selectie-, promotiecriteria inclusief.
- Bouw de machocultuur af.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
Hoofdstuk 1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding.....	10
1.2 Probleemstelling.....	11
1.3 Onderzoeksubject en onderzoeksdoelen.....	11
1.4 Centrale vraag en deelvragen.....	11
1.5 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2. Achtergronden	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Ontwikkeling emancipatie in de Nederlandse samenleving	13
2.2.1 De invloed van het calvinisme op de rol van de vrouw in Nederland	13
2.2.2 De invloed van het recht op onderwijs, Leerplichtwet	13
2.2.3 Stemrecht voor vrouwen, invoering Kieswet	13
2.2.4 Vrouwenemancipatie na WO II	13
2.3 Veranderende wetgeving	15
2.4 Veranderingen in bevolkingsopbouw.....	16
2.5 Overheidsinzet op diversiteitsmanagement	16
2.5.1 Europese Commissie Diversiteitsmanagement (EC Europa, 2016)	16
2.5.2 Diversiteitsmanagement in Nederland: ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	17
2.6 Samenvatting.....	18
Hoofdstuk 3. Theoretisch kader	19
3.1. Inleiding	19
3.2 Organisatiecultuur	19
3.2.1 Organisatiecultuur en -waarden.....	19
3.2.2 Sociale rollen voor mannen en vrouwen en het ontstaan en voortduren ervan.....	19
3.2.3 Mannelijke (masculiene) waarden	20
3.2.4 Vrouwelijke (feminiene) waarden	20
3.3 De brandweerorganisatiecultuur en -waarden	20
3.3.1 Mannencultuur en machocultuur	20
3.3.2 Waarden van brandweerpersoneel algemeen.....	21
3.3.3 Waarden die anders worden ingevuld door brandweervrouwen.....	21
3.3.4 Waarden brandweervrijwilligers	21
3.4 Problematisch gedrag naar vrouwen in repressieve dienst	21
3.4.1 Buitensluiting vrouwen door masculiniteit en conventionele waarden	21

3.4.2	Grof taalgebruik en zwarte humor	22
3.4.3	Verschil in behandeling op basis van geslacht	22
3.5	Diversiteitsmanagement en een inclusieve organisatiecultuur en waarden	23
3.5.1	Inleiding	23
3.5.2	Diversiteit management	23
3.5.3	Inclusieve organisatiecultuur	24
3.5.4	Inclusieve waarden	24
3.6	Factoren die bijdragen aan een meer inclusieve organisatiecultuur	24
3.6.1	Inleiding	24
3.6.2	Aansluiten bij de oorspronkelijke organisatiewaarden	25
3.6.3	Draagvlak managementtop voor diversiteitsmanagement	25
3.6.4	Urgentie creëren en noodzaak uitstralen voor diversiteitsbeleid	26
3.6.5	Visie creëren voor een inclusieve organisatiecultuur (businesscase voor diversiteitsmanagement)	26
3.6.6	Communiceren visie voor een inclusieve organisatiecultuur	27
3.6.7	Rol van de direct leidinggevenden in ontwikkelen bewustwording en draagvlak bij medewerkers	27
3.6.8	Kortetermijnsuccessen plannen, opvolgen in planning & control	28
3.6.9	Diversiteitsmanagement als onderdeel van het strategische organisatieplan	29
3.6.10	Verankering strategisch diversiteitsmanagement	29
3.6.11	Goed werkgeverschap, organisatiesystemen en bedrijfsprocessen inclusief maken	31
3.6.12	Werving- en selectie-, promotiecriteria en selectiecomités inclusief maken, doorstroom	32
3.6.13	Handhaving wet- en regelgeving ten aanzien van discriminatie en gelijke behandeling, veilig inclusief werkklimaat	33
3.6.14	Samenvatting	33
Hoofdstuk 4	Methodologische verantwoording	36
4.1	Inleiding	36
4.2	Conceptueel model	36
4.3	Operationalisering van de begrippen	38
4.4	Onderzoeksmethodiek	41
4.4.1	Keuze voor onderzoeksmethoden	41
4.4.2	Literatuurstudie	41
4.4.3	Onderzoeksethiek	42
4.4.4	Selectie respondenten en representativiteit	42
4.4.5	Semigestructureerde interviews met topiclist	43
4.4.6	Dataverwerking	43
4.5	Betrouwbaarheid en validiteit	43

Hoofdstuk 5 Brandweer in Nederland.....	45
5.1 Ontwikkeling van de brandweer in Nederland en wetgeving	45
5.2 Wet veiligheidsregio's	45
5.2.1 Verlengd lokaal bestuur, taken veiligheidsregio's - brandweer	46
5.3 Brandweer Nederland	47
5.4 Samenstelling repressief (operationeel) brandweerpersoneel gender	47
5.4.1 Project Diversiteitsbeleid Brandweer 2005-2006	48
5.4.2 Tijdelijke gerichte aandacht - Equal project I gender	49
5.3 Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) en Brandweeracademie.....	49
5.4 Landelijke fysieke test – PPMO - Periodiek Preventief Medisch Onderzoek en korpsgerichte fysieke testen.....	50
5.5 Zwangerschap, periode van borstvoeding en repressief brandweerwerk.....	50
5.6 Samenvatting.....	50
Hoofdstuk 6. Bevindingen	52
6.1 Kenmerken brandweerorganisatiecultuur in Nederland	52
6.1.1 Cultuur speelt een rol	52
6.1.2 Invloed van de veranderende Nederlandse cultuur op de brandweerorganisatiecultuur	52
6.1.3 Kenmerken brandweerorganisatiecultuur in Nederland	53
6.1.4 Basis (voor)waarden om bij de brandweer in repressieve dienst te kunnen werken.....	54
6.1.5 Wangedrag en excessen	58
6.2 Kritieke factoren voor diversiteitsmanagement die een bijdrage leveren om het aandeel vrouwen in repressieve dienst blijvend te verhogen	61
6.2.1 Aansluiten bij de oorspronkelijke organisatiewaarden.....	61
6.2.2 Draagvlak managementtop en leidinggevenden voor diversiteitsmanagement	62
6.2.3 Urgentie creëren, noodzaak uitstralen.....	63
6.2.4 Visie creëren voor een inclusieve organisatiecultuur (businesscase voor diversiteitsmanagement)	63
6.2.5 Communiceren visie voor een inclusieve organisatiecultuur (leiderschapstrainingen, diversiteitsworkshops)	64
6.2.6 De rol van de direct leidinggevende in ontwikkelen bewustwording en draagvlak voor een inclusieve organisatie	66
6.2.7 Kortetermijnsuccessen inplannen, opvolgen en planning	67
6.2.8 Diversiteitsmanagement als onderdeel van het strategische organisatieplan	68
6.2.9 Verankering van strategisch diversiteitsmanagement en institutionalisering.....	69
6.2.10 Goed werkgeverschap organisatiesystemen en bedrijfsprocessen inclusief maken	69
6.2.11 Werving-, selectie- promotiecriteria, en selectiecomités inclusief maken, doorstroom.....	73

6.2.12 Handhaving wet- en regelgeving ten aanzien van discriminatie en gelijke behandeling, veilig
inclusief werkklimaat 78

6.3 Oorzaken waardoor het niet is gelukt om het aandeel brandweervrouwen in repressieve dienst blijvend te verhogen.....	79
Hoofdstuk 7 Analyse.....	84
7.1 Inleiding	84
7.2 Weerstand tegen brandweervrouwen in de repressieve functies, een verandering naar een inclusieve organisatiecultuur bij de brandweer	84
7.2.1 De invloed en weerstand afkomstig van de Nederlandse cultuur	84
7.2.2 Geen draagvlak en gevoel voor urgentie bij de brandweer voor diversiteitsmanagement, vrouwen in de repressieve dienst.	84
7.2.3 Weerstand tegen repressieve brandweervrouwen – brandweerkorpsen in Biblebelt.....	86
7.2.4 Weerstand afkomstig van personeel met macho samenwerkingscultuur – gedogen van excessief gedrag zorgt voor onveilig werkklimaat	86
7.3 Kritieke factoren voor diversiteitsmanagement die bijdragen aan het vergroten van het aandeel vrouwen in repressieve dienst	86
7.3.1 Cruciale rol voor de direct leidinggevende in het ontwikkelen van bewustwording en draagvlak	86
7.3.2 Goed werkgeverschap, organisatiesystemen en bedrijfsprocessen inclusief maken	87
7.3.3 Werving- en selectie-, promotiecriteria en selectiecomités inclusief maken, doorstroom.....	88
7.3.4 Verankering strategisch diversiteitsmanagement.....	89
7.3.5 Overige kritieke factoren voor diversiteitsmanagement	89
7.4 Samenhang van kritieke factoren voor diversiteitsmanagement	91
Hoofdstuk 8. Conclusie	92
8.1 Inleiding	92
8.2 Beantwoording deelvragen en hoofdvraag.....	92
8.3 Advies aan de brandweer	96
8.4 Discussie en theoretische reflectie.....	97
8.5 Vervolgonderzoek.....	98
Literatuur	99
Bijlage 1 Checklist (topiclist)	107
Bijlage 2 Onderzoekplanning.....	109
Bijlage 3 Agendastukken NVBR bij voorstel invoeren diversiteitsbeleid Brandweer 8 december 2005.....	110
Bijlage 4 Emailbericht Brandweer Nederland over CBS-cijfers brandweer.....	112

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De Telegraaf van 17 januari 2015 schrijft “Brandweer zoekt vrouwen” en citeert daarbij een andere krant: ‘Veel brandweerkorpsen willen er graag meer vrouwen bij hebben. Van de 25.500 brandweerlieden in Nederland is slechts 5 procent vrouw’ (Algemeen Dagblad) Tjong Tjin Tai, bestuurslid van het netwerk Brandweervrouwen stelt: ‘Het gaat dan om uitrukdiensten, aan de koude kant op kantoor, werken wel meer vrouwen’ (Telegraaf, 2015). Volgens de Telegraaf hield Brandweer Hollands-Midden onlangs een wervingsactie, waarop geen enkele vrouw reageerde. Na een noodoproep op Twitter reageerden maar liefst negentien kandidates. Tjong Tjin Tai zegt dat het vooral lastig is om de eenmaal geworven vrouwen ook te behouden (Telegraaf, 2015). Een reden die hiervoor gegeven wordt is dat zwangere vrouwen niet meer mogen uitrukken om risico’s voor het ongeboren kind te voorkomen. Tjong Tjin Tai: ‘Als je daarna borstvoeding geeft, ben je al gauw twee jaar uit de running. Dan kan het moeilijk zijn om terug te keren’ (Telegraaf, 2015).

Cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) laten zien dat zowel het aantal als het percentage vrouwen dat vrijwillig of als beroeps bij de brandweer in de operationele dienst werkt laag is. In sommige veiligheidsregio’s is dit zelfs dalende (Tabel 1). In veel beroepen zijn vrouwen inmiddels goed vertegenwoordigd, maar de brandweerkorpsen blijven achter. Bij de Nederlandse brandweerkorpsen zijn al langer dan 30 jaar vrouwen te vinden in de repressieve dienst, maar dit heeft niet geleid tot een groter aandeel brandweervrouwen.

De ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) hebben in het verleden ingezet op diversiteit bij de brandweer door hun bijdragen aan het Equal I traject, dat in 2005 werd afgerond. De doelstelling van het Equal I traject was: ‘het aantal (beroeps) brandweervrouwen te doen stijgen met een gerichte wervingscampagne’ (BZK, 2007). Onder regie van BZK is in 2005 door de Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding, nu genaamd ‘Brandweer Nederland’, in adviesvorm een diversiteitsbeleid opgesteld. Dit was vrijblijvend op zodanige wijze dat men in een aantal brandweerkorpsen in Nederland aan de slag is gegaan met dit beleid en de ondersteuning van het bovengenoemde Equal-project. Beide projecten hebben echter niet geleid tot een blijvende verhoging van het aantal en het percentage brandweervrouwen in repressieve dienst.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de oorzaken waardoor het aandeel vrouwen in repressieve dienst bij de brandweer laag blijft, ondanks de inzet destijds op diversiteitsbeleid. Er wordt onderzocht hoe diversiteitsmanagement (DM), dat erop gericht is om talenten (kwaliteit en competenties) van personeel optimaal te benutten en waar verschillen in manier van werken, persoonlijkheid en eigenschappen zoals sekse (gender) een meerwaarde vormen, kan worden toegepast bij de brandweer. Daarnaast wordt onderzocht op welke wijze diversiteitsmanagement kan bijdragen aan het blijvend vergroten van het percentage brandweervrouwen in repressieve dienst. Dit onderzoek leidt tot adviezen voor de brandweer ten aanzien van het ontwikkelen van een veilig inclusief werkklimaat en het laten ontstaan van een inclusieve organisatiecultuur.

* DM betreft naast sekse (gender) ook bi-culturele achtergrond, leeftijd, seksuele geaardheid, of handicap.

1.2 Probleemstelling

Het aandeel brandweervrouwen in de repressieve dienst in Nederland is al jaren laag en het percentage lijkt niet toe te nemen, zo blijkt uit CBS-gegevens. De brandweerorganisatie bestaat voornamelijk uit mannelijke werknemers en vrijwilligers. Er zijn hier en daar wel vrouwen aangetrokken, maar op enkele vrijwilligsters en beroepsbrandweervrouwen na, lijken veel van de aangenomen vrouwen weer vrij snel uit de repressieve dienst te vertrekken. Mogelijk zijn er factoren die het instromen en blijven werken van vrouwen in de repressieve dienst bemoeilijken en die het uitstromen van vrouwen in de hand werken.

Maatschappelijke relevantie van dit onderzoek

De brandweerorganisatie dient te kunnen beschikken over goed gekwalificeerde arbeidskrachten, maar maatschappelijke veranderingen als arbeidsmigratie, een ouder wordende beroepsbevolking en een verminderende aanwas van jonge mensen op de arbeidsmarkt, zorgen in de nabije toekomst voor een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Dit is al zichtbaar bij het aantrekken van brandweervrijwilligers in sommige veiligheidsregio's (Kamerbrief van minister Van der Steur, 20 mei 2015, ministerie van Veiligheid en Justitie). Voor zowel de veiligheid van de Nederlandse samenleving als voor de continuïteit van de brandweerorganisatie zelf, is het enerzijds van belang dat de brandweer een interessante werkgever blijft voor zoveel mogelijk gemotiveerde en goed gekwalificeerde mensen (zowel mannen als vrouwen). Anderzijds dient men om het juiste personeel aan te trekken, te weten wat de huidige basisorganisatiewaarden zijn van het zittende brandweerpersoneel. Daarbij moet nieuw en divers personeel immers aansluiting vinden.

Wetenschappelijke relevantie

Dit kwalitatieve onderzoek richt zich op de brandweerorganisatiecultuur in Nederland en brengt aanvullende kennis over basiswaarden voor repressief brandweerwerk in beeld. Het brengt de oorzaken van weerstand in beeld bij de brandweer in Nederland tegen vrouwen in repressieve dienst. Dit onderzoek biedt nieuwe kennis over de samenhang van de kritieke factoren voor diversiteitsmanagement gericht op de brandweerorganisatie. Het toont welke factoren voor diversiteitsmanagement het meest van belang zijn voor de brandweer in Nederland om te komen tot een inclusieve organisatiecultuur.

1.3 Onderzoeksubject en onderzoeksdoelen

Het onderzoeksubject is de brandweerorganisatie in Nederland (Brandweer Nederland) gericht op brandweervrouwen in de repressieve dienst. De onderzoeksdoelen zijn; te onderzoeken wat de redenen zijn waarom het aandeel brandweervrouwen niet is gestegen, welke rol de brandweerorganisatie daarin heeft gehad en hoe diversiteitsmanagement beter kan worden ingezet.

1.4 Centrale vraag en deelvragen

Centrale vraag:

Hoe kunnen kritieke factoren van diversiteitsmanagement bijdragen aan een inclusieve organisatiecultuur en welke adviezen kunnen worden gegeven om het aandeel van vrouwen in de repressieve dienst bij de brandweer te vergroten?

Literatuurvraag

1. Welke kritieke factoren van diversiteitsmanagement dragen bij aan een inclusieve organisatiecultuur bij de brandweer?

Empirische vragen

2. Hoe kenmerkt de organisatiecultuur van de brandweer in Nederland zich en welke basiswaarden worden gedeeld door brandweermensen in de repressieve dienst?
3. Wat wordt er door respondenten gezegd over de kritieke factoren voor diversiteitsmanagement?
4. Welke oorzaken worden benoemd voor het lage aandeel vrouwen in de repressieve dienst?

Analytische vraag

5. In hoeverre verklaren de kritieke factoren voor diversiteitsmanagement de mate van inclusieve cultuur bij de brandweer en wat is de invloed daarvan op het aandeel vrouwen?

Prescriptieve vraag

6. Welke voorstellen kunnen aan de brandweerorganisatie in Nederland worden gedaan, die bijdragen aan de vorming van een inclusieve organisatiecultuur en het vergroten van het aandeel brandweervrouwen in de repressieve dienst?

1.5 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk vormt een inleiding en geeft een toelichting op de probleemstelling. De maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek wordt aangetoond en de onderzoeksdoelen en onderzoeksvragen worden gegeven. Tot slot wordt afgesloten met een leeswijzer. Het tweede hoofdstuk levert achtergrondinformatie rond de ontwikkeling van de emancipatie van vrouwen in Nederland, de veranderingen in wetgeving, de demografische ontwikkelingen, en de overheidsinzet ten aanzien van diversiteitsbeleid gericht op gender. Hoofdstuk drie vormt het theoretisch kader van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt gestart met het onderwerp cultuur. Dit leidt naar de brandweerorganisatiecultuur en -waarden. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk een beeld gegeven van wat in de literatuur bekend is over problematisch gedrag bij de brandweer. Vervolgens wordt in dit hoofdstuk nader ingegaan op het hoofd onderzoeksthema diversiteitsmanagement. Hier worden de kritieke factoren voor het invoeren van diversiteitsmanagement uit de literatuur besproken. In het vierde hoofdstuk worden de onderzoeksmethodiek en de onderzoeksstrategieën verantwoord. Hoofdstuk vijf bespreekt de casus van de brandweer in Nederland. In hoofdstuk zes worden de bevindingen weergegeven op basis van in de interviews verstrekte informatie van respondenten. Hoofdstuk zeven geeft een analyse van de bevindingen uit de empirie en vergelijkt deze met de kennis uit de literatuur. Hoofdstuk acht sluit af met de conclusies en met de antwoorden op de deelvragen en de centrale vraag. Vervolgens wordt een advies aan de brandweer gegeven. Tot slot volgt een reflectie op het onderzoek.

Hoofdstuk 2. Achtergronden

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de ontwikkeling van de vrouwenemancipatie en de rol van de vrouw in de Nederlandse cultuur beschreven. Daarnaast wordt beschreven welke wetgeving daaraan heeft bijgedragen en op basis van welke argumenten overheidsbeleid is gevoerd om vrouwen al dan niet deel te laten nemen aan het arbeidsproces. Tot slot wordt aandacht gegeven aan het beleid dat gericht is op het aanpakken van discriminatie (diversiteitsmanagement).

2.2 Ontwikkeling emancipatie in de Nederlandse samenleving

2.2.1 De invloed van het calvinisme op de rol van de vrouw in Nederland

Om te kunnen overzien hoe de rol van de vrouw in de Nederlandse cultuur zich in de afgelopen honderd jaar heeft ontwikkeld moet de geschiedenis bestudeerd worden. De calvinistische christelijke waarden hebben de rol van de vrouw in Nederland voor een lange periode bepaald. Over de invloed van het calvinisme en het patriërchaat op vrouwen schrijft Van Calcar dat: 'onze intelligentste vrouwen meer en meer tot de conclusie komen dat het Calvinisme hun ergste vijand is, en hen opdraagt om zwak te zijn en volledig dienstbaar aan mannen' (1884: 173-174). Stuurman stelt in het artikel "Christendom en patriërchaat" (1982) dat de christelijke gezinsideologie in de periode 1870-1920 een centrale plaats innam. In de maatschappijtheorie van de christelijke partijen stond niet het individu, maar het gezin aan de basis van de samenleving (Stuurman, 1982: 215).

2.2.2 De invloed van het recht op onderwijs, Leerplichtwet

Onderwijs draagt bij aan de persoonlijke ontwikkeling van mensen. De invoering van het recht op onderwijs heeft daardoor uiteindelijk ook bijgedragen aan de emancipatie van vrouwen. Op 1 januari 1901 werd de eerste leerplichtwet in Nederland van kracht. Door deze wet werden kinderen van zes tot twaalf jaar verplicht om onderwijs te volgen. Uitzonderingen waren meisjes, zij mochten thuisgehouden worden voor de verzorging van gezin en boerenkinderen, want hen werd toegestaan in de oogsttijd op het land te werken. Met het recht op onderwijs was het meisje of de vrouw er nog niet. In die tijd werd het meisjes en vrouwen veelal ontmoedigd te leren en studeren. De vader of echtgenoot had het hierin voor het zeggen.

2.2.3 Stemrecht voor vrouwen, invoering Kieswet

Een aantal vrouwen, waaronder Aletta Jacobs, heeft zich decennialang ingezet voor het recht op stemrecht voor vrouwen in Nederland. In 1917 werd kiesrecht ingevoerd voor mannen en passief kiesrecht voor vrouwen. In 1919 kregen vrouwen actief kiesrecht. Pas bij de volgende verkiezingen in 1922 konden zij ook daadwerkelijk gebruikmaken van dit kiesrecht (Oudshoorn, 1973).

2.2.4 Vrouwenemancipatie na WO II

Vrouwen handelingsonbekwaam voor de wet

Na de oorlog veranderde de rol van de vrouw in Nederland terug naar hoe deze voor de oorlog was. In dit ideaal van het harmonische gezin was de man de kostwinner en de huisvrouw de zorgende kracht voor het gezin. Zij was verantwoordelijk voor het goed opvoeden van de kinderen en het huishouden (Kloek, 2009). Voor de oorlog betekende trouwen voor vrouwen meestal een

einde aan betaalde arbeid, zij werden eervol ontslagen. Deze wet werd in een periode van werkloosheid in 1937 ingevoerd door minister van Sociale Zaken Carl Romme en verbood gehuwde vrouwen te werken 'houdende Beperkende bepalingen inzake arbeid van gehuwde vrouwen' (Kloek, 2009). Voor een gehuwde vrouw was haar echtgenoot daardoor haar inkomen en levensverzekering waar zij van afhankelijk was. Vrouwen waren voor de wet nog handelingsonbekwaam (Kloek, 2009), wat inhield dat een vrouw zonder toestemming van haar man geen financiële en juridische handelingen mocht verrichten (bijvoorbeeld een werkcontract afsluiten) en dat de man de zeggenschap had over de bezittingen van de vrouw. In 1956 werd deze handelingsonbekwaamheid van vrouwen bij wet opgeheven. Na deze tijd mochten vrouwen wel werken, maar dat deed men beter niet, omdat men dat toen ongebruikelijk vond in de Nederlandse samenleving (Kloek, 2009). Tot de wetswijziging in 1957 werden vrouwen die in overheidsdienst werkten ontslagen wanneer zij gingen trouwen.

Vrouwen werken tot geboorte eerste kind

Het mogen doorwerken van vrouwen na hun huwelijk, leidde tot een verschuiving naar stoppen met werken na de geboorte van het eerste kind. Met de komst van de geboortebeperkingspil in 1962, ontstond er een keuzemogelijkheid voor vrouwen (en hun man) om te bepalen of zij wel of geen kinderen wilden, hoeveel en wanneer (Kloek, 2009). Het gevolg daarvan was dat meer vrouwen gingen werken en er minder kinderen werden geboren (Kloek, 2009).

Ongelijke rechten tot 1986, werkende vrouwen worden benadeeld

In 1975 werd de Wet op gelijk loon ingevoerd. Vanaf 1979 was het verboden om vrouwen te ontslaan bij huwelijk of bij zwangerschap en in 1980 werd de Wet gelijke behandeling van kracht (Kloek, 2009). Het heeft nog tot 1986 geduurd voordat vrouwen dezelfde rechten op sociale zekerheid kregen als mannen. Voor vrouwen gold het recht op AOW pas in 1985 en de invoering van de werkloosheidwet pas in 1986 (Wetten.nl: Sociale Verzekeringsbank). Vrouwen waren tot ver in de jaren tachtig nog uitgesloten van een aanvullende pensioenopbouw.

Kinderopvang en toeslagen

In Nederland komen de kinderopvangvoorzieningen langzaam op gang. Pas in 1989 gaat de Wet op het ouderschapsverlof van kracht (onbetaald). Begin jaren negentig gaan meer vrouwen gebruik maken van de kinderopvangregelingen. Vrouwen met lagere inkomens stoppen veelal nog met werken bij de geboorte van het eerste kind (emancipatie.nl: 2016). In het afgelopen decennium heeft de overheid gestuurd op de 'economische zelfstandigheid van vrouwen' (SZW), door het verlagen van de kinderopvangtoeslagen in 2010-2014 in de periode van grote werkloosheid, en door het weer verhogen van kinderopvangtoeslagen in 2016 zodra het werk weer aantrok.

CBS: vrouwen zorgen voor kinderen, doen de huishouding en hebben deeltijdbanen

CBS-cijfers over de periode 1969-2014 wijzen uit dat vrouwen zorgen voor de kinderen, ook na de scheiding, daarnaast werken zij in deeltijd. Veelal doen vrouwen het meeste huishoudelijke werk, al is de laatste jaren een stijging van het aantal uren huishoudelijk werk bij mannen te zien. Het inkomen van vrouwen is gemiddeld lager dan dat van mannen, wat ook wordt veroorzaakt door

het kiezen voor parttimebanen die te doen zijn naast de zorgtaken (CBS, 2016). Als het gaat om het uitoefenen van invloed, dan is er gedurende de geschiedenis sprake geweest van een overwicht van mannen in het management, de directie en in bestuurlijke (ook politieke) functies. De laatste jaren is hierin een groei gekomen voor vrouwen. In de Tweede Kamer is in 2014 38% vrouw ten opzichte van 8% in 1969 en in de top van bedrijven is in 2012 10% vrouw (CBS, 2016). In onze huidige samenleving worden mannen vooralsnog gezien als de primaire kostwinners. Vrouwen dragen naast het huishouden primair de zorg voor kinderen en ouderen. Tegenwoordig helpen mannen wel mee in het huishouden en met de verzorging van kinderen.

Emancipatie extern rolconflict en combineerbaarheid van arbeid en ouderschap

Van Bavel (2004) schrijft het volgende:

Een extern rolconflict gaat om rolverwachtingen die botsen, tussen de ouderrol enerzijds en de beroepsrol anderzijds. Dit externe rolconflict kan zich bij zowel mannen als vrouwen voordoen, maar in de praktijk treden vooral vrouwen uit de arbeidsmarkt als het gaat om de zorg voor kinderen. Een extern rolconflict tussen gezin en werk betekent dat kiezen voor het ene, altijd ten koste gaat van het andere. Dit komt doordat de combinatie van zorg voor de kinderen en (beroeps)arbeid allebei tijd vergen. Ouders kijken naar de combineerbaarheid van werk en zorg voor gezin. Dit is ook afhankelijk van de mogelijkheden om in deeltijd te kunnen werken. Daarnaast wordt door hen gekeken naar de mate van flexibiliteit die wordt gevraagd voor het werk. Daarbij hebben beschikbaarheid en ploegenarbeid op wens van de werkgever een negatief effect op de combineerbaarheid van gezin en werk. Of er sprake is van combineerbaarheid hangt, naast de acceptatie, de toegankelijkheid en de beschikbaarheid, sterk af van de kostprijs en de kwaliteit van de kinderopvang (Van Bavel, 2004).

2.3 Veranderende wetgeving

De emancipatie van de Nederlandse samenleving is gedragen door mensen die zich hebben ingezet voor het veranderen van de Nederlandse wetgeving. Zij zorgden voor de invoering van de Kieswet, de Leerplichtwet/onderwijswetgeving, de wetswijziging voor handelingsbekwaamheid van gehuwde vrouwen, belastingwetgeving en Arbowetgeving bijvoorbeeld ten aanzien van hoe werkgevers om moeten gaan met zwangerschap en ouderschapsverlof (Hoofdstuk 5). In de Nederlandse grondwet is een artikel over gelijke behandeling en discriminatieverbod opgenomen. Dit legt de basis legt voor een inclusieve samenleving in Nederland.

In de Nederlandse Grondwet Artikel 1 Gelijke behandeling en discriminatieverbod staat het volgende: 'Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan.'

In de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen staat een aantal bepalingen opgenomen tegen het maken van onderscheid, namelijk:

'Artikel 1 lid 2 onderscheid op grond van zwangerschap, bevalling en moederschap.

Artikel 1a lid 1 een verbod op intimidatie en een verbod op seksuele intimidatie.

Artikel 1a lid 2 Onder intimidatie wordt verstaan: gedrag dat met het geslacht van een persoon verband houdt en dat tot doel of gevolg heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast

en dat een dreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd.

Artikel 1a lid 3 Onder seksuele intimidatie wordt verstaan: enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een dreigende, vijandige beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd.

Artikel 1a lid 4 Het feit dat een persoon het in het tweede en derde lid bedoelde gedrag afwijst of lijdzaam ondergaat, mag niet ten grondslag liggen aan een beslissing die die persoon treft'.

2.4 Veranderingen in bevolkingsopbouw

Demografische cijfers van het CBS tonen aan dat Nederland te maken heeft en nog meer krijgt met een vergrijzing van de bevolking. Door een ouder wordende bevolking (vergrijzing) en een afnemend aantal geboortes, komen er minder jonge mensen op de arbeidsmarkt (ontgroening). De Europese Unie (EU) heeft beleid ontwikkeld om de gevolgen daarvan tegen te gaan. De EU ziet in eerste instantie kansen in het motiveren van vrouwen om (meer) te gaan werken en in het langer inzetten van oudere werknemers. De urgentie van personeelstekort was minder voelbaar ten tijde van de economische crisis, maar zal geleidelijk aan meer druk gaan geven. Zowel het bedrijfsleven als de overheid vissen dan in dezelfde vijver met een kleiner wordend aantal beschikbare arbeidskrachten die kwalitatief goed opgeleid zijn. Bovendien is de tendens zichtbaar dat privébeslissingen van burgers een grotere rol spelen bij de keuze voor een werkgever en werkzaamheden (Van Doorne-Huiskes, 2010).

2.5 Overheidsinzet op diversiteitsmanagement

2.5.1 Europese Commissie Diversiteitsmanagement (EC Europa, 2016)

De Europese wetgeving beschermt tegen discriminatie in alle lidstaten. De Europese Commissie ziet diversiteitsmanagement als een strategische keuze voor bedrijven en overheden en heeft een website opgezet om haar leden te informeren over het diversiteitsmanagementbeleid, en over manieren om het te implementeren.

Er bestaan een paar Europese wetten ten aanzien van seksdiscriminatie tegen vrouwen.

Wetgeving rond Sekse inclusief zwangerschap en moederschap, inclusief discriminatie voortkomend uit terugkomen na de zwangerschap: Gender Equality Directive 2006/54/EC in relatie tot werk, Gender Equality Directive 2004/113/EC in relatie tot goederen en diensten, en Gender Equality Directive 79/7/EEC in relatie tot sociale veiligheid. Gebieden die ten aanzien van vrouwen beschermd zijn onder EU-wetgeving zijn onder andere toegang tot werk, werkcondities inclusief betaling, ontslag en pensioenen.

Hierop zijn uitzonderingen gemaakt. Indirecte discriminatie kan in sommige gevallen gerechtvaardigd worden wanneer er een legitieme reden is, of wanneer een doel, een beleidsregel, en de betekenis van het bereiken van dat doel noodzakelijk is. Dit wordt 'objectieve rechtvaardiging' genoemd. Op hier sprake van is wordt beoordeeld op basis van de casus en de situatie (EC Europa, 2016). In Nederland werd in 1997 het Verdrag van Amsterdam afgesloten voor Europees beleid ten aanzien van anti-discriminatie. In de zakelijke wereld is het concept van

diversiteitsmanagement, tegenwoordig Diversiteit & Inclusie genoemd, bijna een standaardpraktijk (EC Europa, 2016).

2.5.2 Diversiteitsmanagement in Nederland: ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Naar aanleiding van de Europese bepalingen zet ook de Nederlandse overheid in op diversiteitsbeleid en emancipatie.

Rijksoverheid.nl (2016) en diversiteit

Op de website Rijksoverheid.nl (2016) staat dat de overheid werknemers wil uit alle groepen van de samenleving: mannen en vrouwen, jongeren en ouderen, allochtonen (hiervoor wordt nu de term bi-culturelen gebruikt) en autochtonen. Met die reden stimuleert het Rijk overheidsorganisaties om diverser te worden. Een streefcijfer voor de ministeries in 2017 is om tenminste 30% vrouwen in de hoogste leidinggevende functies te hebben. De overheid laat op deze website weten diversiteit als een voordeel voor de samenleving te zien. Door het hebben van een evenwichtig personeelsbestand (geslacht, leeftijd, afkomst, geaardheid) zullen mensen zich beter herkennen in de overheid. Vacatures van ambtenaren die met pensioen gaan, kunnen met nieuwe arbeidskrachten worden ingevuld. Bovendien komen mensen met verschillende (culturele) achtergronden samen tot betere oplossingen.

Brief Asscher 7 juli 2016

In de brief van 7 juli 2016 van minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) wordt de Tweede Kamer geïnformeerd over het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP)-rapport 'vraag naar arbeid 2015'. In de brief wordt onder andere gesproken over de voortgang van diversiteitsbeleid. Het SCP-rapport schrijft ten aanzien van diversiteit en doelgroepenbeleid, dat dit door werkgevers in het algemeen niet belangrijk wordt gevonden. Dit geldt met uitzondering van sectoren als overheid, zorg en welzijn. Het rapport meldt dat het aantrekken van vrouwen in hogere functies in 2013 een lagere prioriteit kreeg dan in 2011. Het aandeel vrouwen in leidinggevende posities blijft laag. Volgens het SCP-rapport ziet het kabinet nog altijd ruimte om de Nederlandse arbeidsmarkt een betere afspiegeling te laten zijn van de Nederlandse bevolking. Het kabinet vindt dat diversiteit van belang is voor een economie waarin vernieuwing en creativiteit cruciaal zijn voor groei en ontwikkeling.

Het SCP meldt dat het kabinet de doorstroom van vrouwen naar topposities belangrijk vindt. Met de aanpak 'Vrouwen naar de Top' heeft de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen samen met VNO-NCW het initiatief genomen om talentvolle vrouwen zichtbaarder te maken. Dit gebeurt onder meer door een Topvrouwendatabank en door het actief aanspreken van werkgevers. Minister Asscher schrijft dat de evaluatie van deze aanpak door de Monitoringcommissie Talent naar de Top aantoont dat deze aanpak effect heeft. Daardoor heeft het kabinet besloten het wettelijk streefcijfer te verlengen en de aanpak voor 'Vrouwen naar de Top' voort te zetten, te intensiveren en qua reikwijdte uit te breiden naar de (semi)publieke sector. Asscher meldt dat het diversiteitscharter van de Stichting van de Arbeid daaraan bijdraagt. Organisaties die de charter ondertekenen zeggen daarmee toe een inclusieve bedrijfscultuur te bevorderen. Asscher verwijst ook naar het programma 'inclusieve overheid' uit het Nationaal Actieprogramma tegen Discriminatie.

2.6 Samenvatting

De emancipatie van de vrouw in Nederland vangt aan in 1901 met de invoering van de Leerplichtwet. Met het recht op onderwijs voor jongens en meisjes werd persoonlijke ontwikkeling een kans geboden. Vrouwen kwamen in opstand tegen het feit dat zij geen stemrecht hadden. Dit had een aanpassing van de Kieswet tot gevolg. In 1919 werd volledig stemrecht (passief en actief stemrecht) voor vrouwen een feit.

De Nederlandse cultuur is eeuwenlang gebaseerd geweest op de waarden van het christelijke geloof. Met name het calvinisme heeft een groot stempel gedrukt op de rol van mannen en vrouwen. De vrouw had de verzorgende rol voor het huis, de kinderen, de familie en de omgeving. De man werd gezien als kostwinner.

In Nederland heeft het tot 1956 geduurd, en bij de overheid tot 1957, eer gehuwde vrouwen voor de wet niet langer handelingsonbekwaam waren en zelf arbeidscontracten konden afsluiten. Al gingen de werkgevers en de omgeving er in die tijd nog wel vanuit dat vrouwen stopten met werken zodra er kinderen kwamen. Pas in 1989 kregen werkende vrouwen dezelfde sociale verzekeringsrechten als werkende mannen.

In de Europese Unie en in Nederland is wetgeving over gelijke behandeling en een discriminatieverbod van kracht. Dit is wetgeving die een basis legt voor een inclusieve samenleving. De belastingwetgeving met de invoering van kinderopvangtoeslagen en de intrede van de Arbowetgeving hebben een positieve invloed gehad op de vrouwenemancipatie.

De veranderende bevolkingsopbouw in de EU en in Nederland waardoor een tekort aan personeel in de toekomst dreigt, heeft invloed gehad op de wens van de overheid om meer vrouwen aan het arbeidsproces te laten deelnemen. Dit is een belangrijk motief voor inzet op diversiteitsbeleid. Vervolgens werd doelgroepbeleid ingericht, namelijk 'Gender Equality' vanuit de EU. Daarnaast waren er de zogenaamde Equal-projecten die ook door de Nederlandse regering en door de ministeries SZW en BZK zijn opgepakt. Met het intreden van de economische crisis verdween de aandacht voor vrouwenemancipatie. De urgentie van arbeidskrapte werd niet meer gevoeld.

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat in de literatuur wordt verstaan onder cultuur, hoe sociale rollen voor mannen en vrouwen ontstaan, wat een organisatiecultuur is, met welke kenmerken de brandweerorganisatiecultuur wordt omschreven, en waardoor een inclusieve cultuur en diversiteitsmanagement worden gekenmerkt. Vervolgens worden de kritieke criteria voor diversiteitsmanagement uit de literatuur besproken die bijdragen aan de vorming van een inclusieve organisatiecultuur. Dit onderzoek kijkt naar de mensfactor en de cultuur. Dit vormt het uitgangspunt om te komen tot de beantwoording van de deelvragen en de centrale vraag.

3.2 Organisatiecultuur

3.2.1 Organisatiecultuur en -waarden

Door Schein (1996: 236) wordt een organisatiecultuur omschreven als een set van gedeelde, als vanzelfsprekend genomen aannames die een groep heeft, die bepalend zijn voor de waarneming van die groep, en die bepalend zijn voor hoe de groep denkt en reageert op een omgeving. Hofstede e.a., (2010) zien een organisatiecultuur als de collectieve programmering van personeel en stakeholders, die onderscheid maakt tussen de leden van de ene organisatie ten opzichte van de andere. Onder stakeholders vallen dan onder andere de afnemers en aanbieders, de omgeving, de autoriteiten, de bonden en de media. Een organisatiecultuur kent zowel formele, bij de oprichting al vastgelegde aspecten, als informele aspecten, gebaseerd op een systeem van waarden en normen die zich in de loop van de tijd ontwikkelen. Dit systeem helpt teamleden bij het oplossen van problemen en draagt bij aan het aangaan en laten voortbestaan van relaties (Bovens e.a., 2010; Schein, 2004). Een organisatiecultuur wordt gezien als een collectieve identiteit van een organisatie die een groep een eigen identiteit geeft en die wordt herkend in gevestigde patronen van doen en denken. Dit wordt zichtbaar in gedeelde opvattingen, waarden, en gevoelens/emoties die aan bepaald gedrag ten grondslag liggen en waarmee men zich onderscheidt van andere groepen/organisaties (Bovens e.a., 2012: 176-178; Plaut, Markus, & Lackman, 2002). De organisatiecultuur wordt zowel bewust als onbewust overgedragen aan nieuwe medewerkers. Het gaat dan om vanzelfsprekende gemeenschappelijkheden als vakkennis, de manier van samenwerken en omgangsvormen die niet meer worden bevraagd en die bijdragen aan de borging van traditie van die organisatie (Schein, 1985; Doorne-Huiskes, 2010; Bovens, 2010, 2012).

3.2.2 Sociale rollen voor mannen en vrouwen en het ontstaan en voortduren ervan

De sociale rollen voor mannen en vrouwen worden deels bepaald door biologie, zoals het zwanger kunnen worden van vrouwen. Hofstede e.a., (2010) gaan ervan uit dat sociale rollen voor een groter deel zijn aangeleerd dan aangeboren, want zij zien in de MAS (masculinity index) onderzoeken dat iedere samenleving zijn eigen gedragingen, rollen voor mannen en vrouwen heeft. Cultureel bepaalde patronen en gedragingen ontstaan in de kindertijd en in de loop van het leven van een mens. Vooral in de kindertijd is een mens gevoelig voor leren en assimilatie, waardoor bepaalde patronen van denken, voelen en handelen geprogrammeerd worden en inslijten. Het rolpatroon van de vader en de moeder van het kind heeft een bepalende impact.

Deze programmering wordt daarna overgenomen door school (pedagogisch onderwijs) en vrienden en collega's. De rolpatronen voor mannen en vrouwen worden dagelijks gereflecteerd in diverse media zoals televisieprogramma's, films, kinderboeken, (internet)games, kranten en tijdschriften (Hofstede e.a., 2010; Engen e.a., 2010; Van Doorne-Huiskes, 2010; Britton, 2000; Lopez e.a., 2012).

Het is zinvol te weten welke cultuur er heerst in een organisatie. Beroepen worden geschikt geacht voor werknemers met mannelijke of vrouwelijke kenmerken. Dat wil zeggen dat beroepen kunnen worden gefeminiseerd of gemasculiniseerd, of meer generiek seksegerelateerd kunnen worden (Britton, 2000: 424). In de brandweerorganisatiecultuur wordt het werk voornamelijk door mannen uitgevoerd. Daarom wordt eerst gekeken naar mannelijke waarden in de literatuur en daarna naar vrouwelijke waarden.

3.2.3 Mannelijke (masculiene) waarden

Mannelijke waarden die mannen voorstaan zijn: assertief, competitief, uitdaging, taakgericht, taai, en gericht op materieel succes en erkenning. Prestatiedrang versterkt daarbij de waarden assertiviteit en competitie (Hofstede e.a., 2010: 138-140; Engen e.a., 2010: 14-16;). Fischer e.a., (2000) typeren een masculiene organisatie door de waarden: individualisme, competitie, belang van materiële beloning, hoge prestatiedruk, grote tijdsinzet, aanwezigheid, belang van status en hiërarchie, taboe op emotionaliteit en kwetsbaarheid. Mannelijkheid wordt verbonden met technische vaardigheden (Cockburn, 1983, 1985; Hacker, 1990; Wright, 1996). Mannen kunnen de status quo uitdagen door hun lidmaatschap en geaccepteerd zijn in de gevestigde mannengroep, deze mannen houden de rijen gesloten en beschermen elkaar tegen kritiek (De Vries, 2014; Van Doorne-Huiskes, 2010).

3.2.4 Vrouwelijke (feminiene) waarden

Vrouwelijke waarden die aan vrouwen worden toegedicht zijn: bescheiden, aardig, teder en betrokken bij de kwaliteit van leven, relatie- en omgevingsgericht, zorgdragend voor de verzorging van het huis en de kinderen en mensen in het algemeen (Hofstede e.a., 2010: 140; Engen e.a., 2010: 14-16; Van Doorne-Huiskes, 2010: 59). Ferguson (1984: 212) stelt het volgende: vrouwen zijn participatief, delen macht, en hanteren besluitvorming op basis van consensus en empowerment.

3.3 De brandweerorganisatiecultuur en -waarden

3.3.1 Mannencultuur en machocultuur

De brandweerorganisatiecultuur wordt gekenmerkt als een traditioneel, met voornamelijk mannen in dienst, een mannencultuur met een macho uitstraling (Archer, 1999; Van Doorne-Huiskes, 2010: 35-36; Kerstholt e.a., 2013). Kenmerken van een machocultuur zijn naast hiërarchie, dadendrang, rechtstreeks op het doel afgaan en veel oog voor structuur (Kerstholt e.a., 2013). Brandweerwerk wordt omschreven als lichamelijk zwaar en heldhaftig werk dat met een gevoel voor urgentie moet worden verricht om iets op te lossen (Hall e.a., 2007: 540; Lucas & Kline, 2008: 282).

3.3.2 Waarden van brandweerpersoneel algemeen

Waarden die bij de brandweer worden waargenomen zijn emotionele controle, technische competentie en vertrouwd zijn met specialistische apparatuur, een controlerende natuur en competitie, verantwoordelijkheid en solidariteit (Thurnell-Read & Parker, 2008: 132-133; Ainsworth e.a., 2014: 40). Binnen de operationele activiteiten heerst een cultuur die gebaseerd is op macht, waar het management en de leidinggevendenden autoritair en hiërarchisch zijn. Dit houdt in dat de brandweer werkt met rangen en standen met bijbehorende bevoegdheden en autoriteit. Brandweerpersoneel gehoorzaamt onbetwist de bevelen en instructies, waardoor de brandweer zeer effectief is in haar primaire rol van brandbestrijding en redden (Archer, 1999; Lucas & Kline, 2008).

De brandweer werkt in nauw samenwerkende teams die veel tijd besteden aan samenwerken en socialiseren met elkaar (Archer, 1999). Na de inzet vertelt men elkaar verhalen en worden grappen met zwarte humor gemaakt. Er is sprake van cynisme, sarcasme en ironie gerelateerd aan de gebeurtenissen en aan situaties van een serieuze aard (Charman, 2013; Tangherlini, 2000). Meerdere onderzoeken tonen het belang aan van het onderlinge vertrouwen in de samenwerking tussen brandweermensen, en ook voor een gevoeligheid voor het niet beschamen van dat onderlinge vertrouwen (Palmer, 1989; Thurnell-Read & Parker, 2008: 132-133; Filstad, 2010; Muilwijk & Van de Ven, 2011). Bij de brandweer is er geen krachtigere sanctie dan van de groep te worden uitgesloten (Archer, 1999). Het behoren bij de groep en de groepsband wordt heel belangrijk gevonden door brandweermannen, het groepslidmaatschap wordt gezien als een hoog goed (Archer, 1999). Daarbij wordt het ontmoedigd om traditionele regelingen bespreekbaar te maken (Blau & Meyer, 1971).

3.3.3 Waarden die anders worden ingevuld door brandweervrouwen

Is emotionele controle voor brandweermannen een waarde, brandweervrouwen zien emotie tonen juist als een kwaliteit en een kracht die bij het brandweerwerk helpt om doeltreffender steun te verlenen aan slachtoffers (Ainsworth, 2014). Bij brandweervrouwen ziet Jagger (1991) de waarden zorg voor relaties, zorg voor de huiselijke kring en voor anderen terug in het gevoel van verantwoordelijkheid nemen om anderen te helpen. Dit is een bron van autoriteit om hun betrokkenheid bij de brandweer te legaliseren.

3.3.4 Waarden brandweervrijwilligers

Het onderzoek van Kerstholt e.a., (2013) over brandweervrijwilligers, bracht waarden naar voren als sociaal vaardig, deskundigheid, (maatschappelijke) betrokkenheid en sociale verantwoordelijkheid (Willems, 2001). Daarnaast werden zelfontwikkeling en een eigen carrière genoemd. Het onderzoek van Van Rijk & Roorda (2005) laat waarden zien zoals de band met collega's (hechtheid), het groepsgevoel (saamhorigheid), de spanning en het onverwachte van de werkzaamheden, een nauwe samenwerking en iets voor anderen doen.

3.4 Problematisch gedrag naar vrouwen in repressieve dienst

3.4.1 Buitensluiting vrouwen door masculiniteit en conventionele waarden

Het beroep van brandbestrijding is nog steeds voor een groot deel gebaseerd op een constructie van masculiniteit die vrouwen uitsluit. Onderzoek van Grippa e.a., (2016) en Callerstig e.a., (2009)

toont dat de cultuur op de werkplek zich blijft verzetten tegen vrouwelijke brandweerlieden en hen bewust of onbewust wil uitsluiten. Dit kan volgens hen worden gezien als een van de verklaringen van de traagheid waarmee van het aantal vrouwen in de organisatie groeit. Volgens Wang & Kleiner (2001) is een sterke band tussen brandweermensen een vitaal element om teamvertrouwen te ontwikkelen. Dit is noodzakelijk voor brandweerpersoneel om samen te kunnen werken, maar deze band en 'bonding' is meestal gereserveerd voor mannelijke collega's. Bij binnenkomst van brandweervrouwen reageren brandweermannen negatief om hun onderlinge band te beschermen (Wang & Kleiner, 2001).

Traditie is een onderdeel van de brandweercultuur en draagt aan de ene kant bij aan rolduidelijkheid in teamsamenwerking en het effectief uitvoeren van werkzaamheden en aan de andere kant zorgt het voor onbeweeglijkheid, is men behoudend en biedt men weerstand tegen verandering (Lucas & Kline, 2008). Veranderingen die de aard van het beroep zelf raken en oncomfortabel zijn ten aanzien van de heersende masculiene waarden als competitie, fysieke actie en afhankelijkheid van anderen, worden ervaren als bedreigend voor het heroïsche masculiene ideaal bij de brandweer, het raakt de gendermacht een systeem waarbij mannen als groep profiteren dat vrouwen er geen deel van uitmaken (Ainsworth, 2014: 41; Gripa e.a., 2016).

Beroepsvoorkeuren kennen een maatschappelijke normering, waarbij wordt afgeraden aan jongens en meisjes om onconventionele keuzes te maken, daarnaast lopen mannen en vrouwen die gedrag vertonen, dat niet aansluit bij de cultureel-specifieke of gender-specifieke heersende normen en waarden, het risico te worden beschouwd als afwijkend waarmee zij een mogelijk doelwit vormen voor discriminatie en uitsluiting (Lopez e.a., 2012; Hofstede e.a., 2010, Van Doorne-Huiskes, 2010).

3.4.2 Grof taalgebruik en zwarte humor

Grensoverschrijding kan worden waargenomen bij medewerkers die routinematig worden blootgesteld aan een soms traumatische en gevaarlijke baan. Het betreft een aantal gedeelde karakteristieken als zwarte humor, verhalen vertellen, cynisme, negatieve communicatie die zowel werkzaam is op uitgesproken als op stilzwijgend niveau (Charman, 2015: 19). Vloeken wordt in het onderzoek van Ainsworth als beledigend en bedreigend ervaren door de brandweervrouwen. Zij gaven aan zich niet in staat te voelen om dit taalgebruik door mannen aan de orde te stellen, vanuit de angst zich daarmee belachelijk te maken bij de andere leden van de brandweer (Ainsworth e.a., 2014: 326).

3.4.3 Verschil in behandeling op basis van geslacht

Met seksdiscriminatie wordt bedoeld een werknemer anders behandelen op basis van geslacht, dit is verboden (Wang & Kleiner, 2001). Wanneer er sprake was van een verschil in behandeling van vrouwen op basis van hun geslacht, of wanneer vrouwen van mannen afhankelijk waren voor hun opleiding en training, door bijvoorbeeld het krijgen van onvoldoende instructie, een verhoogde zichtbaarheid of door een nauw en bestraffend toezicht, dan werden deze praktijken als problematisch ervaren (Ainsworth e.a., 2014: 326).

3.4.4 Problematisch mannelijk groepsgedrag (pesten, intimidatie, bedreiging en fysiek geweld)

Bestaande praktijken bij de brandweer zoals mannen die elkaar plagen, grapjes maken ten koste van vrouwen of over het uiterlijk, zijn waarden die geassocieerd worden met het tonen van de eigen mannelijke kracht, identiteit, competitie, solidariteit en adolescent gedrag en zijn bedoeld om de onderlinge groepsband te verbeteren. Dergelijke praktijken kunnen door vrouwen anders worden ervaren en geïnterpreteerd, wat bijdraagt aan moeilijkheden in het samenwerken in een mannenberoep. Hierdoor groeit wederzijds onbegrip wat een reden kan zijn voor vrouwen om voortijdig te vertrekken (Ainsworth e.a., 2014: 326; Van Doorne-Huiskes, 2010; Prokos & Padavic, 2002). Ainsworth e.a., (2014: 326) zagen in hun onderzoek bij de brandweer dat er problematische mannelijke praktijken waren die extremer waren zoals intimidatie, bedreigingen, en zichtbare pornografie. Om het probleem van pesten op de werkplek aan te kunnen pakken, vraagt om een herziening van wat momenteel nog wordt gezien als geaccepteerd gedrag (Archer, 1999).

3.5 Diversiteitsmanagement en een inclusieve organisatiecultuur en waarden

3.5.1 Inleiding

Een mannen-machocultuur sluit vrouwen op verschillende manieren uit. Om vrouwen wel toegang te laten krijgen tot repressief brandweerwerk en om te zorgen voor een veilig werkklimaat voor alle medewerkers, zal er een cultuurverandering doorgevoerd moeten worden naar een inclusieve organisatiecultuur. Een cultuur waarin mannen en vrouwen prettig kunnen samenwerken. Een middel om daar te komen is het invoeren van diversiteitsmanagement.

3.5.2. Diversiteit management

Diversiteitsmanagement als managementveranderstrategie kan bijdragen aan de vorming van een inclusieve organisatiecultuur. Steijn & Groeneveld (2012) zien diversiteitsmanagement niet als iets voor bepaalde doelgroepen. Volgens Steijn & Groeneveld (2012) richt diversiteitsmanagement zich op de verandering van het klimaat in de organisatie als geheel. Dit gebeurt op basis van legitimiteit en moreel-ethische argumenten waarbij de principes van de Nederlandse democratische open samenleving worden uitgedragen. Het doel van diversiteitsinterventies is om een inclusieve cultuur te creëren (Groeneveld, 2013: 50-52). In dit onderzoek is gekozen voor het begrip 'diversiteitsmanagement' als overkoepelend begrip voor alle activiteiten die erop gericht zijn en die ontwikkeld worden om meer diverse talenten in organisaties ruimte te geven hun bijdrage te leveren aan de realisatie van een inclusieve organisatiecultuur en haar organisatiedoelen.

In de literatuur wordt in verschillende termen gesproken over ongeveer hetzelfde: inclusie, diversiteitsbeleid, management van diversiteit. Daarbij worden de termen inclusie en diversiteit regelmatig samen gebruikt. Bij diversiteitsmanagement behoren alle activiteiten en maatregelen die eraan bijdragen dat talenten van medewerkers optimaal worden benut en dat verschillen worden gewaardeerd. Met diversiteit worden alle aspecten bedoeld waarop mensen van elkaar verschillen in hun manier van werken, eigenschappen en persoonlijkheid, geslacht, culturele achtergrond, leeftijd, competenties en kwaliteit (Van Doorne-Huiskens e.a., 2007; Steijn & Groeneveld, 2013: 96-97; Mazur, 2014).

3.5.3 Inclusieve organisatiecultuur

Inclusie is de mate waarin iemand zelf waarneemt dat de groep haar of hem erbij laat horen en de mate waarin de persoon ervaart dat hij/zij ruimte van de groep krijgt om zichzelf te zijn. Dit is ongeacht of die identiteit overeenkomt met die van de andere groepsleden (Jansen e.a., 2014). Daarnaast bepaalt in het proces van inclusie de groep in hoeverre een persoon een belangrijk onderdeel is van de groep (Ellemers & Jetten, 2013). Een inclusieve (organisatie)cultuur is een cultuur waarin diverse talenten en kwaliteiten benut kunnen worden, en waarin een meer open cultuur gecreëerd wordt voor andere overtuigingen, persoonlijkheden en sfeer (Groeneveld, 2013).

3.5.4 Inclusieve waarden

In de inclusieve organisatiecultuur ligt de nadruk op de waarde gelijkheid. Aan medewerkers met verschillende achtergronden (sekse, cultuur, leeftijd, handicap, seksuele geaardheid) wordt ruimte geboden om effectief samen te werken op basis van waarden als gezonde werkprincipes, het erkennen en respecteren van verschillende stemmen, het waarderen van verschil in standpunten en benaderingen, en het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid. Daarnaast worden medewerkers door het management bij de gang van zaken betrokken om een voor iedereen prettige en productieve werkomgeving te creëren die vrij is van discriminatie (White, 2010; Lopez e.a., 2012; Mazur, 2014; Delancy, 2013).

3.6 Factoren die bijdragen aan een meer inclusieve organisatiecultuur

3.6.1 Inleiding

Inclusie als onderdeel van een organisatiecultuur zorgt ervoor dat organisaties een breder aantal gekwalificeerde werknemers kunnen aantrekken, hedendaagse werkzoekenden baseren hun beslissingen immers op de organisatiecultuur en de reputatie van de organisatie (Mazur, 2014:172, Delancy, 2013). Door inclusie kan men beter inspelen op veranderingen in de samenleving en op krapte op de arbeidsmarkt, daardoor wordt een organisatie ontwikkeld die flexibel en innovatief is en die zichzelf daarmee in staat stelt tegemoet te komen aan de wensen van diverse klanten. Bovendien laat een dergelijke organisatie een toename van de productiviteit zien (Delancy, 2013; Groeneveld, 2013). Door medewerkers in hun kracht te zetten, en zodoende hun talent te benutten, krijgen de werknemers meer plezier in hun werk. In een inclusieve organisatiecultuur wordt bovendien meer verantwoordelijkheid gegeven aan personeelsleden, dit levert een positieve bijdrage aan de teamprestaties (Groeneveld, 2013).

Deze paragraaf bespreekt in totaal twaalf kritieke factoren voor diversiteitsmanagement. Met een kritieke factor wordt een factor bedoeld, zonder welke de verandering niet of onvoldoende kans krijgt zich te ontwikkelen. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van kritieke factoren uit de diversiteitsmanagement literatuur, waarvan is aangetoond dat zij bijdragen aan de ontwikkeling van een inclusieve organisatiecultuur. Als onderliggende theorie voor de veranderstrategieën, is gekozen voor Kotter (1995). Kotter heeft jarenlang alle faalfactoren onderzocht bij organisatiecultuurveranderingen, waardoor deze beproefde kennis goed bruikbaar is voor cultuurveranderingen bij de brandweer. Aangevuld met kennis uit onderzoeken die speciaal gericht zijn op de brandweerorganisatie cultuur en -waarden.

De ordening van deze kritieke factoren is niet procesmatig ingericht en er is geen volgorde in belangrijkheid. De factoren staan niet op zichzelf, maar beïnvloeden elkaar. Daarbij draagt het complex van factoren bij aan de vorming van een inclusieve organisatiecultuur.

Hierbij moet worden aangetekend dat de literatuur de vorming van een inclusieve cultuur voornamelijk top down benadert. Dit sluit aan bij de huidige hiërarchische sturingsmethode binnen de brandweer. De topdownbenadering sluit initiatieven van de werkvloer (bottom up) ten aanzien van een ontwikkeling van een inclusieve organisatiecultuur niet uit, maar omarmt hen juist. Deze initiatieven zouden door het management en door direct leidinggevenden in het kader van een ontwikkeling naar een inclusieve organisatiecultuur te allen tijde moeten worden gesteund.

3.6.2 Aansluiten bij de oorspronkelijke organisatiewaarden

De sleutel voor organisaties om een inclusieve werkomgeving te creëren, is het ontwikkelen van een gemeenschappelijke organisatie-identiteit, waarbij tegelijkertijd individuen hun culturele kenmerken kunnen behouden (Lopez e.a., 2012: 514). Als men gelijkheid en diversiteit binnen een organisatie wil verbeteren, dan zal ook moeten worden ingezet op veranderingen in de organisatiecultuur (Callerstig e.a., 2009). Totdat nieuw gedrag geworteld is in sociale normen en gedeelde waarden, zijn zij onderwerp van degradatie zodra de druk van de verandering is verwijderd (Kotter, 1995:67). Tummers (2013) schrijft dat werknemers in de publieke sector zich kunnen verzetten tegen nieuw beleid als gevolg van normen en waarden met betrekking tot hun beroep. Gevestigde manieren van denken en doen laten zich maar beperkt sturen en veranderen, daarbij worden normen en waarden vaak nauwelijks wezenlijk beïnvloed (Bovens e.a., 2010). Organisationsculturen zijn van groot belang bij de realisatie van diversiteitsdoelstellingen (Van Doorne-Huiskes, 2007: 26). Beroepen zoals brandweerman zijn diep ingebed in de organisatiecultuur, maar zijn ook seksegerelateerd in de instellingen rond de organisatie en de omgeving, dat kan van invloed zijn op het potentieel van de verandering (Britton, 2000).

3.6.3 Draagvlak managementtop voor diversiteitsmanagement

Aronson's (2002) onderzoek toont als kritieke factor dat de top van het management inzet op diversiteit – een diversiteitsvisie heeft die door het topmanagement wordt gedragen en door de gehele organisatie wordt gecommuniceerd. Volgens Van Doorne-Huiskes e.a., (2007: 25) zal diversiteitsbeleid alleen slagen als de top van de organisatie uitstraalt dat zij een diverse personeelssamenstelling waardevol vindt en dat zij zich aan deze doelstelling verbindt. Wentings (2004) schrijft dat de ondersteuning van het topmanagement noodzakelijk is voor het laten slagen van diversiteitsinterventies. Nelen (2010) noemt twee kritieke factoren, namelijk politieke steun/machtsbasis en structurele middelen en instrumenten. Groeneveld (2013) stelt dat commitment aan de top van de organisatie en communicatie door de gehele organisatie cruciaal is. Volgens Kotter (1995: 60-62) maakt verandering het per definitie nodig een nieuw systeem te creëren. Dit vraagt om leiderschap, want de verandering gaat per definitie nergens naar toe wanneer er niet genoeg echte leiders (75%) binnen de organisatie zijn die achter de verandering staan en die deze uitdragen naar hun ondergeschikten. Bij succesvolle organisatieveranderingen is altijd sprake van een stevige coalitiegroep (5-50 personen) bestaande uit bestuurders, directieleden, senior- en lijnmanagers, en stafleden die gezamenlijk de nieuwe visie en verandering uitdragen. Bij een onvoldoende grote coalitie zullen tegenstanders zich verenigen en

zal de verandering stoppen (Kotter, 1995). Organisaties die weinig ervaring hebben met teamwerk in de top zullen het belang van het bouwen aan een leidende coalitie onderschatten. Daarnaast zullen zij het belang van de rol van de HR-manager en staf voor het maken van de strategische planning onderschatten. Lijnmanagers dienen ook in de coalitie vertegenwoordigd te zijn omdat hun hiërarchische kracht en inzet nodig is (Kotter, 1995).

3.6.4 Urgentie creëren en noodzaak uitstralen voor diversiteitsbeleid

Kotter (1995: 60-62) schrijft dat het breed creëren van een gevoel van urgentie een belangrijke fase is omdat de kans dat de verandering bij aanvang faalt groot is. Een gezamenlijk gevoel voor urgentie om te veranderen draagt er sterk toe bij dat mensen bereid zijn om uit hun comfortzone te stappen. Wanneer dit ontbreekt dan zal de noodzaak om te veranderen nog meer gedragen moeten worden door de leider(s) (Kotter, 1995). Van Doorne-Huiskes, (2007: 31) schrijft dat het inzien van de noodzaak van diversiteit een belangrijk aspect is omdat de hindernis kan zijn dat het middenmanagement diversiteit niet relevant genoeg acht. De urgentie moet daarom worden gevoeld en vanuit de top van de organisatie zichtbaar worden uitgedragen. Een gevoel van urgentie steunt het bij elkaar krijgen van een goede coalitiegroep. Daarnaast helpt het bij het bij elkaar brengen van mensen in bijeenkomsten om kansen en problemen te bespreken. Daarmee kan een minimumniveau van communicatie en vertrouwen worden gecreëerd (Kotter, 1995). Vijfenzeventig procent van het management in de organisatie dient overtuigd te zijn van het belang en de urgentie van de verandering en zich te realiseren dat het niet acceptabel is om door te gaan met de dagelijkse werkwijze (Kotter, 1995). Te veilig spelen geeft kans dat er onvoldoende urgentie wordt gevoeld in de organisatie waardoor het transformatieproces niet succesvol is. Dit brengt op lange termijn de toekomst van de organisatie in gevaar (Kotter, 1995).

3.6.5 Visie creëren voor een inclusieve organisatiecultuur (businesscase voor diversiteitsmanagement)

Visie creëren

Kotter (1995) vindt het een kritieke factor bij succesvolle veranderingen dat de coalitie een plaatje ontwikkelt van de toekomst. Dit plaatje moet eenvoudig te communiceren zijn en klanten, aandeelhouders en werknemers aanspreken. Bij het opstellen van een visie wordt voorbijgegaan aan de cijfers. Een visie helpt de gekozen richting te verklaren en loopt over vijf jaar (Kotter, 1995). Zonder een heldere visie kan de verandering ontaarden in een aantal niet compatibele projecten, die de organisatie in de verkeerde richting sturen of helemaal nergens naartoe. Een goede visie daarentegen inspireert mensen en maakt de gekozen koers zichtbaar en duidelijk (Kotter, 1995). Kotter schrijft dat een eenling een verandering ruw op papier kan zetten, maar dat pas bij het ontwikkelen ervan in de coalitiegroep, er over een periode van drie tot twaalf maanden een goed uitvoerbaar plan ontstaat. Een goede visie dient in minder dan vijf minuten verteld te kunnen worden en een reactie teweeg te brengen waaruit zowel begrip als interesse blijkt (Kotter, 1995).

Businesscase

Vervolgens wordt dan in een businesscase expliciet beschreven op welke wijze de organisatie baat heeft bij toename van meer diversiteit, welke voordelen diversiteit kan opleveren, welke doelen men nastreeft en hoe deze doelen bereikt kunnen worden. Daarnaast wordt een kosten-batenanalyse opgesteld (Ashikali, 2011). Het gaat dan om het duidelijk maken waarom diversiteit belangrijk is en hoe het kan bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Daardoor ontstaat bij het

personeel draagvlak voor het diversiteitsbeleid en de bijbehorende interventies (Groeneveld, 2013).

3.6.6 Communiceren visie voor een inclusieve organisatiecultuur

Communicatie diversiteitsbeleid

Volgens Van Doorne-Huiskes, (2007: 31) is goede interne communicatie noodzakelijk omdat de directie anders op weerstand van het management stuit en de werkvloer zich tegen de noodzakelijke verandering keert. Kotter (1995) schrijft dat een goede visie opstellen en vervolgens één keer in een overleg benoemen en bespreken onvoldoende is. Ook een eenmalige inspiratiespeech van de CEO in werknemersgroepen is onvoldoende. Zelfs het vaker plaatsen van de visie in nieuwsbrieven is niet afdoende zolang zichtbare managers de visie niet uitdragen. Zonder geloofwaardige communicatie zullen de troepen niet aangezet worden tot de gevraagde verandering (Kotter, 1995). Goede leidinggevendenden communiceren vaak en dagelijks in ieder gesprek de organisatievisie. Zij behandelen daarbij ook hoe deze (niet) past in voorstellen die gedaan worden. Bovendien wijzen zij medewerkers op gedrag dat de visie ondermijnt of juist steunt (Kotter, 1995). Elk communicatiekanaal moet gebruikt worden en gericht worden op de visie. Alle acties, plannen, nieuwsbrieven, toespraken, optredens naar buiten toe, jaarverslagen, vaste agendering of andere communicatiemogelijkheden moeten tot inspirerende discussies over de verandering gemaakt worden (Kotter, 1995; Van Doorne-Huiskes e.a., 2007: 17).

Trainingen en workshops

Een andere kritieke factor die benoemd wordt door Aronson (2002) is diversiteitstraining. Hiermee worden de organisatorische inspanningen bedoeld die ertoe leiden dat management, staf en personeel worden geïnformeerd en opgevoed ten aanzien van diversiteit en de voordelen voor de organisatie (GAO 2005: 4). In diversiteit en leiderschapstrainingen kunnen direct leidinggevendenden leren hoe de dialoog met medewerkers aan te gaan en hoe die dialoog onderling te stimuleren om zo meer openheid, onderling vertrouwen en bewustzijn te creëren. Door bij medewerkers die openheid ten opzichte van verschillen te stimuleren, wordt er een inclusieve cultuur ontwikkeld (Groeneveld, 2013; Van Doorne-Huiskes, 2007: 25). Het is belangrijk dat alle zaken die met de oude werkwijzen te maken hebben (zoals organisatieopleidingen en trainingen) worden verwijderd en vervangen door opleidingen en trainingen gericht op de nieuwe visie (Kotter, 1995).

3.6.7 Rol van de direct leidinggevendenden in ontwikkelen bewustwording en draagvlak bij medewerkers

Bewustzijn en draagvlak ontwikkelen bij medewerkers

Draagvlak bij medewerkers voor een verandering naar een inclusieve organisatiecultuur is een belangrijke factor voor het slagen ervan. Soms komt een initiatief van de werkvloer, maar wanneer dat niet het geval is speelt de direct leidinggevende een sleutelrol in het bewustmaken van de medewerkers om zo draagvlak te realiseren. Initiatieven die moeten leiden tot een inclusieve organisatiecultuur, moeten vergezeld gaan van veranderingen in leiderschap en organisatiecultuur (Callerstig e.a., 2009). De rol van de leidinggevende in het ontwikkelen van bewustzijn voor inclusiviteit is een cruciale, omdat direct leidinggevendenden de belangrijkste vertegenwoordigers zijn bij het ontwikkelen en handhaven ervan. Bovendien zijn zij verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid (Lopez e.a., 2012: 522; Groeneveld, 2013: 50-55). De leidinggevendenden geven voorts aandacht aan zowel het individu als het team en richten hun focus op het motiveren, inspireren en

ontwikkelen van de teamleden. De leidinggevenden blijven dit proces stimuleren en ondersteunen (Groeneveld, 2013). Om diversiteitsdoelen in de organisatie te laten slagen, is het nodig om een verantwoordelijke aan te wijzen voor het slagen van diversiteitsbeleid (Van Doorne-Huiskes, 2007). Engen e.a. (2010) adviseren bij leidinggevenden het bewustzijn te ontwikkelen, dat indien men het zelfversterkende effect van de samenstelling van het eigen personeelsbestand wil doorbreken, dit alleen kan door hier bewust beleid op te voeren.

Weerstand en onrust: obstakels aanpakken

Weerstand bij leidinggevenden wordt veroorzaakt doordat zij zich zorgen maken over weerstand van (senior) medewerkers. Daarnaast zijn zij bang dat de moraal zal zakken en gebeurtenissen voor hen niet meer controleerbaar zijn. Bovendien zijn zij bang de schuld te krijgen van het creëren van onrust en denken zij soms dat zij niet in staat te zijn de verandering te realiseren (Kotter, 1995: 60-62). Obstakels moeten direct worden verwijderd voordat de geloofwaardigheid van de verandering ook bij anderen wordt aangetast. Leidinggevenden die niet willen veranderen, en die opdrachten geven die inconsistent zijn met de organisatievisie en inzet, zijn de ergste obstakels. Zij zeggen ja tegen de verandering, maar doen nee. Daarmee ontmoedigen deze leidinggevenden de nieuwe initiatieven van medewerkers en laten zij oude HRM-systemen intact, omdat zij niet geloven dat de organisatieverandering nodig is (Kotter, 1995). Managers dienen sensibiliteit voor uitsluitingsmechanismen te ontwikkelen. Dit is een belangrijke vaardigheid om diversiteit binnen een organisatie te kunnen realiseren (Van Doorne-Huiskes, 2007).

Inzetten op zinvolheid van beleid en betrekken van medewerkers

Ook als medewerkers heel gemotiveerd zijn kunnen er obstakels ontstaan. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een probleem in de organisatiestructuur, een niet op de visie aangepast beloningssysteem, of wanneer blijkt dat medewerkers liever kiezen voor hun eigen interessegebied. Voor de leidinggevende ligt dan de uitdaging in het praten met de medewerker(s) waardoor het obstakel verdwijnt (Kotter, 1995). Volgens Tummers e.a., (2014) dienen leidinggevenden en beleidsmakers om weerstand te voorkomen meer aandacht te geven aan het verhogen van de (ervaren) zinvolheid van het beleid bij medewerkers. Daarnaast kunnen zij bijvoorbeeld medewerkers bij het beleid betrekken.

De leidinggevende als coach en mentor

De leidinggevende heeft ook een belangrijke rol specifiek voor vrouwen, want de leidinggevende moet het aandurven om een vrouw te benoemen op een positie waarin een vrouw voorheen niet gebruikelijk was. Dit vraagt om blijvende aandacht voor coaching/mentoring, training en scholing en empowerment van vrouwen (Van Doorne-Huiskes, 2007: 26). Daarnaast is het van belang dat medewerkers er vertrouwen in hebben dat hun leidinggevende hen op basis van hun talent inzet (Groeneveld, 2013).

3.6.8 Kortetermijnsuccessen plannen, opvolgen in planning & control

Successen inplannen op korte termijn

Een transformatie kost tijd. Kotter (1995) stelt dat het daarom goed is om kortetermijndoelen te stellen, anders riskeert men het momentum te verliezen. Kotter schrijft dat de meeste mensen niet voor de lange termijn gaan, tenzij er binnen 12 tot 24 maanden een paar verwachtte resultaten behaald worden. Zonder kortetermijndoelen zullen de mensen die tegen de

verandering waren zich niet aansluiten. Hij adviseert dat managers actief successen moeten creëren die gevierd kunnen worden, bijvoorbeeld met een jaarplanningssysteem en door te starten met kleine projecten die met weinig mensen kunnen worden gerealiseerd. Daarbij helpt de druk (urgentie) van de kortetermijndoelen om een verandering te realiseren (Kotter, 1995). Het moet dan gaan om haalbare positieve doelen.

Diversiteitsmanagement koppelen aan prestaties en opnemen in jaarplannen, planning en control cyclus

Het GAO-onderzoek (2005: 4) ziet als kritieke factor dat diversiteitsbeleid wordt gekoppeld aan prestaties en dat er naast kortetermijndoelen ook diversiteitsdoelen opgenomen worden in (meer)jaarplannen en output rapportages. Deze moeten worden vastgelegd via de bestaande planning- en controleyclus (Van Doorne-Huiskes e.a., 2007: 17). Het opstellen van diversiteitsindicatoren wordt dan gekoppeld aan sturingsprogramma's (Hubbard, 2004). Om focus te houden is inzicht in streefcijfers van productiviteitsontwikkelingen en organisatieprestaties nodig (Van Doorne-Huiskes e.a., 2007; Groeneveld, 2013: 50-52; Aronson, 2002). Door de verantwoording van de middelen bij de leidinggevenden neer te leggen, kan ervoor worden gezorgd dat zij verantwoordelijkheid nemen. Meer specifiek kan dit door hun prestatiebeoordeling en compensatie te koppelen aan de voortgang van diversiteitsinitiatieven (Aronson, 2002).

3.6.9 Diversiteitsmanagement als onderdeel van het strategische organisatieplan

Volgens Van Doorne-Huiskes e.a., (2007: 17) stelt een organisatie die daadwerkelijk diversiteitsbeleid nastreeft, strategisch diversiteitsbeleid vast, dat op het hoogste niveau is besloten en geaccordeerd. Aronson (2002) stelt als kritieke factor dat diversiteit opgenomen is als onderdeel van het strategische organisatieplan. De meerwaarde van diversiteit hangt af van het soort taak van die organisatie en haar organisatiestrategie. Daardoor moet diversiteit niet als een apart thema behandeld worden, maar juist als een strategische doelstelling binnen die organisatie (Groeneveld, 2013). Volgens Arredondo (1996) creëert een dergelijk plan bewustwording van de waarden van diversiteit bij medewerkers, belanghebbenden en aandeelhouders. HRM-afdelingen zouden op alle niveaus in de organisatie een strategische planning voor een variërend personeelsbestand moeten opstellen. Een organisatie die niet over een dergelijk plan beschikt, erkent niet de waarde van diversiteitsinitiatieven. Uit Wentings (2004) studie van diversiteitsinitiatieven in multiculturele bedrijven in de Verenigde Staten bleek dat het hebben van een strategisch plan voor diversiteitsinitiatieven of voor de integratie daarvan in een strategisch plan van de organisatie noodzakelijk is.

3.6.10 Verankering strategisch diversiteitsmanagement

Verankering en continuïteit in diversiteitsmanagement

Volgens Kotter (1995) is de verandering niet gerealiseerd zolang deze niet diep verankerd ligt in de organisatiecultuur, een proces dat vijf tot tien jaar in beslag zal nemen. Het te vroeg als geslaagd betitelen van de verandering, na ongeveer drie jaar (als de consultants vertrekken), leidt tot het langzaam verdwijnen van de bruikbare behaalde resultaten al binnen twee jaar. Het brengt het gecreëerde momentum om zeep, omdat enthousiaste medewerkers denken dat het klaar is en critici denken dat zij hebben gewonnen, waardoor de veranderingen stoppen en traditie weer haar positie inneemt (Kotter, 1995). Lopez e.a., (2012) schrijven dat organisaties de oprichting van een gezonde werkklempraktijk, zoals integratie van diversiteit, ondersteunen of blokkeren. Dit kan

worden gebaseerd op haar onderliggende mentaliteit, de ultieme determinant van succes en uithoudingsvermogen op de lange termijn (Lopez e.a., 2012). Een periode van zeker zeven jaar is nodig voordat de verandering is gerealiseerd, hierbij is een piek te zien in het vijfde jaar (Kotter, 1995). Van Doorne-Huiskes, (2007: 30) ziet continuïteit in het diversiteitsbeleid als een van de kritieke succesfactoren voor diversiteit. Aronson (2002) schrijft dat institutionalisering van diversiteit kan worden ingericht door iemand per afdeling of kantoor verantwoordelijk te maken voor het strategische plan op uitvoerend niveau.

Organisatiesystemen en bedrijfsprocessen aanpassen op inclusieve waarden

Succesvolle verandermanagers zetten na de eerste successen in op de grotere problemen, zoals de systemen en de organisatiestructuur die niet passen in de nieuwe visie, maar die eerder niet konden worden geconfronteerd (Kotter, 1995). Organisaties die meer inclusief willen worden, kunnen ervoor kiezen hun organisatiebeleid en werkpraktijk te onderzoeken. Op deze manier kunnen zij zich ervan verzekeren dat hun systemen en waarden discriminatie niet in de hand werken, maar daadwerkelijk bijdragen aan het creëren van een inclusieve en gastvrije organisatiecultuur (Mazur, 2014). Het is niet genoeg om nieuwe manieren van werken toe te voegen, als de oude systemen die uitsluitingspraktijken in de hand werken, of de onderliggende waarden niet verwijderd worden. Men moet er zeker van zijn dat deze onderliggende systemen en culturele factoren worden aangepakt (Mazur, 2014). Engen e.a. (2010) adviseert om de nieuwe waarden structureel in te bedden in het personeelsbeleid. Dit kan bijvoorbeeld waar het gaat om beloning, bevordering en de invulling en toepassing van outputcriteria. Om inclusie te bereiken in een organisatie betekent het dat structuren moeten worden ge(her)creëerd en beleid en de werkpraktijk worden (her)ingericht. Dit moet op zodanige wijze gebeuren dat vanuit diverse gezichtspunten kan worden gesignaleerd. Daarnaast moet het systematische karakter van die organisatie worden aangepast. Dat gaat dan niet alleen over de manier waarop de organisatie met werknemers omgaat, maar ook over hoe de organisatie haar interacties met leveranciers, partners en klanten vormgeeft (Mazur, 2014).

Borgen diversiteitsmanagement door selecteren top managers en leidinggevenden die beleid uitdragen

Voldoende tijd nemen om er zeker van te zijn dat de volgende generaties topmanagers in de organisatie werkelijk de nieuwe benadering hebben gepersonifieerd want één verkeerde opvolgende beslissing van de nieuwe top kan tien jaar werk van het management en medewerkers die de verandering hebben ingezet, ondermijnen (Kotter, 1995). Dergelijke fouten ontstaan als de verandering niet is geborgd in het bestuur en directies, zij geen integraal onderdeel waren van de gekozen veranderrichting zoals wanneer bestuurder(s) of directeuren aftreden die de verandering inzetten, worden opgevolgd door leiders zonder veranderkwaliteiten of een niet passende visie

Borgen diversiteitsmanagement door selecteren topmanagers en leidinggevenden die beleid uitdragen

Het is belangrijk om voldoende tijd te nemen om er zeker van te zijn dat de volgende generaties topmanagers in de organisatie daadwerkelijk de nieuwe benadering hebben gepersonifieerd. Eén verkeerde beslissing van de nieuwe top kan namelijk tien jaar werk van het management en de medewerkers die de verandering hebben ingezet ondermijnen (Kotter, 1995). Dergelijke fouten

ontstaan als de verandering niet is geborgd in het bestuur en directies omdat zij geen integraal onderdeel waren van de gekozen veranderrichting. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer bestuurder(s) of directeuren die de verandering hebben ingezet aftreden en worden opgevolgd door leiders zonder veranderkwaliteiten of een passende visie (Kotter, 1995). Als de opvolgers in het bestuur en de directie geen kennis en begrip hebben van de transformatie, dan kunnen zij niet zien dat hun keuzes niet goed passen bij de ingezette koers (Kotter, 1995).

3.6.11 Goed werkgeverschap, organisatiesystemen en bedrijfsprocessen inclusief maken

In Nederland wordt betaald werk (voor vrouwen) niet als belangrijkste levensdomein gezien. Dit is eerder het gezin. Daarnaast zijn vrienden en vrije tijd van belang. Vrouwen en mannen zoeken daarom naar een bij hun privéleven passende werkgever en werkomstandigheden (Van Doorne-Huiskes, 2010: 143). Baan- en organisatieattractiviteit worden belangrijker. De mate van het kunnen invullen van persoonlijke wensen en waarden als autonomie, vrijheid, afwisseling, flexibele arbeidstijden, voldoening in werk, uitdaging en ruimte voor privéleven zullen de keuze voor een werkgever, op korte en lange termijn, mede bepalen (Chapman e.a., 2005).

Voorzieningen en persoonlijke bluskleiding

De mangerichtheid van het brandweerberoep werd als problematisch ervaren wanneer men tegen verschillen aanliep (hier wordt bedoeld de noodzaak van aanpassen of het gebrek daaraan) van materiaal zoals kleding, uitrusting en faciliteiten speciaal voor vrouwen, zoals toiletfaciliteiten (Ainsworth e.a., 2014: 326; Jones, 2011).

Combineren van brandweerwerk met zwangerschap en ouderschap

Vrouwen geven er de voorkeur aan om niet in beroepen te werken waar veel uren worden gemaakt, waar de woon-werkafstand groot is, en het werk gevaarlijk. Bovendien houden zij rekening met een zwangerschaps- en moederschapsonderbreking en kiezen zij daarom liever niet voor beroepen waarvoor continu moet worden bijgeleerd zoals technische beroepen. Deze beroepen zijn minder lonend, omdat de vrouwen tijdens hun afwezigheid vaardigheden verliezen en een kennisachterstand oplopen. Deze moet bij terugkomst weer worden ingehaald (Borghans en De Grip, 2005; Van Doorne-Huiskes, 2010: 33-39). Grossman & Thomas (2009) schrijven over zwangerschap en werk dat uitvoering van de werkzaamheden problemen kunnen geven wanneer er sprake is van potentieel risico voor de moeder en de foetus. Bij werk met een fysieke component zoals brandbestrijding, ligt dat in de natuur van het werk.

In Nederland is de Arbowetgeving van kracht als het gaat om regels en uitzonderingen bij de brandweer rond de zwangerschaps- en periode van borstvoeding. Hendrikse (1999) adviseert de beroepsbrandweervrouw een dagdienstfunctie aan te bieden waarbij een periode van gewenning wordt ingebouwd. Dit omdat van de 24-uursdienst wordt overgestapt naar de dagdienst (met behoud van bezoldiging). Betrokken blijven bij het brandweerwerk en bij de collega's is voor zowel de vrijwillige als de beroepsbrandweervrouw van groot belang, zo kan bijvoorbeeld meegeholpen worden met de wekelijkse oefeningen of sportactiviteiten (Hendrikse, 1999).

Aanvullende interventies

Verder kunnen aanvullende interventies worden ingericht zoals het aanbieden van individuele loopbaancoaching aan vrouwen (Engen e.a., 2010), het aanpassen van opleidingen, de wijze van

instructiegeven en instructiemateriaal (Ainsworth e.a., 2014). Daarnaast kan het stagebeleid gericht worden op de selectie van divers talent, kan nieuw divers talent voorzien worden van een coach en kan er uitwisseling van personeel plaatsvinden (Groeneveld, 2013).

3.6.12 Werving- en selectie-, promotiecriteria en selectiecomités inclusief maken, doorstroom

Aronson (2002) ziet werving, het proces van aantrekken van gekwalificeerde diverse kandidaten, als een kritieke factor. Ainsworth e.a. (2014) schrijven dat de brandweervrouwen in hun onderzoek aangaven wat zij nodig hadden om hun werk effectief te doen: een gelijke toegang tot kansen voor opleidingen, werk en promoties. Engen e.a. (2010: 53) adviseren een integraal programma op te zetten voor werving- en loopbaantrajecten gericht op vrouwen in alle lagen van de organisatie.

Samenstelling selectiecommissies

Groeneveld, (2013: 50-52) pleit voor een gelijke verdeling naar geslacht in de samenstelling van selectiecommissies, omdat op deze wijze beter kan worden ingespeeld op de diverse sollicitanten. Het onderzoek van Baques (2014) concludeerde echter dat gemengde commissies minder gunstig tegenover vrouwen bleken te staan. Duquid (2011) laat in deze studie zien dat vrouwelijke teamleden minder waarschijnlijk kiezen voor een vrouwelijke kandidaat, wanneer zij de enige vrouw in een zeer prestigieus team zijn dat wordt gedomineerd door mannen (vergeleken met een team dat door vrouwen wordt gedomineerd). Dit had te maken met twee vormen van dreiging te weten competitiedreiging (angst dat de nieuwe kandidate beter is, dus gevolg voor eigen doorstroom) en collectieve dreiging (angst dat een slechte prestatie van de nieuwe vrouw negatief reflecteert op henzelf).

Vrouwenquota

Leibbrandt e.a., (2015:17) tonen in hun onderzoek dat vrouwenquota sabotage en pesten in de hand werken. Engen e.a., (2010) adviseren medewerkers, mannen en vrouwen, op basis van hun capaciteiten te bevorderen, dit voorkomt stigmatisering dat zij hun nieuwe functie te danken hebben aan hun sekse. Zij schrijven echter, het hebben van een voorkeursbeleid als noodzakelijk te zien, voor het instromen en doorstromen van divers personeel (Engen e.a., (2010). Het onderzoek van Checchi, (2015: 24-25), ziet een positieve rol voor vrouwenquota als het gaat om tijdelijke posities.

Doorstromen

Er ontstaat ook een probleem voor vrouwen zodra zij hebben aangetoond dat zij competent zijn in de mannelijke brandweercultuur (Chetkovich, 1997). Voor vrouwen is het lastig om erbij te gaan horen in de 'old-boys-netwerken' (Van Doorne-Huiskens, 2010), want in een mannencultuur worden vrouwen gezien als 'de ander'. Indien men wil doorstromen in de carrière, dan wordt verwacht van mannen dat zij zich profileren. Voor vrouwen speelt echter iets anders. Wanneer een vrouw zich niet profileert dan is zij niet zichtbaar, maar wanneer zij zich wel profileert raakt zij in strijd: 'damned if you do, doomed if you don't' (Engen e.a., 2010: 3-5).

3.6.13 Handhaving wet- en regelgeving ten aanzien van discriminatie en gelijke behandeling, veilig inclusief werkklimaat

Het zorgdragen voor een veilig werkklimaat en daarmee de taak voor het aanpakken van excessief gedrag en de handhaving van wet- en regelgeving ligt bij het management en de direct leidinggevenden. Van Doorne-Huiskes, (2007: 30) stelt in haar onderzoek dat handhaving van wet- en regelgeving een kritieke factor is bij het slagen van diversiteitsmanagement. Hierbij kan verwezen worden naar Artikel 1 uit de Grondwet. Callerstig e.a., (2009) stellen dat reageren op wettelijke voorschriften niet voldoende is, maar dat gelijkheid en diversiteit eigen moeten worden gemaakt.

Veilig inclusief werkklimaat

De term veilig werkklimaat is afkomstig uit het onderwijs. Onderwijsinstellingen hebben sinds 2006 een zorgplicht naar studenten en leerlingen. Deze zorgplicht houdt in dat de instelling inspanningen moet verrichten die nodig en redelijk zijn om een veilig leer-werkklimaat te bieden (Rijksoverheid, 2013a). De aanleiding van de ontwikkeling van een veilig leer-werkklimaat op scholen was het gegeven dat onder groepen kinderen regelmatig wordt gepest en gediscrimineerd. Sommige kinderen pleegden zelfs zelfmoord. De overheid heeft met het instellen van deze zorgplicht onderwijsinstellingen verantwoordelijk gemaakt voor pesten en andere vormen van excessief gedrag. De Kinderombudsman is als meldpunt ingericht en de inspectie heeft de taak de instellingen te monitoren. Voor het veiligheids- en gezondheidsbeleid van werkgevers in het algemeen wordt een juridisch kader geboden voor een veilig werkklimaat vanuit de Arbeidsomstandighedenwet. De Inspectie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ziet erop toe dat werkgevers zich aan de wettelijke verplichtingen houden.

3.6.14 Samenvatting

Cultuur is een factor van betekenis waar nog onvoldoende rekening mee gehouden wordt als het gaat om organisatieveranderingen. Hoe mensen denken, voelen en zich gedragen wordt, als men naar groepen medewerkers kijkt, bepaald door factoren als: waar men vandaan komt, de tijd waarin men leeft, de opvoeding (geloof), het onderwijs dat men heeft gevolgd, met wie men omgaat, en of men een man of een vrouw is.

Een organisatiecultuur kent een gemeenschappelijke identiteit die zich kenmerkt door gedeelde overtuigingen, waarden, patronen van denken, en voelen en handelen van medewerkers. Daarmee onderscheidt deze organisatiecultuur zich van andere organisatieculturen.

Om tot een meer inclusieve organisatiecultuur voor alle medewerkers in de organisatie te komen, is het van belang om te kijken naar de *oorspronkelijke organisatiecultuur* en te bepalen wat de belangrijke basiswaarden zijn in die cultuur. Met deze kennis kan dan aansluiting worden gezocht met nog aan te trekken of al aanwezig divers personeel. Deze aansluiting is belangrijk omdat het de bedoeling is draagvlak te ontwikkelen bij het zittende personeel en hen te betrekken bij de ontwikkeling naar een inclusieve cultuur.

Organisatiebasiswaarden zijn door de jaren heen beproefd om bepaalde werkzaamheden goed te kunnen uitoefenen. Deze organisatiewaarden zou men mee moeten willen nemen in de inclusieve

organisatiecultuur, tenzij het waarden zijn die in strijd zijn met de wet- en regelgeving of tenzij zij een inclusief werkklimaat in de weg staan.

Organisatiecultuurveranderingen worden vaak als lastig ervaren door het management omdat de periode die daarvoor nodig lang is. Het is daarom nodig dat er *urgentie* wordt gevoeld en dat er *draagvlak* is bij het grootste deel (75%) van het *management*. Daarnaast moet er een eenvoudige aansprekende *visie* en een *businesscase* worden opgesteld voor diversiteitsmanagement met een kerngroep met personeel uit verschillende niveaus van de organisatie. Hieruit moeten de koers en de doelen duidelijk worden. Het beknopt *opnemen van de visie in het strategisch plan* geeft het beleid status.

Om het management en de direct leidinggevenden aan te moedigen de nieuwe visie uitvoering te geven, wordt geadviseerd om prestatiebeoordeling voor diversiteitsmanagement te koppelen aan de *planning en control cyclus* en daar, naast indicatoren/streefcijfers die inzicht geven in de stand van zaken, ook *haalbare* diversiteitsdoelen in op te nemen. Op deze wijze moeten leidinggevenden verantwoordelijkheid nemen voor het beleid. *Kortetermijnsuccessen* behalen, samen met medewerkers zorgt dat het gevoel voor urgentie en de positieve flow van de verandering wordt voortgezet. Deze successen kunnen vooraf worden ingepland en gemakkelijk worden behaald door kleine haalbare projecten met enkele medewerkers op te zetten. Geen kans moet onbenut worden gelaten om de nieuwe visie voor een inclusieve cultuur te *communiceren naar en met de werkvloer*. Dit is van groot belang en moet op iedere mogelijke manier en via ieder communicatiekanaal worden uitgevoerd.

Communiceren is niet alleen een taak voor de leider in de top van het management, maar vooral ook voor de *direct leidinggevenden*. De taak van de managers en de direct leidinggevende is een hele belangrijke en speelt een cruciale rol bij het bewustwordingsproces en het ontwikkelen van draagvlak bij medewerkers. Zij moeten hun medewerkers inspireren en motiveren om de verandering te kunnen bewerkstelligen. Daarbij is het belangrijk dat medewerkers de zinvolheid van dat beleid ervaren voor de aard van hun werk (redden mens en dier). Leidinggevenden kunnen zich hierin laten ondersteunen door gerichte *diversiteitsworkshops en inclusieve leiderschapstrainingen*.

De direct leidinggevende heeft ook een belangrijke taak ten aanzien van divers personeel, zoals coaching en steun bieden, het aanpakken van weerstand en handhaven op niet passend gedrag in een inclusief werkklimaat (handhaving van wet- en regelgeving). Het is belangrijk dat de direct leidinggevende zelf ook de inclusieve cultuur zichtbaar steunt en uitdraagt. Indien dit niet het geval is en zeker als deze leidinggevende zelf negatief communiceert over een inclusief werkklimaat, dan dient de topleider dit gedrag duidelijk zichtbaar voor alle medewerkers aan te pakken.

Een project zorgt voor het richten van aandacht, maar het is even belangrijk om de inclusieve waarden en het strategische diversiteitsbeleid te *verankeren* in de organisatiesystemen. *Institutionalisering* van het beleid en het aanpassen van de bedrijfssystemen zorgt ervoor dat de traditie niet zijn herintrede doet. Ten aanzien van de borging van continuïteit dient per afdeling in de organisatie iemand verantwoordelijk te worden gemaakt voor de uitvoering van het

strategische plan. Bij werving en selectie van nieuwe managers en leidinggevendenden moet erop gelet worden of zij ook de inclusieve visie uitdragen.

Om meer vrouwen in de repressieve dienst te krijgen is het als werkgever belangrijk om zorg te dragen voor een gelijke toegang tot werk, opleidingen en promoties. Bovendien moet moederschap worden gefaciliteerd en niet langer een punt van discussie en discriminatie zijn. *Werving- en selectiecommissies* spelen een belangrijke rol en kunnen het beste bestaan uit een diverse groep, waarbij kan worden ingespeeld op de geschiktheid van (diverse) sollicitanten. Het instellen van vrouwenquota laat een stigmatiserende averechtse werking zien op vrouwen die op deze wijze zijn binnengekomen. Deze vrouwen worden gezien als kwalitatief niet goed genoeg en lopen bij de (beroeps)brandweer grote kans om het slachtoffer van groepspestgedrag te worden.

Alle systemen dienen kritisch onderzocht te worden op de oude waarden en deze moeten worden vervangen door de inclusieve. Kleine projectgroepen met kennis van een inclusief en veilig werkklimaat kunnen hierbij helpen. Goed werkgeverschap in de dagelijkse praktijk van medewerkers moet zo worden ingericht dat het voor niemand een probleem vormt om er (samen) te werken. Voor steeds meer werknemers is het belangrijk om werk en zorg te kunnen combineren en voor de brandweerorganisatie is het van belang om een *aantrekkelijke werkgever* te zijn die gericht is op de toekomst. Daarom kan het nodig zijn om werkzaamheden anders te organiseren.

Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording

4.1 Inleiding

Voor dit onderzoek worden mensen betrokken die werkzaam zijn bij de brandweer in repressieve dienst. Het gaat dan om personeel dat zich daadwerkelijk op verschillende niveaus bezighoudt met het bestrijden van branden, of met het hulpverlenen bij het redden van mens en dier. Deze brandweermensen zijn man of vrouw, beroeps en vrijwillig. Zij zijn medewerkers op de werkvloer, adviseur en/of leidinggevende. Al dit brandweerpersoneel heeft vanuit de eigen werkzaamheden opvattingen over de brandweercultuur, de gedeelde basiswaarden en over welke diversiteitsmanagementcriteria wel of niet bijdragen aan een inclusieve organisatiecultuur. Met die informatie kan een antwoord gegeven worden op de vraag waarom vrouwen tot nu toe nauwelijks werkzaam zijn in repressief brandweerwerk. Bovendien kan er beantwoord worden wat er dan wel gedaan kan worden om als organisatie meer inclusief te worden.

Onderzoeksperiode

De periode waar dit onderzoek op richt is de periode na de invoering van het diversiteitsbeleid door het bestuur van de NVBR op 8 december 2005 tot 6 december 2016, de datum van afname van het laatste interview.

4.2 Conceptueel model

Op basis van de theorie in hoofdstuk drie zijn in het conceptuele model twaalf kritieke factoren voor diversiteitsmanagement uit de literatuur opgenomen. Deze werken allen in de richting van realisatie van een inclusieve organisatiecultuur. Het model gaat ervan uit dat er meerdere factoren van invloed zijn op de vorming van een inclusieve organisatiecultuur. Het complex van deze factoren zal er uiteindelijk toe leiden dat er een inclusieve cultuur ontwikkeld zal worden. De factoren hebben immers een elkaar versterkend effect. Dit is echter wel onder de voorwaarde dat diversiteitsmanagement op de agenda blijft staan en men blijft werken aan deze kritieke factoren tot de verandering is gerealiseerd, geïnstitutionaliseerd en een inclusieve cultuur vanzelfsprekend wordt gevonden.

De kritieke factoren voor diversiteitsmanagement hoeven elkaar niet op te volgen, al is het verstandig te beginnen met zorgen dat er draagvlak is aan de top en in het management alvorens de verandering te starten. Waar het om gaat is dat alle kritieke factoren worden meegenomen en uitgevoerd. Zonder het complex van kritieke factoren rechtstreeks overstappen naar een inclusieve organisatiecultuur, leidt tot een clash tussen de oude cultuur en waarden van de medewerkers in de brandweerorganisatie en divers personeel.

Complex van factoren

Het complex van factoren voor diversiteitsmanagement kan worden onderverdeeld in management veranderstrategieën die een voorwaarde zijn om de verandering te starten en te bewerkstelligen. De andere factoren hebben te maken met de organisatiesystemen en bedrijfsvoeringprocessen van de brandweer en zijn van groot belang om te zorgen dat de verandering wordt ingebed (institutionalisering).

Kritieke factoren voor diversiteitsmanagement ten aanzien van managementveranderstrategieën:

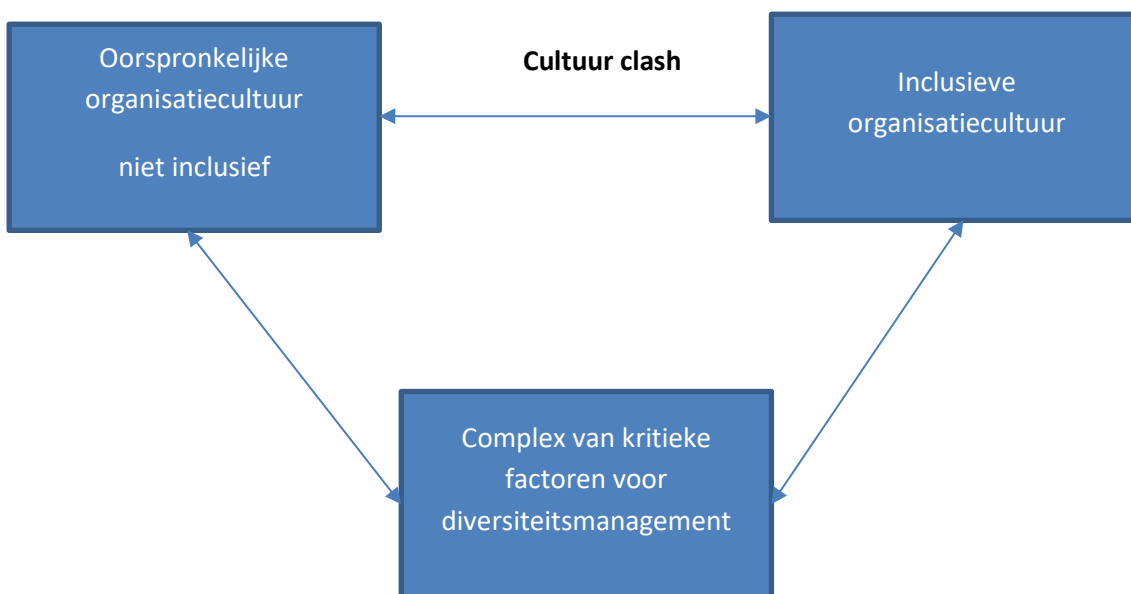
- Draagvlak managementtop voor diversiteit.
- Rol van de direct leidinggevenden in ontwikkelen bewustwording en draagvlak bij medewerkers.
- Urgentie creëren en noodzaak uitstralen voor diversiteitsbeleid.
- Visie creëren voor een inclusieve organisatie (diversiteitsmanagement).
- Communiceren visie voor een inclusieve organisatiecultuur.
- Aansluiten bij de oorspronkelijke organisatiecultuur en -waarden.
- Kortetermijnsuccessen plannen, opvolgen in planning en control.

Kritieke factoren voor diversiteitsmanagement ten aanzien van de organisatiesystemen en bedrijfsvoeringprocessen:

- Goed werkgeverschap, organisatiesystemen en bedrijfsprocessen inclusief maken.
- Werving- en selectie-, promotiecriteria en selectiecomités inclusief maken
- Handhaving wet- en regelgeving gelijke behandeling, een veilig inclusief werkklimaat.
- Verankering van strategisch diversiteitsmanagement.
- Diversiteitsmanagement als onderdeel van het strategische organisatieplan.

Als er een plaatje gemaakt moet worden, dan ziet dat er ongeveer uit als het navolgende model.

Conceptueel model



4.3 Operationalisering van de begrippen

De onderstaande tabel geeft een schematische weergave van de in het theoretisch kader besproken begrippen. Deze theorie wordt in de analyse gekoppeld aan de bevindingen uit de empirie.

Concept	Operationele definitie	Indicator
Organisatiecultuur	'Een organisatiecultuur kan worden gedefinieerd als een set van gedeelde, als vanzelfsprekend genomen aannames die de groep heeft en die bepalend zijn voor de waarneming van die groep, hoe zij denkt en reageert op een diverse omgeving' (Schein, 1996, p. 236).	<ul style="list-style-type: none"> - Gedeelde waarden - Overtuigingen, aannames die bepalen hoe de groep medewerkers waarneemt. - Gedrag, de manier waarop de groep medewerkers reageert (ook taalgebruik).
Masculiene organisatiecultuur (mannencultuur) en waarden	<p>Een organisatiecultuur waarin voornamelijk mannen werkzaam zijn, ook in managementposities en waarin mannelijke waarden in organisatiesystemen en in het werk tot uitdrukking komen.</p> <p>De machocultuur is de excessieve uitingsvorm van een mannencultuur.</p>	<p>Mannelijke waarden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competitie/haantjesgedrag, hiërarchie, autoriteit, bewondering van mannen, grapjes. - Lef, heldenstatus, spanning/uitdaging opzoeken, fysiek sterk/fit. - Rationeel, feiten- en taakgericht, daadkracht, grote aanwezigheid en tijdsinzet. - Meesterschap en technische vaardigheden. - Taboe op emotionele uitingen. - Macho uitingsvormen: grof taalgebruik, zwarte humor, (seksuele) intimidatie, alcoholmisbruik, bedreiging, fysiek geweld/aanranding, discriminatie, risicovol gedrag voor anderen en zichzelf, pesten en buitensluiten.
Feminiene organisatiecultuur en -waarden	Een organisatiecultuur waar voornamelijk vrouwen werkzaam zijn, vrouwen managementposities bekleden en waarin vrouwelijke waarden in organisatiesystemen en in het werk tot uitdrukking komen.	<p>Vrouwelijke waarden zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bescheiden, vriendelijk, om kunnen gaan met gevoelens. - Zorgend voor huis, gezin, familie en omgeving - Relatiegerichtheid, samenwerking gericht op het gemeenschappelijke. - Machtsdeling, consensus en empowerment van anderen.
Verenigingscultuur (Familiecultuur)	Een cultuur waar mensen in hun vrije tijd gezamenlijk activiteiten uitvoeren in verenigingsverband met een of meerdere gemeenschappelijk doelen en waar men nieuwe leden werft uit de eigen familie, vriendenkring, naaste omgeving en (geloofs)gemeenschap.	<p>Verenigingscultuurwaarden zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vak doorgeven van vader op zoon/dochter - Meedoen aan verenigingsactiviteiten - Werving in de eigen (geloofs)gemeenschap - Grote betrokkenheid - Zorg voor elkaar - Teamwerk
Brandweer organisatiecultuur	De cultuur en waarden van mensen die werken binnen de brandweerorganisatie.	<p>Organisatiecultuur en -waarden brandweer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Masculiene en macho organisatiecultuur, door mannen gedomineerd. - Verenigingscultuur (familiecultuur). - Openbare functie die sterk op macht is gebaseerd, hiërarchisch. - Directief en autoritaire leiderschapstijl. - Voorschrijvende disciplinaire code, orders en instructies worden gehoorzaamd en uitgevoerd. - Discussie wordt ontmoedigd. - Technische deskundigheid en specialistische competentie. - Fysieke en emotionele kracht tonen. - Onder druk en ad hoc werken, nu oplossen.

		<ul style="list-style-type: none"> - Compassie en altruïsme (redden mens en dier). - In teamverband werken en teamethiek. - Mannen promoten en promovieren mannen. - Groepsbonding (verhalen, grappen, zwarte humor). - Hoog vertrouwen en betrouwbaarheid (technische kennis, fysiek sterk, opdrachten uitvoeren).
Inclusieve organisatiecultuur en -waarden	Een inclusieve (organisatie)cultuur is een cultuur waarin diverse talenten en kwaliteiten benut kunnen worden, en waarin een meer open cultuur gecreëerd wordt voor andere overtuigingen, persoonlijkheden en sfeer (Groeneveld, 2013).	<p>Inclusieve waarden zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk verantwoordelijkheid nemen. - Eerlijk en respectvol met elkaar omgaan. - Open cultuur voor elkaars overtuigingen. - Individuele verschillen erkennen en waarderen. - Erbij horen en waardering van authenticiteit. - Ieders kwaliteiten en talent benutten. - Diversiteit wordt gestimuleerd en is vrij van elke vorm van discriminatie.
Diversiteitsmanagement (DM)	Diversiteitsmanagement is gericht op de verandering van het klimaat in de organisatie als geheel, en doet dat op basis van legitimiteit en moreel-ethische argumenten waarbij de principes van de Nederlandse democratische open samenleving worden uitgedragen (Steijn & Groeneveld, 2012). Het doel van diversiteitsinterventies is een inclusieve cultuur te creëren (Groeneveld, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> - Het management stuurt door middel van diversiteitsmanagement aan op het ontstaan van een inclusieve organisatiecultuur.
Aandeel vrouwen in repressieve dienst bij de brandweer	Het aantal en percentage vrouwen dat in dienst is van de brandweer in Nederland in een repressieve functie zoals wordt aangegeven door het Centraal Bureau van Statistiek(CBS). Zie figuur 1. CBS maakt in haar cijfers geen onderscheid in functie/rang bij vrouwen in repressieve dienst.	<ul style="list-style-type: none"> - Brandweervrouwen die werken als manschap of als bevelvoerder. - Brandweervrouwen die werken als (hoofd) officier van dienst (HovD en ovD). - Brandweervrouwen die werken als (regionaal) commandant van dienst (CvD) of als directielid en daarbij een operationele taak hebben als CvD.
Aansluiten bij de oorspronkelijke organisatiecultuur en -waarden	In de publieke sector kunnen werknemers zich verzetten tegen nieuw beleid als gevolg van normen en waarden met betrekking tot hun beroep (Tummers, 2013).	<p>De brandweercultuur in Nederland is opgebouwd uit drie culturen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een mannencultuur - De machocultuur - De verenigingscultuur (familiecultuur). - De gewenste nieuwe inclusieve cultuur en divers personeel maakt wel/geen aansluiting met de oorspronkelijke organisatiecultuur en -waarden.
Gevoel voor urgentie creëren (DM)	Kotter (1995: 60-62) een gezamenlijk gevoel voor urgentie draagt bij aan de bereidheid van mensen om uit hun comfortzone te treden	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuur, directie, leidinggevend benoemen de noodzaak, of businesscase, of het nut van diversiteitsmanagement.
Draagvlak managementtop (DM)	Een krachtige leidende coalitie creëren: Kotter (1995: 60-62) er zijn voldoende echte leiders (75%) binnen de organisatie die achter de urgentie van de verandering staan en die naar hun personeel uitdragen dat doorgaan op de	<ul style="list-style-type: none"> - De meerderheid van het management draagt het nut en de noodzaak van verandering uit ten aanzien van het diversiteitsmanagement.

	huidige manier van werken niet acceptabel is.	
Een visie voor de verandering	Een goede visie inspireert mensen en maakt de gekozen koers zichtbaar en duidelijk (Kotter, 1995).	- Een visie ten aanzien van diversiteitsmanagement kan worden benoemd en is op papier vastgelegd.
Strategische organisatieplan inclusief (DM)	Een diversiteitsstrategie en -plan, ontwikkeld en afgestemd met het strategische plan van de organisatie (Aronson, 2002).	- Er is een strategisch beleidsplan waarin diversiteitsmanagementdoelen staan opgenomen.
Kortetermijnsuccessen plannen, opvolgen planning & control	Managers moeten kortetermijndoelen inplannen om zo tussentijdse resultaten te meten en te vieren om het momentum te behouden.	- Jaarplanningssysteem met haalbare kortetermijndoelen. - Kleine diversiteitsprojecten.
Visie communiceren	Goede leiders communiceren vaak en doorlopend de organisatievisie.	- Leidinggevend communiceren de visie in beleid, in een toespraak, in nieuwsbrieven, in (team)plannen, in team- en werkoverleg. - Projectgroepen, workshops/trainingen DM voor leidinggevend en medewerkers.
De rol van de leidinggevend bij DM	De leidinggevende is cruciaal is voor het creëren van draagvlak en bewustwording wat betreft diversiteit. Daarnaast is de leidinggevende verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid (Groeneveld, 2013).	- Draagvlak; personeel inspireren voor diversiteit en motiveren. - Bewustwording van personeel voor diversiteit; nieuw gewenst gedrag bespreekbaar maken, stimuleren en ondersteunen. - Knelpunten aanpakken. - Vrouwen aannemen of laten doorstromen. - Coachende en mentorrol
Verankering strategisch DM	De verandering is niet gerealiseerd zolang deze niet diep verankerd ligt in de organisatiecultuur (Kotter, 1995).	- Institutionaliseren door een verantwoordelijke aan te stellen per afdeling en op uitvoerend niveau. - Permanente aandacht - Inclusief maken van organisatiesystemen en bedrijfsprocessen
Goed werkgeverschap en arbeidsomstandigheden	De werkgever biedt een veilig en respectvol werkklimaat en faciliteert de juiste arbeidsomstandigheden waaronder de werkzaamheden kunnen worden verricht.	- Vervangende werkzaamheden tijdens zwangerschapsverlof en periode van zogen. - Zwangerschapsverlof en ouderschapsverlof opnemen is normaal. - Opleidingen kunnen bij gemotiveerde interesse gevolgd worden (en dus niet op basis van gunning). - Aanvullende begeleiding bij training en fysieke testen. - Coach en aanspreekpunt diversiteit voor (nieuwe) brandweervrouwen/mannen. - Flexibele werkuren en contracten worden geboden (levensloopgericht werken).
Werving en Selectie, instromen en doorstromen divers vrouwelijk talent	Engen e.a. (2010: 53) pleit voor 'een integraal programma waarbij op alle lagen van de hiërarchie specifiek op vrouwen toegesneden werving en loopbaantrajecten worden ingezet'.	- Wijze van werven en selecteren. - Fysieke testen bij instromen. - Diverse samenstelling in selectiecommissies. - Positieve discriminatie en vrouwenquota. - Doorstromen van vrouwen.
Handhaving wet- en regelgeving	Het bestuur, de directie, het management en de leidinggevend houden zich aan de wet, handhaven deze indien sprake is van overtreding door personeel en dragen zorg voor bewustwording hierin bij personeel.	Veilig werkklimaat Wangedrag, excessieve gedragingen aanpakken en handhaven op basis van Grondwet Art. 1, gelijke behandeling, discriminatieverbod en Arbowetgeving. - Discriminatie op basis van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht.

		<ul style="list-style-type: none"> - Ongelijke behandeling: onderscheid op grond van zwangerschap, bevalling en moederschap. - Verbod op intimidatie en een verbod op seksuele intimidatie. - Leidinggevend handhaven Wet veiligheidsregio's artikel 18. - Leidinggevend handhaven Arbowetgeving indien geen repressieve inzet.
--	--	---

4.4 Onderzoeksmethodiek

In deze paragraaf worden de voor het onderzoek gebruikte onderzoeksmethoden en -technieken beschreven. Daarnaast wordt gemotiveerd waarom hiervoor is gekozen. Tot slot wordt verantwoord hoe wordt gekomen tot de beantwoording van de deelvragen en de centrale vraag.

4.4.1 Keuze voor onderzoeksmethoden

Er is gekozen is voor het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek door literatuuronderzoek en afname van semigestructureerde interviews met topiclist. Kwalitatief onderzoek kan een bijdrage leveren aan het vormen van theorie, als het gaat om onderzoek naar een onderwerp waar voldoende kennis over is, maar waarbij op een specifiek onderdeel nog kennis ontbreekt. Zoals in dit onderzoek de verhouding van de kritieke factoren voor diversiteitsmanagement tot elkaar bij de vorming van een inclusieve organisatiecultuur bij de *brandweer in Nederland*.

Semigestructureerde interviews met topiclist leiden tot vergaring van onderzoeksinformatie. Bovendien biedt deze methodiek voldoende ruimte voor variatie in vraagstelling waardoor ruimte is om in te gaan op nieuwe gespreksonderwerpen of om door te vragen. De methode die is toegepast om tot de theorie te komen is de gefundeerde theoriebenadering (Glazer & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998; Verschuren & Doorewaard, 2007: 192-200) op basis van open codering en een iteratief proces. Daarmee wordt bedoeld dat de theorie ontwikkeld wordt op basis van een proces van waarnemen, verzamelen en reflecteren (Baarda e.a., 2013: 65, 209).

4.4.2 Literatuurstudie

De literatuur voor dit onderzoek is breed gezocht in wetenschappelijke artikelen en boeken. Er zijn verschillende digitale zoekmachines gehanteerd in de periode juni-juli 2016 en de gebruikte zoekwoorden waren: 'positive discrimination gender', 'positive discrimination gender evaluation', 'affirmative action', 'affirmative masculine action', 'gender equality', 'diversity', 'change management', 'change management gender', 'veranderbereidheid', 'organisation culture', 'values', 'feminine values', 'masculine values', 'inclusive values', 'change values', 'masculine organisation', 'inclusive organisation', 'inclusive organisation culture', 'diversiteitsmanagement', 'firefighting', 'voluntary firefighting', 'women firefighting', 'masculinity and firefighting', 'hegemonic masculinity', 'bullying culture'. De artikelen en enkele boeken zijn gescand en met de 'sneeuwbal'-werkwijze is gekomen tot de keuze voor de in dit onderzoek gebruikte literatuur die bijdraagt aan het beantwoorden van de literatuurdeelvraag: "Welke kritieke factoren van diversiteitsmanagement dragen bij aan een inclusieve organisatiecultuur bij de brandweer?" De literatuurstudie heeft geleid naar de operationalisering van dit onderzoek en is de basis voor de topiclist voor de interviews.

4.4.3 Onderzoeksethiek

Het onderzoeksonderwerp diversiteitsmanagement en specifiek het onderzoeken van de problematiek waarom vrouwen niet instromen en werkzaam blijven in repressieve functies binnen de brandweerorganisatie, kan gevoelig liggen bij personeel en leidinggevendenden bij de brandweer in Nederland. Er is niet gekozen om casusonderzoek te doen in één specifiek brandweerkorps. Dit is enerzijds omdat dit binnen de onderzoeksperiode voor de onderzoeker niet realiseerbaar was. Anderzijds is bewust gekozen om respondenten uit verschillende veiligheidsregio's via Brandweer Nederland, en het netwerk Brandweervrouwen uit te nodigen om deel te nemen aan het onderzoek om informatie te delen. Als de respondenten uit één korps afkomstig waren geweest, dan zouden deze waarschijnlijk voorzichtiger zijn geweest met uitlatingen omdat deze bij publicatie gemakkelijker herleidbaar zouden zijn naar de respondent. Door te kiezen voor respondenten uit verschillende veiligheidsregio's kan de anonimiteit beter worden geborgd. Tegelijkertijd kunnen respondenten opener zijn en wordt een breder beeld verkregen van de brandweer in Nederland dan bij respondenten uit één korps het geval zou zijn geweest.

Alle respondenten hebben vrijwillig meegewerkt aan het onderzoek en hebben vooraf informatie ontvangen over het doel van het onderzoek. De respondenten hebben toestemming gegeven om het interview op te nemen op geluidsapparatuur en de transcripten te gebruiken (Baarda e.a., 2013: 39, 104). Om respondenten vrij de ruimte te geven om hun eigen verhaal te kunnen vertellen, is hen toegezegd dat het onderzoeksmateriaal vertrouwelijk behandeld wordt door de onderzoeker en de beoordelende docenten van de Erasmusuniversiteit te Rotterdam. Bovendien is vermeld dat de onderzoeksresultaten geanonimiseerd worden weergegeven, door verstrekte informatie niet naar de persoon herleidbaar te maken of door de informatie bij twijfel niet te gebruiken voor het onderzoek. Daarom is ervoor gekozen om geen verdeling te maken tussen wat mannelijke respondenten en wat vrouwelijke respondenten zeggen, maar om te spreken over 'respondente en respondent'. Dit is met uitzondering van een quote die gaat over een zwangerschap. De expert heeft toestemming verleend om de quotes te citeren onder titel. Met de respondenten is afgesproken dat de scriptie na afstuderen zal worden gepubliceerd, waarna een kopie aan de deelnemers wordt toegestuurd.

4.4.4 Selectie respondenten en representativiteit

Eerst is contact gelegd met Brandweer Nederland, de programmacoördinator Mens & Bedrijfsvoering, om medewerking aan het onderzoek te vragen. Daarnaast zijn onderzoeksgegevens zoals de nota diversiteitsbeleid (NVBR, 2005) en agenda- en oplegstukken opgevraagd. Om te kunnen kijken naar de overeenkomsten en verschillen bij brandweermensen in repressieve dienst, is de keuze gemaakt om respondenten te selecteren op basis van verschillende hiërarchische niveaus, te weten: manschap beroeps en vrijwillig, bevelvoerder, ploegchef, (H)Officier van Dienst, Commandant van Dienst (waaronder directieleden).

Voor de selectie van respondenten is een combinatie gemaakt van een gerichte steekproef met een maximum aan variatie en de sneeuwbalsteekproefmethode (Baarda e.a., 2013: 95, 98). Het bestuur van het netwerk Brandweervrouwen heeft haar repressieve leden gevraagd aan het onderzoek mee te doen door verzending van een e-mail en het plaatsen van een boodschap op de internetpagina van Brandweer Nederland. Daarnaast is een tweet uitgegaan met een oproep aan

repressieve brandweervrouwen om deel te nemen aan dit onderzoek. Om respondenten uit alle niveaus binnen het repressieve taakveld vertegenwoordigd te zien en om voldoende mannen te kunnen interviewen, zijn een aantal personen via netwerkcontacten van de eerste groep respondenten (sneeuwbalsteekproef) rechtstreeks benaderd om mee te doen aan dit onderzoek. De totale groep respondenten in repressieve dienst bestaat uit vijf brandweermannen en dertien brandweervrouwen werkzaam in verschillende veiligheidsregio's in Nederland (negen), zeven vrijwilligers en dertien beroepsbrandweermensen, waarvan twee respondenten zowel beroeps als vrijwilliger zijn. Van de respondenten in beroepsdienst zijn er vier in- en doorgestroomd via de vrijwillige brandweer. Daarnaast is er een interview met een expert diversiteitsmanagement gehouden.

4.4.5 Semigestructureerde interviews met topiclist

Voor het interviewen van respondenten wordt de semigestructureerde interviewmethode toegepast (Baarda e.a., 2013: 150, 165) gecombineerd met een topiclist. De topiclist (Bijlage 1) vormt de basis bij het afnemen van de semigestructureerde interviews en is gebaseerd op literatuuronderzoek en informatie uit voorgaande interviews. Dit biedt ruimte voor flexibiliteit doordat vragen niet van tevoren vastliggen. Naar aanleiding van de eigen verhalen van respondenten, kan worden doorgevraagd naar persoonlijke opvattingen en werkervaring. Onbewuste overtuigingen komen met deze werkwijze eerder aan de oppervlakte. Dit draagt eraan bij dat de onderliggende problematiek beter doorgrond kan worden. De interviews zijn formeel en face-to-face afgenomen. Twee interviews waren met twee personen tegelijkertijd. Dit was overigens niet zo gepland door de onderzoeker.

4.4.6 Dataverwerking

Op basis van de gefundeerde theoriebenadering (Glazer & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998) zijn de transcripten van de interviews in tekstfragmenten gecodeerd met behulp van de programma's Atlas.ti en vervolgens naar Excel geëxporteerd om een verdieping te maken. De onderwerpen zijn per onderwerp geselecteerd in themacodes en een of meerdere variatiecodes. Deze data werd daarna geordend conform de operationalisering en gericht op het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Op deze wijze werd het onderzoeksmateriaal gereduceerd en kon er theorie worden gevormd, onderbouwd met theorie uit de literatuurstudie.

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij de operationalisatie van variabelen draagt een heldere formulering bij aan het verhogen van de validiteit van het onderzoek. De definities staan daarom opgenomen in het schema in paragraaf 4.3 en zijn gebaseerd op de onderzoekstheorieën uit hoofdstuk drie. De gedegen literatuurstudie die daaraan vooraf ging biedt theoretische kennis die betrouwbaar en valide is.

Externe validiteit: Het onderzoek heeft een lage externe validiteit waardoor het moeilijk is, te kunnen generaliseren. Dit kwalitatieve onderzoek is gebaseerd op een expertinterview plus zestien interviews met achttien brandweermensen die repressief inzetbaar waren op het moment van afname van de interviews. Deze mensen zijn geselecteerd (zie paragraaf 4.4.4) met een spreiding over negen veiligheidsregio's, waarbij niet gesteld kan worden dat de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn voor heel Brandweer Nederland, voor één regio of één korps specifiek, of voor alle brandweervrouwen en brandweermannen. De onderzoeksresultaten

bieden wel een indicatief beeld van wat er leeft onder repressief brandweerpersoneel en hun leidinggevenden ten aanzien van hun visie op de kritieke factoren voor diversiteitsmanagement. Daarnaast wordt duidelijk hoe de respondenten de brandweercultuur zien en tegen welke problemen zij de afgelopen jaren zijn aangelopen met het oog op vrouwen die werkzaam zijn in de repressieve dienst.

Om een volledige gefundeerde theorie op te kunnen stellen over de kritieke factoren voor diversiteitsmanagement ten behoeve van een inclusieve organisatiecultuur bij de brandweer in Nederland, zal meer kwalitatief onderzoek gedaan moeten worden bij alle veiligheidsregio's in Nederland en op alle niveaus in de organisatie. De zestien interviews geven daarentegen een eensluidend beeld wat betreft de brandweercultuur en de basiswaarden voor repressief brandweerwerk in Nederland. Dit beeld wordt aangevuld met kennis uit de wetenschapsliteratuur. Een andere beperking was dat er niet meer specifieke data beschikbaar was ten aanzien van diversiteit van brandweervrouwen, doorstroomcijfers van vrouwen en vertrekredenen van vrouwen uit de repressieve dienst. Dit bleek uit navraag bij het CBS en Brandweer Nederland (zie Bijlage 4).

Hoofdstuk 5 Brandweer in Nederland

5.1 Ontwikkeling van de brandweer in Nederland en wetgeving

Het Nationaal Brandweer Documentatie Centrum (NBDC) onderhoudt een website waarop de geschiedenis van de brandweerorganisatie staat gedocumenteerd. De volgende informatie is afkomstig van deze website en was in 2016 beschikbaar: 'Brandweezorg was tot de Tweede Wereldoorlog een gemeentelijke taak. Ieder(e) gemeenteraad en korps maakten daarbij eigen keuzes ten aanzien van voertuigen, materiaal, uitrusting en kleding, waardoor er geen uniformiteit was. De Tweede Wereldoorlog zorgde voor de noodzaak tot het inrichten van de luchtbeschermingsdienst die ook brandweertaken uitvoerde en er werden een aantal taken gestandaardiseerd naar het Duitse model Rijksbrandweer (1942) zoals armaturen en slangkoppelingen, naast de manier van werken door een blusgroep 'aflegsysteem' (1943). De Rijksinspectie voor het brandweerwezen (1944), onder Duits bewind, zorgde voor voorschriften en richtlijnen en had tevens de taak tot het uitoefenen van controle op het naleven ervan.'

Rozendal e.a., (2005) stellen: 'Na de Tweede Wereldoorlog wilde men de brandweer op rijksniveau organiseren, maar tegen dit plan was veel weerstand. De gemeenten vonden dat zij beter in staat waren om de kwaliteit van de brandweer op lokaal niveau te borgen. In 1952 werd de brandweezorg dan ook bij de gemeenten neergelegd (Brandweerwet) en hebben het Rijk en de Provincie een toetsende functie gekregen. Tegelijkertijd treedt ook de Wet Bescherming Bevolking (BB) in werking, zodat de brandweerkorpsen ook ingezet kunnen worden als BB-eenheid bij rampen. Werving van vrijwilligers gaat via familie en vrienden die al bij de brandweer werkzaam zijn. De treinramp in Harmelen (1962), liet zien dat de brandweer niet was ingesteld op grootschalige inzetten. In dat jaar richtte men daarom de beroepsbrandweerofficiersopleiding op, nu de IFV te Arnhem.'

Men wilde in 1975 al regionale brandweerkorpsen inrichten, maar uit vrees voor weerstand werd in 1975 door de rijksoverheid de Nota Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen opgesteld voor intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (Rozendal e.a., 2005). De Brandweerwet en de Rampenwet werden actief in 1985. Hierdoor kreeg de brandweer ook de taken coördinatie van rampen en gevaarlijke stoffen erbij. De vuurwerkramp in Enschede (2000) en de brand in 't Hemeltje in Volendam (2001) waren de aanleiding voor de invoering van de wet Kwaliteitsbevordering Rampenbestrijding (2004). In 2010 werd de Wet veiligheidsregio's (Wvr) ingevoerd.

5.2 Wet veiligheidsregio's

Op 14 oktober 2010 werd de brandweer ondergebracht bij het ministerie van Veiligheid en Justitie (V&J). De Wet veiligheidsregio's (Wvr), die in werking trad in oktober 2010, heeft tot voornaamste doel het verbeteren van de rampenbestrijding en crisisbeheersing. De Wet veiligheidsregio's regelt de bevoegdheden die in de ogen van de wetgever nodig zijn in de voorbereiding op en de beheersing van brandweezorg, rampen en crises. De wet verschuift taken en bevoegdheden van de lokale colleges van burgemeester en wethouders naar het bestuur van de veiligheidsregio (Van Veldhuisen e.a., 2013). Het regionale bestuur is daarmee verantwoordelijk en draagt zorg voor

handhaving van wetgeving. In Artikel 18 worden de uitzonderingen voor het personeel van de brandweer vastgelegd in maatregelen van bestuur.

In Artikel 18 (Wvr) staat het volgende vermeld:

Lid 2 'Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur kunnen voor het personeel van de brandweer regels worden gesteld over:

- a. de functies en rangen en tekens van bijzondere verdiensten in het operationele brandweerwerk;
- b. de eisen met betrekking tot de keuring en de controle op lichamelijke en geestelijke geschiktheid;
- c. de kleding en de uitrusting.

Lid 3 Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur worden voor het personeel van de brandweer regels gesteld over de bekwaamheid. Met in ieder geval de daarvoor in aanmerking komende vakorganisaties van overheidspersoneel wordt over de bij of krachtens deze maatregel te geven regels overleg gepleegd.

Lid 4 Bij algemene maatregel van bestuur wordt vastgesteld voor welke functies de opleiding wordt afgesloten met een examen. Het algemeen bestuur van het Instituut Fysieke Veiligheid geeft het diploma af'.

5.2.1 Verlengd lokaal bestuur, taken veiligheidsregio's - brandweer

Inmiddels zijn de gemeentelijke brandweerkorpsen onderdeel van 25 veiligheidsregio's die zijn vormgegeven conform het model van verlengd lokaal bestuur. Het bestuur van die veiligheidsregio's bestaat uit de burgemeesters van deelnemende gemeenten, waarvan de korpsbeheerder voorzitter is (Van Veldhuisen e.a., 2013). Met de Wvr (2010) is in de Artikelen 2, 4, 5 en 9 geregeld dat onder de verantwoordelijkheid van de minister van Veiligheid en Justitie, het college van burgemeester en wethouders is belast met de organisatie van de brandweezorg, de rampenbestrijding, de crisisbeheersing en de geneeskundige hulpverlening. De burgemeester heeft het gezag bij brand en ongevallen en kan als het nodig is bevelen geven om gevaar te voorkomen, te beperken of te bestrijden. De burgemeester heeft het opperbevel in geval van een ramp of de vrees daarvoor.

In de Wvr (2010) staat in Artikel 10 en 25 het volgende vermeld: 'De taken die zijn overgedragen aan de Veiligheidsregio zijn: het voorbereiden op de bestrijding van branden en het organiseren van de rampenbestrijding en de crisisbeheersing; het instellen en in stand houden van een brandweer. De brandweer staat onder leiding van een commandant. Taken van de brandweer zijn: het voorkomen, beperken en bestrijden van brand, het beperken en bestrijden van gevaar voor mensen en dieren bij ongevallen anders dan bij brand; het waarschuwen van de bevolking; het verkennen van gevaarlijke stoffen en het verrichten van ontsmetting, het adviseren van andere overheden en organisaties op het gebied van de brandpreventie, brandbestrijding en het voorkomen, beperken en bestrijden van ongevallen met gevaarlijke stoffen. De brandweer voert ook taken uit bij rampen en crises ten aanzien van de rampenbestrijding en de crisisbeheersing.'

5.3 Brandweer Nederland

Het verdwijnen van de Brandweerwet door de invoering van de Wet Veiligheidsregio's heeft zijn weerslag op de manier van samenwerken (regionaal georganiseerd op afstand versus lokaal) en de taken hebben, naast de oude repressieve taken een meer preventief en proactief karakter gekregen. Dit was aanleiding voor de landelijke brandweerorganisatie de Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding, nu Brandweer Nederland, om haar strategische beleid en organisatie aan te passen. Brandweer Nederland, heeft een nieuw bedrijfsmodel voor de brandweerorganisatie opgesteld met het document "Strategische reis naar het jaar 2040 Brandweer Over Morgen" (NVBR, 2010). Brandweer over Morgen (BoM) als strategisch beleid van de brandweer richt zich op de omslag van repressie (incidentenbestrijding) naar preventie (effectbestrijding) en specifiek naar "Brandveilig leven". In het genoemde strategische beleid voor de brandweerorganisatie van de toekomst staat nauwelijks informatie opgenomen over diversiteitsmanagement of over de personeelsfactor, waardoor dit strategische beleid laat zien dat dit onderwerp in strategisch opzicht wordt verwaarloosd.

5.4 Samenstelling repressief (operationeel) brandweerpersoneel gender

Tot 1975 bestond de brandweerorganisatie in Nederland uit 100% brandweermannen. Vanaf 1975 werden de eerste brandweervrouwen aangesteld (NBDC). Na deze tijd zijn er mondjesmaat vrouwen binnengestroomd en veel van hen zijn ook weer uitgestroomd. De onderstaande tabel (CBS, 2016) betreft operationeel brandweerpersoneel dat gedurende de jaren 2004 tot 2016 in dienst was bij de brandweer.

	Onderwerpen	Totaal personeel	Operationeel personeel							
			Totaal operationeel personeel	Beroepspersoneel				Vrijwillig personeel		
				Totaal beroeps	Geslacht		Totaal vrijwillig	Geslacht		
					Mannen	Vrouwen		Mannen	Vrouwen	
Nederland	Perioden	<i>Aantal</i>								
	2004	.	27413	5352	5131	221	22061	21036	1025	
	2005	30624	27299	5260	5009	251	22039	20932	1107	
	2006	30674	27373	5413	5125	288	21960	20820	1140	
	2007	30480	27084	5440	5127	313	21644	20456	1188	
	2008	30428	27027	5548	5240	308	21479	20218	1261	
	2009	30736	27154	5525	5223	302	21629	20321	1308	
	2010	31066	27137	5510	5214	296	21627	20304	1323	
	2011	30608	26602	5416	5130	286	21186	19955	1231	
	2012	30261	26223	5252	4973	279	20971	19796	1175	
	2013	29789	26031	5220	4917	303	20811	19659	1152	
	2014	28855	25061	5023	4786	237	20038	18983	1055	
	2015	27964	24135	4892	4662	230	19243	18176	1067	
	2016*	27742	23965	5007	4751	256	18958	17887	1071	

Tabel 1: brandweerpersoneel, bron: Statline CBS (2016).

In Tabel 1 is een onderverdeling gemaakt in beroepspersoneel en vrijwillig personeel, en in mannen en vrouwen. In 2015 zijn er in totaal 24.135 operationele brandweermensen in dienst. Het gaat hier dan voornamelijk om repressief personeel.

Waarvan man 4.662 beroeps en 18.176 vrijwilliger = totaal 22.838 brandweermannen (94,6%).

Waarvan vrouw 230 beroeps en 1.067 vrijwilligsters = totaal 1.297 brandweervrouwen (5,4%).

Waarvan 4,9% beroepsbrandweervrouwen en 5,7% vrijwillige brandweervrouwen in 2015.

5.4.1 Project Diversiteitsbeleid Brandweer 2005-2006

In 2005 heeft het bestuur van de NVBR een advies voor diversiteitsbeleid laten opstellen en op 8 december 2005 goedgekeurd (NVBR, 2005: Agendapunt 3.02.3). In de voorgaande vergadering van de Raad Regionaal Commandanten d.d. 24 en 25 november 2005 is besloten dat er geen prioriteit was voor diversiteit binnen de brandweer. Het bestuur van de NVBR heeft vervolgens gekeken naar mogelijkheden binnen de vier grote gemeenten om diversiteitsbeleid te implementeren en financiering te vinden. In een agendapunt van de NVBR wordt vermeld dat: 'Grote steden met de meest diverse bevolkingssamenstelling het meeste baat zullen hebben bij het ontwikkelen en implementeren van diversiteitsbeleid, hierin het eerste jaar of de eerste twee jaar zelfstandig in willen investeren en daarmee een goede basis kunnen leggen voor de rest van Brandweer Nederland' (NVBR, 2005, agendapunt 3.03.3). Het bestuur van de NVBR ziet dat diversiteitsbeleid vraagt om een verandering in de cultuur en in het werken en denken van de brandweer en dat diversiteitsbeleid structureel moet worden ingebed in de brandweerkorpsen. Dit is een proces van jaren (NVBR, 2005, agendapunt 3.02.3). Financieel wordt er door de NVBR gekeken naar medefinanciering door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en wordt aansluiting gezocht bij de Equal-projecten I gericht op de 3G en het Equal II project dat verbreed is naar meer brandweerkorpsen (NVBR, 2005, agendapunt 3.02.3).

De bewuste adviesnota was onderdeel van het project Diversiteit Brandweer 2005-2006. De opdrachtgever was het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in samenwerking met de Nederlandse Vereniging Brandweezorg en Rampenbestrijding (NVBR). De reden voor het opstellen van dit diversiteitsbeleid zijn legitimitieitsredenen (EU- en Nederlandse wetgeving) en het vergroten van de mogelijkheid om op termijn beter gebruik te maken van het hele arbeidsmarktpotentieel. Gestreefd wordt naar een optimaal personeelsbestand voor een maximale prestatie van de brandweer. Daarnaast ziet de brandweer een taak om als publieke organisatie representatieve herkenbaarheid te hebben naar de burgers toe (NVBR, 2005).

De brandweer heeft zonder streefcijfers maar met een businesscase (NVBR, 2005) geprobeerd om meer vrouwen aan te trekken. Daarnaast was er doelgroepbeleid voor allochtonen, homo's en lesbiennes. Dit project had een aantal doelstellingen zoals: structurele aandacht voor diversiteitsbeleid als onderdeel van de bedrijfsvoering van de brandweer, een organisatieklimaat waarin brandweerpersoneel op een vanzelfsprekende en volwaardige manier kan functioneren, en het realiseren van een personeelbestand dat de behoefte en wensen van de burgers in de Nederlandse multiculturele samenleving weerspiegelt (NVBR, 2005). In de projectperiode is het netwerk Brandweervrouwen, opgericht door BZK, een onderdeel geworden van het nieuwe netwerk Diversiteit van de NVBR. Het netwerk Diversiteit heeft als doelstelling meegekregen om diversiteitsbeleid op de agenda te krijgen bij de verschillende brandweerkorpsen in Nederland en was breder ingericht dan alleen gender.

Het netwerk Brandweervrouwen heeft in de projectperiode onder aansturing van haar bestuur en portefeuillehouder namens de NVBR, met de aanstelling van een tijdelijke projectsecretaris, een adviserende en ondersteunende functie gehad bij onder andere wervingsactiviteiten. Het netwerk heeft daarnaast symposia en workshops met diversiteitsthema's voor de brandweer

georganiseerd. Na de projectperiode die maar een jaar duurde, zijn deze taken op vrijwillige basis voortgezet door het bestuur en de leden van het netwerk Brandweervrouwen.

5.4.2 Tijdelijke gerichte aandacht - Equal project I gender

In Nederland is het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het ministerie van BZK voor de brandweer opdrachtgevend geweest ten aanzien van het emancipatiebeleid. In het document "Bijdrage BZK Emancipatiebeleid 2008 – 2011" staat vermeld dat het Equal I traject afgerond werd in 2005. Steen & Demiral (2007: 7-20) schrijven dat de Equal-projecten zich hebben gericht op het vergroten van de arbeidsparticipatie van groepen vrouwen. Het project Brandweer van Binnen naar Buiten onder leiding van Van Doorne-Huiskes en Partners leverde zeventwintig beroepsbrandweervrouwen op. Daarbij ging de aandacht uit naar barrières waar vrouwen tegenaan lopen. Genoemd worden de fysieke functie-eisen bij de brandweer en discriminatie bij het verwerven van stageplaatsen (Steen & Demiral, 2007: 7). De in- en doorstroom van vrouwen zal bemoeilijkt blijven zolang de fysieke toegangseisen die gesteld worden voor het brandweerwerk onbespreekbaar zijn. De onderlinge verschillen in fysieke testen bij korpsen spelen hierbij ook een rol (Steen & Demiral, 2007: 13).

Vervolgens wijzen Steen & Demiral (2007: 16) erop dat het nodig is om het masculiene karakter van de brandweerorganisatie te veranderen. De boodschap van Steen & Demiral (2007: 18) is helder: diversiteitsbeleid bij de brandweer moet hoog op de beleidsagenda. Zij wijzen er daarnaast op dat het ministerie richtlijnen en targets moet vaststellen voor diversiteitsbeleid. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in haar kamerstuk van 1 september 2007 de eindnota van het Equal-traject opgenomen. Een van de conclusies die getrokken kon worden naar aanleiding van dit traject was dat een cultuuromslag bij de brandweer gewenst is om structureel resultaten te kunnen boeken.

Het Equal-project en het project Diversiteit Brandweer werkten samen. Dit was ook omdat activiteiten uit het Equal-project waren opgenomen in het projectplan en het advies van het project Diversiteit Brandweer. In de projectperiode van zowel het Equal-project als het project Diversiteit Brandweer was er een groei te zien van het aantal repressieve brandweervrouwen, zowel bij vrijwilligsters als in beroepsdienst (Statline CBS, 7 juli 2016, brandweerpersoneel). De tabel laat zien dat het aantal vrouwen in operationele dienst een paar jaar na de projectperiode is afgenomen. De laatste jaren blijft het aantal enigszins stabiel op een laag aantal beroeps- en vrijwillige brandweervrouwen.

5.3 Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) en Brandweeracademie

In de Wvr artikel 18, lid 3 en 4 wordt de vakopleiding en examinering van brandweerpersoneel wettelijk geregeld. De schriftelijke examens worden landelijk afgenomen door de NBBE een onderdeel van het Instituut Fysieke Veiligheid dat zorg draagt voor uitgifte van diploma's en certificaten. Opleidingen en examens worden ook regionaal georganiseerd, dit is het geval bij de opleidingen tot Manschap I en II en Bevelvoerder, de praktijk opleidingen voor personeel op de tankautospuiterij (www.ifv.nl).

Het IFV (de brandweeracademie) is verantwoordelijk voor de opleiding en examinering voor brandweerofficieren en de ontwikkeling van onderwijsinhoud. Het IFV is gevestigd in Arnhem en bepaalde leergangen worden gegeven op de Politieacademie te Apeldoorn. Over het algemeen zijn de brancheopleidingen toegankelijk voor personeel dat in dienst is bij de brandweer, of andere overheidswerkgevers en het bedrijfsleven. Bij het IFV wordt o.a. de leergang voor officier van dienst (OvD) gegeven, daarnaast organiseert de brandweeracademie congressen, workshops, leergangen en bijscholingsactiviteiten (IFV.nl, 2016).

5.4 Landelijke fysieke test – PPMO - Periodiek Preventief Medisch Onderzoek en korpsgerichte fysieke testen

In de Wvr Artikel 18, lid 2b wordt de keuring en controle van lichamelijke en geestelijke geschiktheid voor het brandweerwerk wettelijk geregeld. Om in dienst bij de brandweer te kunnen worden aangenomen moet eerst een fysieke test met goed gevolg worden afgelegd. Het met goed gevolg afleggen van een aanstellingskeuring (AK) en een periodiek preventief medisch onderzoek (PPMO) is momenteel een harde voorwaarde om brandweerwerk te mogen verrichten. De keuringen testen onder andere gezondheid, conditie en kracht en zijn ingericht op de uitvoering van brandweerwerkzaamheden (brandweernederland.nl).

Sinds enkele jaren is de PPMO-test ingevoerd als landelijke periodieke fysieke test voor al het brandweerpersoneel. De test is gelijk voor zowel mannen als vrouwen als voor vrijwillig en beroepspersoneel. Voor de invoering van deze fysieke test bestonden er per brandweerwerkgever verschillende fysieke aanname-eisen en periodieke testen. In stedelijke beroepskorpsen kunnen, naast de AK, ook nog verschillende korpsgerichte fysieke testen moeten worden afgelegd als aanname-eis voor repressief brandweerpersoneel. De AK- en PPMO-testen bestaan uit een signaalvragenlijst (over relevante gezondheidsklachten), biometrische testen, een functionele brandbestrijdingstest en een traplooptest (brandweernederland.nl).

5.5 Zwangerschap, periode van borstvoeding en repressief brandweerwerk

In de Arbowet, Arbobesluit, Arboregeling en de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen, staan bepalingen opgenomen omtrent zwangerschap en de periode erna. De brandweer als werkgever kan uitzonderingen stellen voor repressief brandweerwerk op basis van de Wet gelijke behandeling Artikel 1b, lid 1,2,3: 'Van het in het eerste lid bepaalde mag worden afgeweken in de gevallen waarin het de bescherming van de vrouw betreft, met name in verband met zwangerschap en moederschap.' Het ministerie van BZK heeft in samenwerking met het netwerk brandweervrouwen in 1999 het boekje "Brandweerwerk en zwangerschap" uitgegeven. In dit boekje staan zowel Arbowetgeving rond zwangerschap als adviezen opgenomen. Na melding van zwangerschap, wordt de medewerkster direct uit de uitruk gehaald. Bij de beroepsdienst zal de werkgever voor vervangend werk moeten zorgen en voor een vrijwilligster is het belangrijk dat zij betrokken blijft bij bijvoorbeeld de wekelijkse oefeningen. Conform Arbowetgeving moet de werkgever ook zorgdragen voor een afsluitbare ruimte voor zogen of afkolven.

5.6 Samenvatting

De brandweer is een traditionele organisatie die hiërarchisch werkt in een bevelstructuur. Dit vindt zijn basis in de militaristische werkwijze uit de Tweede Wereldoorlog (denk aan de invoering van ons huidige aflegsysteem). De veranderingen die hebben plaatsgevonden waren gericht op de

aansturing van de organisatie. Dit ging van aansturing door de bezetter op rijksniveau naar een gemeentelijke aansturing om vervolgens over te gaan naar een regionale georganiseerde aansturing. Dit laatste werd ingegeven door de verschillende rampen waarbij onvoldoende adequaat hulp verleend kon worden binnen de gemeentelijke structuur en aansturing. De Wet veiligheidsregio's regelt via verlengd lokaal bestuur de aansturing op regionaal en ook bovenregionaal op multidisciplinair niveau. Het doel hiervan is om verschillende hulpdiensten beter met elkaar samen te laten werken (ook) ten tijde van een ramp.

In de wet- en regelgeving is vastgelegd wie de opleidingen voor de brandweer mag organiseren (IFV). Daarnaast is vastgelegd dat personeel aan fysieke en geestelijke eisen moet voldoen. In de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen staat bepaald dat er een uitzondering mag worden gemaakt als het gaat om zwangere vrouwen. Daardoor kunnen zij bij zwangerschap uit de repressieve dienst worden gehaald en vervangende werkzaamheden aangeboden krijgen in die periode.

Diversiteitsbeleid is na de korte projectperiode niet structureel voortgezet, omdat er geen draagvlak voor was in de Raad Regionaal Commandanten. De korte projecten gaven een startimpuls en de wervingsacties van de Equal-projecten trokken vrouwen aan voor het brandweervak. Daardoor is er in de eerste jaren na 2005 een stijging te zien van het aantal vrouwen in de repressieve dienst. Zodra de projectaandacht weg was, stroomden vooral vrouwen in beroepsdienst ook weer uit. De bevindingen uit het rapport van Steen & Demiral (2007) en de conclusies uit het Equal-project stellen dat er een cultuuromslag nodig is bij de brandweer. Daarnaast wordt gesteld dat diversiteitsbeleid hoog op de politieke agenda zou moeten staan en dat het ministerie targets zou moeten stellen. Deze adviezen hebben geen vervolg gekregen omdat er geen urgentie voor werd gevoeld binnen de overheid. De mogelijke oorzaak hiervan was de economische crisis.

Hoofdstuk 6. Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de empirie weergegeven. De uitspraken van respondenten over een onderdeel staan hier cursief gedrukt.

6.1 Kenmerken brandweerorganisatiecultuur in Nederland

6.1.1 Cultuur speelt een rol

De meeste van de negentien respondenten vinden dat cultuur een grote rol speelt. Zij benoemen bijvoorbeeld de veranderingen in de maatschappij en ook vinden zij dat er grote verschillen in cultuur zitten tussen korpsen en zelfs tussen ploegen.

Expert Diversiteitsmanagement (DM): 'Dat begint al thuis en op school bij de opvoeding en wat ouders en de samenleving verwachten van jongens en meisjes. Het is heel cultuurbepaald en normatief en dat is bijna niet te veranderen, maar je kunt er wel bewustzijn over creëren over hoe wij kijken naar anderen, hoe het ons gedrag beïnvloedt, daar is nu te weinig aandacht voor.'

6.1.2 Invloed van de veranderende Nederlandse cultuur op de brandweerorganisatiecultuur

De maatschappelijke invloed op de brandweerorganisatiecultuur zien respondenten terug in de politieke veranderingen, in veranderingen in de samenleving (zoals de veeleisendheid van de burgers) en in het toenemend gebruik van internetmedia, waarbij het normaal lijkt om op basis van de eigen mening, zich kritisch te uiten op Facebook, Twitter et cetera:

'Vroeger was de brandweer een post mensen die met elkaar een hobby hadden. Nu een belangrijke; dat is dat je best doen niet meer goed genoeg is, de maatschappij accepteert dat niet meer. Ook van een brandweervrijwilliger vraagt de maatschappij altijd een topprestatie.'

Respondenten wijzen erop dat vrouwen meer blijven werken, ook als zij kinderen hebben. Daarin laten zij een voorbeeldrol zien aan de volgende generatie. Als het gaat om oude Nederlandse waarden, wijzen enkele respondenten naar het calvinisme. Deze spelen vooral een rol bij brandweerkorpsen in de 'Biblebelt'. In deze christelijke contreien is de rol van de vrouw nog die van huismoeder, de verzorgster van het gezin.

Expert DM: 'Tussen alle veranderingen proberen we toch ergens een houvast aan hebben, vroeger deden we dat zo. Misschien moeten we dat wel belangrijk vinden, waar komen we vandaan, wat moeten we meenemen van de goede dingen naar de toekomst en ook kijken naar andere culturen en naar welke waarden achterlaten.'

Veranderingen worden gezien in de hoge instroom van migranten met een andere culturele afkomst en in jongeren die nieuwe normen en waarden laten zien. Respondenten geven aan dat zij verwachten dat de brandweerorganisatie in de loop van de tijd wel meer inclusief zal worden, maar dat hier een generatie overheen gaat.

6.1.3 Kenmerken brandweerorganisatiecultuur in Nederland

Mannencultuur

Alle respondenten zeiden dat de brandweerorganisatiecultuur in Nederland een mannencultuur is: *'echt een mannenuitstraling'*. De mensen die werken in deze mannencultuur voelen zich daar prettig bij: *'ik vind het prettig om met mannen om te gaan'*. Zij hebben zich aangepast of de situatie geaccepteerd: *'het werk is zwaar, hard en smerig en dat moet je leuk vinden en je aanpassen'*. Het scheidingsvlak tussen een mannencultuur en een machocultuur is dun. De machocultuur wordt door respondenten gezien als een negatief onderdeel van de mannencultuur.

Machocultuur

Respondenten geven aan dat de brandweerorganisatiecultuur in Nederland ook een machocultuur kent, zeker bij de beroepsbrandweermensen: *'er zijn ook brandweermensen die een succesvolle brandweerman herkennen aan hij die het eerste naar binnen gaat, een zwarte helm heeft en grote verhalen'*. Aan de andere kant zijn er ook juist brandweermensen die benoemen *'jezelf willen bewijzen en zelfoverschatting, waarmee je jezelf en anderen in gevaar brengt'* een grote fout te vinden. Het machogedrag vindt men terug in *'jezelf groothouden', 'jezelf willen bewijzen', 'zelf alles beter te weten', 'dat haantjesgedrag', 'niet je mond houden', 'niet boven de groep uitstaan als men denkt dat het bericht de groep niet bevalt'*. Daarnaast wordt er over grof taalgebruik en gedrag gesproken. Zo worden *'grof praten'* en *'zuipen'* genoemd en zwarte humor over slachtoffers. Ook seksuele intimidatie en aanranding worden gemeld door respondenten naast *'van die seksgeintjes'* en porno kijken. Pestgedrag komt voor en ook bedreiging wordt genoemd. Machogedrag is niet alleen gedrag dat bij brandweermannen voorkomt, ook brandweervrouwen doen daar aan mee: *'ja de vrouwen doen daar ook aan mee met die grapjes en ook aan de seksistische opmerkingen'*, terwijl anderen het bewust niet doen. Brandweervrouwen geven aan dat vrouwen zich wel moeten aanpassen en meedoen om niet buiten de groep te vallen *'in de groepsapp zie ik dingen voorbijkomen, echte mannenfilmpjes, dan zeg ik: "hé ik zit er ook bij!" en dan zeggen zij: "jij kunt er wel tegen"'*.

Verenigingscultuur (familiecultuur)

Over de vereniging(familie)cultuur werd door een aantal respondenten gesproken als horend bij de vrijwillige brandweercultuur. Het brandweervak gaat van vader op zoon of dochter, waarbij de kinderen al van jongs af aan meedoen: *'met hem meeging om broodjes rond te brengen en die pieper ging, dan ging ik mee naar de kazerne'* en helpen bij oefeningen: *'mijn vader zat erbij en dan kon je mee als slachtoffer bij oefeningen en zo kom je erin'*. Bij de verenigingscultuur wordt ook de *'Biblebelt'* benoemd. Hiermee worden die gebieden bedoeld waar veel gemeenschappen van streng gelovige christenen te vinden zijn. Daar zorgt de vrouw thuis voor het gezin en het huishouden, terwijl de man de kostwinner is. In deze gemeenschappen vindt men op de vrijwillige brandweerposten mannelijk personeel afkomstig uit de eigen familie en geloofsgemeenschap: *'hier in de Biblebelt is het een eis dat de kandidaat moet passen in de ploeg, godsdienst speelt hier een rol mee'*. Respondenten vertellen over hun verenigingsleven. Zij gaan dan bijvoorbeeld na de oefenavond nog samen gezellig wat drinken (vaak aan een eigen bar). Daarnaast vertellen zij over leuke verenigingsactiviteiten zoals feestavonden, ploeguitjes, Sinterklaas vieren, partnerdagen, gezamenlijk dagen eropuit, fietstochten en onderlinge wedstrijden: *'ik zit zelf in de*

brandweervereniging dus we organiseren Sinterklaas en een dagje voor de partners en een feestavond'.

6.1.4 Basis (voor)waarden om bij de brandweer in repressieve dienst te kunnen werken

De brandweerrespondenten geven aan dat mensen die bij de brandweer willen gaan werken aan een aantal basisvoorwaarden dienen te voldoen. Dit zijn: kunnen werken in een hiërarchie, fysiek fit zijn, teamwerk leuk vinden, een teamspeler zijn (kameraadschap), gemotiveerd zijn en betrokken om mensen en dieren te helpen/redden. Een brandweermens dient vakkennis, vakmanschap en technisch inzicht te bezitten, veiligheid te waarborgen en betrouwbaar te zijn als persoon. Daarnaast gaat het ook om de eigen fysieke fitheid op peil te houden, de vakkennis bij te houden, te oefenen, en als het erop aankomt goed samen te werken en een stap meer te zetten om een collega uit de nood te halen. In de tijd tussen de uitrukken door geven brandweermensen aan dat om een goede teamspeler te zijn, het een voorwaarde is dat een collega gevoel voor zwarte en pikante humor heeft en tegen een grapje kan.

De waarden hiërarchie en autoriteit benoemden respondenten ten aanzien van de repressieve inzet als een middel om snel en efficiënt te komen tot brandbestrijding of hulpverleningsinzet. Respondenten geven aan dat bij binnenkomst op de kazerne iemand wordt beoordeeld op de rang op de schouders: *'je hebt een bepaalde hiërarchie, dat houdt in dat de leidinggevende het echt voor het zeggen heeft. In het heetst van de strijd bepaalt de bevelvoerder wat er gebeurt'*. Enkele respondenten geven aan dat op hun vrijwillige brandweerposten meer democratisch wordt gewerkt en dat zij stemmen over bepaalde zaken, bijvoorbeeld over wie er mag worden aangenomen als brandweervrijwilliger: *'buiten de inzet zijn wij democratisch tegenwoordig. De groep die stemt erover. Onze post werkt democratisch en dat werkt al lang goed'*.

De regionalisatie van de brandweer naar aanleiding van de invoering van de Wet veiligheidsregio's heeft tot gevolg gehad dat het management meer op afstand is komen te staan van de werkvloer: *'ze bekijken het zakelijk en als je het er niet mee eens bent, dan ga je maar weg'*. Enerzijds ervaart personeel een toegenomen hiërarchie en autoriteit omdat wordt ervaren dat het management beslissingen neemt zonder de werkvloer daarbij te betrekken: *'er wordt te veel gedacht vanachter een bureau en te weinig gesproken met mensen in het veld'*. Anderzijds ervaren leidinggevendenden juist meer weerstand wanneer zij zich autoritair opstellen: *'iedereen ging met de hakken in het zand'*. De leidinggevendenden geven aan dat leiders een meer faciliterende en verbindende rol op zich zouden moeten nemen, maar zij geven wel aan dat het juist ook belangrijk is om, wanneer nodig, wel autoriteit te tonen: *'als het nodig is, grijp ik rechtstreeks in op de kritische bedrijfsprocessen. Dat doe ik vrij radicaal, zonder te veel overleg'*.

Alle in repressieve functies werkende respondenten gaven aan dat de **waarde fysieke fitheid** een voorwaarde is voor aanname bij de brandweer. Alleen wanneer men fysiek fit is kan het repressieve werk goed uitgevoerd worden. Voor aanname worden er een fysieke keuring en fitheidstesten afgenomen. De PPMO-test is een landelijke fysieke test die door zowel beroepsmensen als vrijwilligers periodiek moet worden afgelegd. In deze test wordt geen verschil gemaakt tussen mannen en vrouwen. Iedereen moet de test kunnen afleggen als voorwaarde om te mogen uitrukken en dus repressief brandweerwerk op een tankautospuiter te mogen doen. Voor

officiëren zijn de periodieke fysieke testen per werkgever anders georganiseerd. Fysieke fitheid wordt door de werkgever zelf ook als voorwaarde gesteld. Beroepspersoneel wordt de ondersteuning geboden van sporten en sportondersteuning, maar van vrijwilligers wordt vaker verwacht dit dat zij dit zelf in eigen tijd en op eigen verantwoording organiseren. Dit is per brandweerwerkgever anders georganiseerd. De beroepsbrandweermensen kunnen tijdens de diensturen sporten. Vrijwilligers trainen in hun eigen tijd de fysieke vaardigheden die gevraagd worden tijdens de PPMO-test. Dit doen zij vooral om een goede en veilige inzet te kunnen leveren aan hun brandweerteam.

In enkele stedelijke beroepskorpsen worden naast de PPMO-test ook nog andere *'extreme fysieke'* testen afgenomen. Respondenten delen mee dat de afname van deze korps specifieke fysieke testen vaak een voorselectie criterium is. Daarbij kan het voorkomen dat bij een interne sollicitatie een vrijwillige brandweerman of -vrouw de beroepskorps specifieke fysieke test niet haalt, terwijl de PPMO-test wel ruim voldoende is gehaald. De PPMO-test wordt periodiek afgenomen. Hoe vaak dit precies is, is afhankelijk van de leeftijd. Brandweermensen vertrouwen erop dat een collega zelfsturend aan zijn/haar fysieke conditie blijft werken en dat een vrijwilliger *'een stapje terug doet'* als deze een *'mindere dag'* heeft. Beroepsrespondenten geven aan dat men fysiek sterk en fit moet zijn. Met name vrijwilligers zeggen echter dat fysieke fitheid een basisvoorwaarde is, maar fysieke kracht niet. Deze respondenten wijzen hierbij naar het teamwerk. Daarbij is het juist gunstig dat mensen verschillend zijn: *'Er zijn ook klussen waar het handig is als iemand klein en fijn is en je bent met zijn zessen het blijft teamwerk. Bij die zes zit altijd iemand die groot en sterk is en iemand die lenig is en klein'*. Als mensen de PPMO-test niet halen, dan wordt bij sommige werkgevers inmiddels een sportinstructeur ter beschikking gesteld aan de vrijwilligers om te helpen de oefeningen goed te doen.

Er heerst een spanningsveld tussen wat maximaal fysiek nodig is om het brandweerwerk uit te kunnen voeren: *'Een slachtoffer wordt niet lichter omdat ik toevallig vrouw ben die naar binnengaat, dus ik vind dat ik mijzelf en mijn ploeg verplicht ben om fit te zijn'* en wat in de basis nodig is om in een brandweerteam gezamenlijk de klus te kunnen klaren.

Alle respondenten spraken over de **waarden teamwerk, teamspeler zijn en onderling kameraadschap** als basiswaarden om bij de brandweer te werken: *'Je moet in ieder geval wel een teamspeler zijn, je moet het klusje samen klaren. Op mijn werk wordt je ingedeeld en dan heb je gewoon een taak. Je vult elkaar aan, je doet het met elkaar'*. Ook wordt gekeken of iemand in de groep past: *'past hij in de groep, samenwerking en collegialiteit, past hij bij ons dat zijn belangrijke'*. Respondenten geven aan dat mensen die heel individualistisch zijn of op een eilandje gaan zitten, niet in de groep passen. Men moet juist goed kunnen samenwerken in een team, collegiaal zijn en zich ten dienste stellen van het team: *'in teamverband dingen kunnen realiseren, slangen rollen, werk doen en opruimen, al het werk doen en met elkaar'*. Respondenten zeggen dat de kracht van de brandweer juist de samenwerking en het elkaar aanvullen is: *'dat wat ik even vergeet, dat jij daaraan denkt, en wat ik even niet weet, dat jij dat weet'*. Een teamlid hoeft niet alles goed te kunnen of weten.

Mensen die bij de brandweer werken zijn teamspelers en vinden werken in een team aantrekkelijk. Zij maken gebruik van elkaars kennis en kwaliteiten, vullen elkaar aan, maar dienen wel de eigen grenzen daarin bewaken. Het wordt belangrijk gevonden dat nieuwe brandweermensen bij het team passen en aan de andere kant is dat ook weer precies wat brandweermensen willen: erbij horen in het team. Hierdoor ontstaat een gevoel van kameraadschap en dat wordt hoog gewaardeerd.

Andere waarden die respondenten belangrijk vinden zijn **plagen, grof taalgebruik en zwarte humor**. Zij zeggen dat dat bij hun cultuur hoort: *'daar moet je wel echt tegenkunnen anders hoor je er niet bij'*. Respondenten geven aan: *'bij acceptatie van die vrouwen ook, ze moeten wel tegen een stootje kunnen, een lolletje een beetje gekkigheid, grovere grappen ook'*. Het is een onderdeel van groepsbonding, een manier om vertrouwen te krijgen in elkaar en het biedt een gevoel van erbij horen.

'De mannen onder elkaar, als ze zien dat je een zwak punt hebt, dan proberen ze daar wel op te voeren. Zo werkt dat in onze cultuur dus moet je eigenlijk niet laten zien wat je kwetst, want dat is juist voeding om op door te gaan. Ik geloof wel dat ze daar niet zoveel mee bedoelen hoor. Ze zijn soms een beetje overmoedig, soms zijn ze net kleine jongens ook al zijn sommigen al in de vijftig'.

Als iemand nieuw is in de groep wordt hij of zij uitgeprobeerd: *'plagerijtjes bij oefeningen waarin het net een streepje te heet is'*. Zo wordt gekeken hoe deze persoon in de groep past en wordt bepaald wat men aan hem of haar heeft. Wat betreft grof taalgebruik geeft een aantal respondenten aan dat *'je niet op je plek zit als je daar niet tegen kunt'*.

'Ik ben wel van mening dat dat soort grapjes verder mogen gaan dan dat je in het dagelijks leven doet, omdat wij een machoclub zijn en ook naar elkaar grapjes maken. Wij maken elkaar gemakkelijker uit voor "homo" dan op een verjaardag, het is gewoon een uiting, niemand voelt zich aangesproken'.

Respondenten geven aan dat zwarte humor een manier is om de opgebouwde spanning tijdens een traumatisch incident kwijt te raken. Daarnaast zeggen zij dat het een onderdeel is van de machocultuur van de brandweer. Het is een soort ontladen, waarbij door een zwartgallige grap te maken en de groep te laten lachen, de spanning afvloeit.

'Na de inzet werd het incident besproken en er grapjes erover gemaakt. Bijvoorbeeld: "bij die jonge vrouw zat je een uur aan de tietten en bij die vent maar vijf minuten"'.

Past iemand niet in de groep, dan kan plagen vervelende vormen aannemen wanneer dit plagen zich richt op één persoon en wanneer de hele groep daaraan meedoet. Respondenten vinden dat de leidinggevende erop zou moeten toezien dat niemand in de groep buitengesloten of gepest wordt. De excessieve vormen van plagen worden in paragraaf 6.1.5 over gedragsexcessen besproken.

De meeste respondenten wezen ook op de waarde **gemotiveerd zijn en betrokken om mensen en dieren te helpen/redden**. Brandweermensen zijn sterk intrinsiek gemotiveerd om mens en dier te helpen en redden zelfs in omstandigheden waar de meeste mensen een stap naar achteren

zetten. Brandweermensen vinden het fijn om andere mensen te kunnen helpen. Het gaat daarbij niet alleen om het redden van mens en dier. De nadruk ligt hier op iemand helpen: *'er waren geen slachtoffers en toch kunnen helpen geeft een goed gevoel'*. Respondenten zeggen dat zij iets voor anderen willen kunnen doen en betekenen, een maatschappelijke bijdrage leveren.

'Je doet goed werk. Dat je ergens voor geroepen wordt waar een ander geen gat in ziet en los het maar op. Reanimaties die lukken bijvoorbeeld. Mensen redden, ja we hebben hiertegenover nog een man eruit gehaald bij brand en nog mensen uit de auto en uit het water en beesten. Het is best weleens moeilijk hoor, maar je wilt geen inzet missen'.

Brandweermensen zijn zo gemotiveerd om anderen te helpen/redden dat zij hun levenswijze hierop aanpassen. Dit gebeurt vaak met hulp en steun van gezin en naaste omgeving.

'Ik vind brandweer gewoon heel erg leuk, echt heel erg leuk. Wij hebben thuis een bordje met brandweer dat zet ik neer als ik een uitruk heb. Als ik wegga zet ik de babyfoon aan naar de burens. Mijn kinderen weten welke mensen betrouwbaar zijn om naar toe te kunnen als ik weg ben. Als alleenstaande moeder moet je wel'.

De meeste respondenten zeiden dat zij motivatie voor het brandweerwerk een voorwaarde vinden om het werk te (blijven) doen. Vooral bij vrijwilligers vraagt dit werk een grote tijdsinvestering als het gaat om opleiding, training, wekelijkse oefeningen en extra sporten.

'Zelfs als ik geen dienst heb, kunnen zij mij altijd bellen. Ik zal mijn uiterste best doen voor dieren. In een stal in de buurt was brand uitgebroken, ook als ik dan geen dienst heb ga ik helpen. Je moet gedreven zijn, je moet het graag willen'.

Voor sommige respondenten is de motivatie om te helpen en mensen te redden ook gebaseerd op het aantrekkelijk vinden van spanning. Het gaat dan om vaak onvoorspelbare uitdagingen en problemen die snel om een oplossing vragen.

'De afwisseling is mooi, je weet nooit waar je mee te maken krijgt, de spanning en je moet ergens naar toe en je wilt erbij zijn. Ik voel mij heel erg hier op mijn plek want ik ben een ad hoc mens. Je moet wel bestand zijn tegen gebrek aan routine, kunnen tegen ad hoc en onverwachte dingen. Als je structuur nodig hebt, moet je niet bij de brandweer werken'.

Respondenten benoemen de waarden **vakkennis, vakmanschap en technisch** inzicht als basis(voor)waarden om repressief brandweerwerk uit te kunnen voeren. Bij de brandweer in Nederland volgt iedere brandweermens (beroeps en vrijwillig(st)er), voordat deze op de uitruk wordt ingezet, een officiële brandweervakopleiding. Deze vakkennis wordt als vanzelfsprekend beschouwd. Daarnaast wordt het als vanzelfsprekend beschouwd dat brandweerpersoneel die kennis bijhoudt en verbetert door te oefenen: *'kundig zijn, dit is inge oefend en in de opleiding geëxamineerd, daarna weten ze aan de aard van de melding precies wat ze moeten doen'*. Hierdoor ontwikkelt de persoon vakmanschap en technisch inzicht in brandweerwerk: *'ik ben pompbediende en het is wel handig als je wat weet van techniek, je moet er wel voor open staan'*.

Door vakmanschap en technisch inzicht wordt aan collega's getoond dat het brandweervak wordt beheerst: *'brandweermensen zijn goed in hun vak en houden hun technische kennis up-to-date'*. Het beheersen van deze vakkennis is van levensbelang voor een ieder die in het brandweerteam werkzaam is bij een repressieve inzet: *'basisvakkennis en fysieke basis is noodzaak en de diverse kwaliteiten komen daar dan bovenop'*.

Respondenten geven aan dat **vertrouwen in elkaar** een belangrijke waarde is. Voor brandweermensen houdt dit in dat zij vertrouwen op elkaars vakkennis, dat zij het vak beheersen, dat zij teamspeler zijn en dat zij doen wat wordt opgedragen tijdens een inzet: *'dat komt door de cultuur bij de brandweer, dat je altijd op elkaar moet kunnen rekenen'*. Ook vertrouwen zij op elkaars fysieke fitheid om, mocht het zover komen, elkaar bij te staan en te redden. Nieuw brandweerpersoneel moet eerst bewijzen het vertrouwen van ploegleden waard te zijn. Wanneer daar door de ploeg aan wordt getwijfeld, dan zal dat nieuwe ploeglid zich extra hard moeten inzetten, veel moeten oefenen (mogelijk ook sporten) en alsnog betrouwbaar gedrag laten zien. De ploeg moet vertrouwen hebben in het nieuwe teamlid: *'als mensen zeggen ik vertrouw het niet met hem of haar, dan hebben we echt een probleem'*.

Als een teamlid het vertrouwen van de groep beschaamt, is het zeer lastig dit vertrouwen weer te herstellen. Dat geldt ook voor brandweerofficieren:

'Grootste fout die je kunt maken als brandweerman/vrouw is als je je collega's in gevaar brengt of als je hen laat zitten, wegloopt. Als je het vertrouwen kwijt bent, dan is het over. Als een officier duikt terwijl hij er moet staan dan is het vertrouwen weg.'

Brandweerwerk kan levensgevaarlijk zijn. Brandweermensen zijn in staat dit werk als team te doen door een combinatie van het hebben van vakkennis, vakmanschap van noodsituaties en een goede fysieke fitheid: *'Iemand moet wel garant staan jou te kunnen redden'*. Het welzijn en de veiligheid van de teamleden hangt af van de betrouwbaarheid van de teamsamenwerking.

Veiligheid waarborgen als waarde

Respondenten vinden het waarborgen van de eigen en andermans veiligheid een basisvoorwaarde: *'Je hebt ook de verantwoordelijkheid naar elkaar om veilig thuis te komen'*. Respondenten zeggen dat het een grote fout is om de eigen veiligheid uit het oog te verliezen. Voor leidinggevendenden komt daar nog bovenop dat zij verantwoording dragen voor het terugkomen van de gehele ploeg. Bij de uitvoering van brandweerwerk is het borgen van veiligheid wel moeilijk: *'hoe veilig kun je het maken, en 100% procent veilig kan niet, de afweging maken om het zo veilig mogelijk te maken en ook nog mensen te redden'*.

6.1.5 Wangedrag en excessen

Verschillende respondenten deden melding van wangedrag en excessen die zich voordeden in de samenwerking tussen mannen en vrouwen in de repressieve dienst bij de brandweer. Opvallend is dat er door beroepsbrandweerpersoneel vaker wordt aangegeven dat er sprake is van excessief gedrag. Vrijwilligers zeggen hetzelfde over de beroepsbrandweercultuur. Het kan zijn dat de machocultuur bij de beroeps een grotere rol speelt dan bij de vrijwillige brandweer. Bij de vrijwillige brandweer wordt door respondenten juist gewezen op de verenigings(familie)cultuur. Veel beroepskorpsen hebben een zwaardere fysieke test dan de landelijke PPMO-test als

voorwaarde. Dit draagt er misschien aan bij dat er door deze testen een bepaald soort mens met meer macho-karakteristieken wordt aangetrokken en aangenomen. Daarnaast kan gekeken worden in de richting waarin de beroepskorpsen zijn georganiseerd. De beroepsbrandweerploegen werken meestal in 24-uursdiensten en zijn de hele dag bij elkaar, ook wanneer er geen inzet plaatsvindt: *‘Vrijwilligers zijn anders, die zitten niet 24 uur op elkaars giechel en dan is de situatie heel anders, daar zijn ook bevelvoerders vrouwelijk, dat zie ik hier (grote stad) nog niet gebeuren’*. Ook valt op dat respondenten aangeven dat (lagere) leidinggevenden geen actie ondernemen tegen excessen, en dat er voor de mannen die zich er schuldig aan maken geen consequenties volgen.

Eigen groeps cultuur versus discriminatie en uitsluiting op basis van geloof

Sommige respondenten die werkzaam zijn in de Biblebelt gaven aan dat er in de vrijwillige brandweerkorpsen geen vrouwen worden aangenomen. De reden hiervoor is dat deze niet in de groeps cultuur zouden passen: *‘Hier zijn er ook gemeenten op de Biblebelt waar het not done is dat vrouwen bij de brandweer komen. Geloof, ik denk dat ze geloven dat vrouwen nog achter het aanrecht moeten’*. Respondenten geven aan dat de Biblebelt meer tijd nodig heeft om te veranderen. In de beroepsdienst kan er in de ploeg spanning ontstaan tussen gelovigen en een (lesbische) brandweervrouw: *‘een gelovige collega moest even benadrukken dat hij het niet eens is met mijn levenswijze, één keer is ok, maar je moet het niet blijven zeggen’*.

Plagen versus pesten en vernedering

Problemen kunnen worden gezien als spanningsvelden tussen enerzijds bijvoorbeeld plagen ten behoeve van de groepsbinding, en anderzijds het juist buitensluiten van bepaalde personen. In de categorie pesten wordt door respondenten een aantal zaken genoemd, zoals vernedering:

‘Een hele goede brandweervrouw kreeg een nieuwe bevelvoerder en moest als enige een slangetje uitgooien en niet bijvoorbeeld de jonkies. Vrouwen zijn weggegaan bij de brandweer omdat zij moe geworden zijn, zich telkens weer te moeten bewijzen’.

Verschillende respondenten gaven aan dat pestgedrag begint met regelmatige opmerkingen gericht naar één persoon: *‘dat zijn opmerkingen die je naar je hoofd krijgt, soms subtiel, maar er wordt wel regelmatig aan gerefereerd’*. Bovendien gaven zij aan dat (lagere) leidinggevenden over het algemeen geen actie tegen pesten ondernemen: *‘Hij is mij toen gaan pesten en ik meldde dat bij mijn leidinggevende, er gebeurde niets naar hem toe’*. Er zijn echter ook leiders die wel adequaat actie ondernemen:

‘Je hoeft er niet voor doorgestudeerd te hebben om te weten dat als clubs eenzijdig zijn samengesteld, zij anderen uitsluiten. Dat ligt niet aan de brandweer, dat gaat vanzelf. Het heeft daarom geen zin om zo’n groep aan te spreken op “je mag niet pesten”, want dat gaat niet helpen. Wat wel helpt is zo’n team diverser te maken, dan speelt dat gewoon niet meer’

Fysieke en psychische intimidatie

Respondenten gaven voorbeelden van persoonlijke bedreiging en intimidatie. De dreiging zat dan vooral in woorden die het gevoel gaven van de dreiging van geweld. Beroepsbrandweermensen staken wel eens en dan vinden zij het niet acceptabel dat anderen wel gaan werken, dit blijkt uit: *‘toen hebben zij mij mondeling bedreigd’*. In een groot beroepskorps is ook een incident geweest

toen een aantal vrouwen van het netwerk Brandweervrouwen op visite was en iemand *‘een emmer water over brandweervrouwen van het netwerk heen gooide, met name bij een aantal beroepskazernes’*. Ook als beroepsbrandweervrouwen aan alle beroepseisen voldeden ontstonden er problemen: *‘ze haalden allemaal hun opleiding wel en daarna kwamen de problemen als ze in de ploeg kwamen, ook psychologische terreur’*. Respondenten gaven aan dat de leidinggevende geïnformeerd was, maar dat er verder geen gevolg was voor de daders:

‘Ze werden ook niet beschermd door leidinggevende en er is ook nooit aangepakt “ach wee en vreselijk” maar geen gevolg voor de mannen, leidinggevendenden waren niet bereid om de onrust te hebben, om het aan te pakken’.

Grof taalgebruik en seksueel getint grapje versus aanranding

De meeste respondenten gaven aan grof taalgebruik en een seksueel getint grapje normaal te vinden. Volgens hen hoort dit bij de brandweercultuur. Door respondenten werd melding gemaakt van aanranding: *‘de man werd naar huis gestuurd om zijn roes uit te slapen. Er is geen gesprek meer geweest’*. Opvallend is dat het incident ook hier niet werd nabesproken door de leidinggevende.

Problemen die vrouwen veroorzaken

Respondenten benoemden problemen die vrouwen veroorzaken. Soms omdat er geen klik was tussen de dames: *‘met één vrouw klikt het gewoon niet’* en soms heeft een voorgangster een bepaalde indruk achtergelaten die nadelig is voor andere vrouwen die erbij willen komen. Daarnaast werden de vrouwen van de brandweermannen genoemd door respondenten: *‘Het zijn de vrouwen van de brandweermannen die problemen geven’*. Sommige vrouwen gedragen zich graag *‘als vrouwtje’*, want *‘sommige dames hebben liever geen vuile handen en laten het zware werk graag aan de mannen over’*. Sommige vrouwen zijn uit op een (seksuele) relatie met een brandweerman. Dit soort relaties komt in veel beroepen en werkomgevingen voor, maar bij de brandweer loopt een avontuurtje vaak niet goed af voor de brandweervrouw. Voor de brandweerman heeft een dergelijk voorval weinig gevolgen:

‘Het is hier wel twee keer voorgekomen dat een getrouwde brandweervrouw iets kreeg met een getrouwde brandweerman, waarbij de brandweervrouw het veld moest ruimen omdat de arbeidsrelatie verstoord was. In beide gevallen heeft de vrouw de dienst moeten verlaten en de mannen werken er nog. Hij gaat door met zijn leven’.

6.2 Kritieke factoren voor diversiteitsmanagement die een bijdrage leveren om het aandeel vrouwen in repressieve dienst blijvend te verhogen

In deze paragraaf wordt de mening van respondenten weergegeven ten aanzien van de twaalf kritieke factoren voor diversiteitsmanagement. Daarbij wordt behandeld of deze factoren zullen bijdragen aan een inclusieve cultuur en aan het vergroten van het aandeel vrouwen. Daarnaast wordt duidelijk wat respondenten als oorzaken zien van het moeizaam instromen en snel weer uitstromen van vrouwen.

6.2.1 Aansluiten bij de oorspronkelijke organisatiewaarden

Invloed van de Nederlandse cultuur en waarden

Zowel de Nederlandse cultuur als de overheid als werkgever zijn lang gebaseerd geweest op calvinistische christelijke waarden. Daarbij werd het gezin als de hoeksteen van de samenleving werd gezien, met de man als kostwinner en de vrouw als verzorgende. Respondenten zien deze invloed ook terug bij de brandweer. Respondenten wijzen op het grote aandeel mannelijke medewerkers, (top)managers en bestuurders bij de brandweer. Respondenten wijzen op het moederschap en brandweerwerk *'Dan moet je niet aan kinderen beginnen, dan moet je wachten tot je meer tijd hebt. Dat is burgerlijk'*. De invloed van de omgeving bepaalt ook wat men wel en niet kan doen *'De maatschappij doet heel veel met je'*. Als er weinig vrouwen zijn die willen werken, dan zijn er ook minder vrouwen beschikbaar voor het verrichten van werk. *'Heel veel dames gedragen zich nog steeds als 100 jaar geleden'*.

Aansluiting vinden bij de brandweerorganisatiewaarden

De Nederlandse brandweerorganisatie is een overheidsorganisatie die grotendeels uit mannen bestaat. Brandweerpersoneel heeft gedeelde waarden waarmee men bekend raakt wanneer men binnen de cultuur werkzaam is. Deze basiswaarden worden aan het nieuwe personeel overgedragen. Als deze niet overeenkomen met de eigen waarden of wanneer de vrouw zich daaraan niet kan aanpassen, dan ontstaat er een clash. Naast een mannencultuur is er ook sprake van een machocultuur en een verenigingscultuur. Dat laatste is voornamelijk het geval bij de brandweervrijwilligers: *'Het gaat beter bij vrijwilligers doordat hier de gezelligheid en familiecultuur belangrijker is dan het stoere, schat ik in'*. Aansluiten bij de oorspronkelijke organisatiecultuur en basiswaarden van de brandweerorganisatie, draagt positief bij aan acceptatie van vrouwen in repressieve dienst. Sommige respondenten zijn al 30 jaar werkzaam als repressieve brandweervrouw in de mannen- en machocultuur. Deze vrouwen leggen een bijzondere interne gemotiveerdheid voor het brandweerwerk aan de dag en zijn bereid veel voor het werk over te hebben. Respondenten zeggen dat de brandweervrouwen zich prettig voelen in een mannencultuur en een verenigingscultuur, maar dat zij de machocultuur voor lief moeten nemen om bij de brandweer te kunnen werken.

Machocultuur leidt tot problemen (clash) met vrouwen

Respondenten geven aan dat met name de machocultuur leidt tot problemen met vrouwen. Zij geven dit als een van de redenen voor het niet instromen of weer snel uitstromen van brandweervrouwen.

6.2.2 Draagvlak managementtop en leidinggevenden voor diversiteitsmanagement

De respondenten geven aan dat zij het hebben van draagvlak voor diversiteit in de managementtop en bij leidinggevenden een heel belangrijke factor vinden: *'met zijn allen van laag naar hoog en dan gezamenlijk afspreken daar gaan we voor'*. Zij zeggen dat wanneer de leiding niet uitstraalt wat de nieuwe bedrijfscultuur is, het personeel deze niet zal overnemen. Volgens respondenten hebben de leiders een voorbeeldfunctie. Het zijn rolmodellen en de regionaal commandant wordt gezien als *'het boegbeeld'* van de organisatie. Dit draagvlak moet bij alle leidinggevenden geregeld zijn voordat er kan worden gestart met de invoering van diversiteitsmanagement. In enkele brandweerkorpsen had men al een vorm van diversiteitsbeleid. Daarvan zeggen respondenten die daar werkzaam zijn: *'Ja, ik ben ervan overtuigd dat wij draagvlak hebben aan de top en ze zeggen het er allemaal mee eens te zijn, maar dan blijft het toch bij de uitvoerende leidinggevenden steken'*. Dit betekent dat er ook draagvlak moet zijn bij lagere leidinggevenden zoals ploegchefs, ploegcommandanten en teammanagers. Alleen op deze manier kan op succesvolle wijze diversiteitsmanagement ingevoerd worden. Respondenten zeggen dat als men niet ook bij de direct leidinggevenden zorgt voor draagvlak, er misschien wel vrouwen binnenkomen, maar zij lopen vervolgens tegen problemen aan en worden niet beschermd: *'Nee, ze stonden voor meer vrouwen bij de brandweer, maar ze gingen er niet voor staan en dat ging ten koste van de vrouwen'*. Respondenten geven ook aan dat draagvlak voor diversiteitsmanagement moet concurreren met andere organisatiedoelstellingen. Zij denken dat dat een reden is waarom diversiteit een lage prioriteit krijgt bij de brandweer: *'concurrereert met andere zaken die energie kosten die ook belangrijk zijn'*.

Expert DM: *'Het blijkt toch dat het lastig is om het vol te houden, omdat de aandacht voor een inclusieve cultuur in publieke organisaties afhankelijk is of het nog op de politieke agenda staat'*.

Om diversiteitsmanagement in te kunnen voeren en een inclusieve organisatiecultuur te ontwikkelen, zal de regionaal commandant er voor de volle honderd procent voor moeten gaan om draagvlak te realiseren. Een van de respondenten zegt daarbij dat het veel moeite heeft gekost om de directie te overtuigen van het belang van diversiteitsmanagement. Dit komt omdat dit niet in het systeem van de directie zat.

Het ontbreken van draagvlak voor diversiteitsmanagement bij direct leidinggevenden

Een van de redenen voor het nauwelijks binnenhalen en houden van brandweervrouwen is gelegen in het feit dat er geen draagvlak voor is bij de direct leidinggevenden. Respondenten zeggen dat de top van de brandweer wel achter de uitgangspunten van diversiteitsmanagement en een inclusieve organisatie staat, maar dat het probleem vooral zit in de laag eronder, namelijk het management en de direct leidinggevenden. Diversiteitsmanagement krijgt daar geen prioriteit. Het hebben van draagvlak voor diversiteitsmanagement bij het management wordt door respondenten als een kritieke factor gezien, omdat er volgens hen anders niets van de grond komt:

'Nee, dit kost heel veel energie en dat concurrereert met andere zaken die energie kosten die ook belangrijk zijn. Dit is een van de dingen en ik denk niet dat ze er geen energie in willen stoppen, hetzelfde blijven doen kost minder energie. Anders moeten ze stelling nemen en

rotberichten brengen en onrust, daar zit het probleem en het concurreert met de waan van de dag en die wordt belangrijker gevoeld dan een stip op de horizon'.

6.2.3 Urgentie creëren, noodzaak uitstralen

Respondenten hebben een verschillende visie over of er nu wel of geen urgentie moet worden gecreëerd voor diversiteitsmanagement. Sommigen denken dat er een of meer generaties overheen moet(en) gaan en dat er dan vanzelf meer vrouwen bij de brandweer komen. Urgentie en noodzaak uitstralen is volgens hen niet nodig. Anderen vinden urgentie creëren wel nodig, omdat er een tekort is aan brandweervrijwilligers. De expert DM geeft aan dat *'zonder aandacht voor urgentie, diversiteitsmanagement niet vanzelf van de grond komt'*. Sommige respondenten vinden dat er een noodzaak is om diversiteitsmanagement in te voeren omdat *'vrouwen een (meer)waarde hebben in de ploeg'*. Bij sommige vrijwillige korpsen wordt de krapte op de (vrijwilligers)markt al gevoeld. Zij zien er een voordeel in om geschikte vrouwen voor het brandweerwerk te kunnen aantrekken: *'Je mag al blij zijn als er iemand is die bij de brandweer wil'*. Het gaat vooral om mensen die geschikt en gemotiveerd zijn voor het werk: *'het maakt ons niet uit of het mannen of vrouwen zijn als ze maar gemotiveerd zijn'*. Een andere respondent zegt over urgentie creëren: *'mijn neiging is dan te zeggen dat heb ik niet nodig, maar het zou wel kunnen helpen'*. Een ander geluid dat enkele respondenten geven, is dat zij denken dat vrouwen uiteindelijk vanzelf wel bij de brandweer zullen komen: *'De hele entourage moet zo worden dat mensen het gaan voelen dat er meer vrouwen bij kunnen komen'*. Andere respondenten zien in het creëren van urgentie voor vrouwen positieve discriminatie. Zij vinden dat dat eerder averechts werkt. De gedachte dat diversiteit geleidelijk zal ontstaan, wordt niet gesteund door de expert.

Expert DM: 'Er zijn nauwelijks brandweervrouwen bij de brandweer een paar procent en ze dreigen al weer te vertrekken. Zonder expliciete aandacht kom je er niet. Nee anders was dat wel gebeurd in de afgelopen jaren.'

Het ontbreken van urgentie

De urgentie voor diversiteitsmanagement wordt niet door alle respondenten hetzelfde gevoeld. Dit was de afgelopen jaren ook het geval, waardoor het aandeel brandweervrouwen niet is gestegen.

6.2.4 Visie creëren voor een inclusieve organisatiecultuur (businesscase voor diversiteitsmanagement)

Een aantal respondenten geeft aan dat een visie voor een inclusieve organisatiecultuur met behulp van diversiteitsmanagement van tevoren moet worden overdacht en opgesteld. De visie wordt gezien als een belangrijke voorbereiding en als het uitgangspunt van vertrek. Deze respondenten denken dat zonder visie aan de basis, het niet vanzelf goed gaat komen met vrouwen in het brandweerwerk, of met het ontstaan van een inclusieve cultuur. Dit omdat doorgaan zoals men gewend is, gemakkelijker is en minder energie kost. Andere respondenten geven aan dat een visie nodig is om richting te bepalen. De visie moet vooral eenvoudig zijn en een aansprekende boodschap en een doel hebben:

Expert DM: 'Je kunt beginnen vanuit een visie, want een visie is vrij algemeen wat je wilt bereiken en vervolgens ga je kijken hoe gaan we dat invullen, welke stappen moeten wij

nemen om een doel te bereiken. Zonder visie blijf je een beetje dobberen en weet je niet welke kant het opgaat.'

Respondenten geven aan dat bij de brandweer een visie niet snel leeft op de werkvloer. Men is gericht op de dagelijkse noodhulpverlening en ad hoc ingesteld. Daardoor krijgt visie op de lange termijn, die nodig is voor cultuurverandering, weinig aandacht: *'Visie in het algemeen leeft nog niet op de werkvloer, maar moet wel gaan leven, meer in de maatschappij gaan staan'*. In veel veiligheidsregio's is er geen visie of beleid voor diversiteitsmanagement opgesteld. Enkele respondenten geven aan dat zij een visie niet nodig vinden en dat meer de weg van de geleidelijkheid moet worden gevolgd. Dit moet dan vanuit de eigen verantwoordelijkheid, op basis van een veilig werkklimaat en een integriteitsbeleid: *'waarin ieder zich gerespecteerd en senang voelt, dan ga je ook beter op die aspecten scoren'*.

Businesscase

Een respondent geeft aan dat het opstellen van een businesscase kan bijdragen aan het bewerkstelligen van diversiteit. Bij bedrijven gaat de verandering naar een inclusieve cultuur sneller omdat hun klantenbestand divers is en zij die klanten binnen willen krijgen. Bij een publieke organisatie als de brandweer ontbreekt dit perspectief behalve als gekeken wordt naar hoe brand (ongevallen en rampen) te voorkomen, hier is het beleid Strategische Reis en Brandveilig Leven op gericht. Bij andere publieke organisaties wordt ernaar gestreefd om een afspiegeling van de maatschappij te zijn. Daarbij blijft ook gelijkheid voor ieder mens een belangrijk uitgangspunt:

Expert DM: 'Als businesscase voor de brandweer kan worden gezegd dat met een inclusieve organisatie beter kan worden ingespeeld op bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen, dat je kunt kijken naar de verschillende perspectieven die je kunt krijgen door diversiteit, ook burgers beter kunt bereiken qua contact en communicatie en je creatiever kunt worden als je diversiteit de ruimte geeft.'

6.2.5 Communiceren visie voor een inclusieve organisatiecultuur (leiderschapstrainingen, diversiteitsworkshops)

In een situatie waar draagvlak is voor een inclusieve organisatiecultuur, zeggen respondenten dat er vanuit de top gecommuniceerd dient te worden dat diversiteit belangrijk is. Dit geldt zowel voor de interne organisatie als extern naar burgers en bedrijven: *'Dat draag ik uit als boegbeeld, wat we ook doen in de ambtseed, integriteit uitdragen en dat ik bijdraag aan een veilig werkklimaat waar je gewoon jezelf mag zijn'*. Daarbij is het belangrijk om te blijven communiceren, omdat wanneer dit niet gebeurt: *'het alleen blijft bij degenen die er aandacht voor hebben en het aan het grootste deel van de medewerkers voorbij gaat'*. Men dient het onderwerp op de agenda te houden. Volgens respondenten draagt communicatie vanuit de top en in leiderschapstrainingen, workshops, projecten en netwerkbijeenkomsten bij aan de ontwikkeling van bewustzijn wat betreft diversiteit en een inclusieve organisatiecultuur. Respondenten zeggen over leiderschapstrainingen: *'die training zit veel meer op de inclusieve cultuur, op het voorkomen van pestgedrag, de gezonde cultuur en hoe ga je met elkaar om, dan dat je het onderwerp als zodanig adresseert'*. Het is belangrijk om te blijven communiceren dat bepaald gedrag niet getolereerd

wordt. Leiders moeten zeggen en tonen de gemeenschappelijke inclusieve waarden belangrijk te vinden:

‘Zo lang het nog niet in het DNA van de organisatie zit, moet je werken aan bewustzijn en moet je ook bespreken waarom iets niet gelukt is. Ook spreken over angsten om tussen de oren te krijgen dat aandacht besteden aan diversiteit normaal is, het wordt gezien als een pluspunt, een extra competentie.’

In een veiligheidsregio werkt men met projectgroepen. Deze projectgroepen voeren gesprekken over bijvoorbeeld een onderwerp als “respect voor elkaar”.

‘Wat we doen is in de projectgroepen letten op welke mechanismen er spelen. Wij zetten mensen daarop in, waarvan we weten dat zij daar goed in zijn. We trekken het programma om activiteiten te ontplooiën. Dit geeft ook bijna geen weerstand zoals we dat nu doen.’

Enkele respondenten zien de positieve werking van netwerken. Daarbij wordt het netwerk Brandweervrouwen genoemd. Dit netwerk bestaat al jaren als platform en is een van de netwerken van Brandweer Nederland.

Expert DM: ‘Netwerken die samen bijeenkomen om te bepalen hoe zij hun stem kunnen laten horen en bespreken hoe dat het ergens landt. Daarmee bereik je ook het samenwerken in een groep in plaats van in je eentje tegen de stroom in te zwemmen.’

Respondenten zeggen dat het ook belangrijk is dat de netwerkbijeenkomsten van de brandweer toegankelijk zijn voor al het brandweerpersoneel. Expert DM: *‘Netwerkbijeenkomsten zijn belangrijk denk ik maar ook dat ze toegankelijk zijn, ook de informele. Toegankelijk voor iedereen, niet alleen voor een clubje’*. Daarnaast wordt het uitruilen van personeel tussen veiligheidsregio’s om de inclusieve cultuur te communiceren en van elkaar te leren genoemd. Men kan dan kijken hoe de aanpak in een andere organisatie is geweest en ervaren hoe het is.

Het is nodig om nadruk te leggen op een veilig werkklimaat en een inclusieve organisatiecultuur. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van discriminatie:

‘Ja dan moet er gepitcht worden door mij of door een paar zware jongens en meisjes. Dan zet je weer een standaard, dan geef je duidelijkheid over het bedrijf dat je wilt zijn en wat je wilt bereiken en dan incorporeren in je bedrijfsprocessen.’

Communicatieduur is te kort en stagneert bij direct leidinggevenden

Communicatie over de visie is nodig vinden respondenten, maar daar werd meestal onvoldoende lang op ingezet (alleen gedurende projecten) en vaak werd er ook niet genoeg (of juist negatief) over gecommuniceerd door direct leidinggevenden. Daardoor bleef het iets van het management en niet van de manschappen zelf.

6.2.6 De rol van de direct leidinggevende in ontwikkelen bewustwording en draagvlak voor een inclusieve organisatie

De leidinggevende heeft een voorbeeldrol

Wat allereerst opvalt is dat respondenten het erover eens zijn dat de rol van de leidinggevende bij het creëren van bewustwording een belangrijke is. Men denkt dan direct aan de directietop en het management: *‘de nieuwe commandant zegt klip en klaar op internet hoe hij wil hoe men met integriteit omgaat en alle medewerkers hebben een brief thuisgekregen over gewenst gedrag en het aanpakken van misstanden, hij doet het’*. Het blijkt echter al snel dat respondenten bedoelen dat vooral ook de direct leidinggevendenden een cruciale rol hebben. Expert DM: *‘Leidinggevendenden zijn de sleutelfiguren voor een inclusieve organisatie, zij spelen een cruciale rol bij het uitdragen dat ieder mens uniek is en dat het belangrijk is dat eenieder zichzelf kan zijn’*. Respondenten zeggen dat de leidinggevende een voorbeeldrol heeft. Zij geven aan dat het erom gaat wat de leidinggevende doet, welke boodschap wordt gecommuniceerd naar de medewerkers en wat de leidinggevende daadwerkelijk laat zien in acties, gedrag en uitspraken in de dagelijkse praktijk. Daarbij is het goed te beseffen dat het gedrag van de leidinggevende zelfs buiten werktijd wordt gadeslagen. Problemen ontstaan bijvoorbeeld wanneer de leidinggevende een eigen mening twittert of op Facebook zet die afwijkt van de doelstelling van de eigen brandweerorganisatie: *‘Ja dat is zo fout, om vanuit je functie zoiets te roepen want ze zien jouw opmerking op Facebook’*. Het gedrag en de uitspraken van de leidinggevende zijn vol in beeld bij de medewerkers en zijn bepalend voor of medewerkers het nieuwe beleid volgen of niet: *‘Je moet niet zeggen dat je tegen vrouwen bent, jij hebt als leidinggevende invloed daarin. Begin als leidinggevende bij jezelf’*. Door enkele respondenten wordt aangegeven dat leidinggevendenden mee blijven doen met het oude gedrag: *‘veel leidinggevendenden hebben geen ruggengraat bij de brandweer, meeheulen met de meute want ooh anders krijg ik het lastig’*.

De leidinggevende als aanspreekpunt

Respondenten geven aan dat het goed is wanneer er een aanspreekpunt is, iemand bij wie men terecht kan. Meestal is dat de direct leidinggevende, maar er zou op elk organisatieniveau een aanspreekpersoon moeten zijn: *‘Je moet aanspreekpunten hebben als voorbeeldrol en als uitlaatklep, mensen die zelf ook uit de praktijk komen en begrip hebben voor wat je soms tegenkomt’*.

De leidinggevende heeft een actieve taak bij de bewustwording van medewerkers

Naast de rol voor het management zien respondenten juist ook dat de bevelvoerder en de ploegchef en ploegcommandant een cruciale rol hebben in het creëren van draagvlak en bewustwording. De meningen verschillen over hoe deze bewustwording precies moet worden gecreëerd. De ene persoon is voorstander van mensen meekrijgen op een zachte wijze:

Expert DM: *‘Het ligt ook aan de manier waarop je het brengt naar de medewerkers zodat zij voelen “wij willen er wat mee”. Er mee aan de slag gaan als team, niet omdat we moeten maar omdat we het willen en daar gaat het om’*.

Een andere respondent geeft aan dat een brandweerleidinggevende het personeel juist soms moet pushen tot verandering, omdat conservatief brandweerpersoneel nu eenmaal vindt dat het goed gaat en niets wil veranderen. Respondenten zeggen dat het erom gaat dat zaken

bespreekbaar worden gemaakt, dat er over wordt gediscussieerd en dat er door de leidinggevende wordt aangegeven wat gewenst en ongewenst gedrag is: *‘Dat zijn we niet gewend, we spreken elkaar hier aan op kennis, niet op houding en gedrag’*. Bewustwording begint met benoemen en het aan de orde stellen van verkeerd gedrag. Daarnaast moet besproken worden dat dingen niet vanzelfsprekend en hetzelfde zijn voor iedereen:

‘Dat doe ik door deze boodschappen uit te dragen, mensen denken dan: “hé dit is niet een organisatie waar ik flauwe discriminerende opmerkingen kan maken”. Dat zeg ik niet, maar door dat zelf uit te dragen zet je een standaard’

De direct leidinggevende kan dan op een veilige manier onderwerpen en overtuigingen bespreken in de groep. Expert DM: *‘dat je elkaar feedback geeft en bijvoorbeeld zegt: “ik vind het niet fijn dat jij mij zo aanspreekt”. Men moet niet direct met racisme aankomen, de mensen voelen zich tegenwoordig snel aangevallen, er moet juist ruimte zijn voor de dialoog, dat is belangrijk’*. Wanneer een leider een thema agendeert, dan draagt dit ook bij aan de bewustwording van het personeel:

‘Agenderen doe ik ook bewust als ik vind dat iets slecht is. Dan gebruik ik mijn macht of kracht als commandant, die ik niet heb als ik een andere rol had. Ik kan dan dingen afdwingen, zeggen we gaan het gewoon zo doen en als je dat niet wilt, dan hoor je niet in deze organisatie thuis’.

Rol direct leidinggevende is sleutelrol, maar wordt door hen niet opgepakt

Respondenten geven aan dat de taak van de direct leidinggevende cruciaal is bij de vorming van een inclusieve organisatiecultuur met een veilig inclusief werkklimaat. Bij ontbreken van draagvlak onder direct leidinggevend en gebrek aan kennis en ervaring ten aanzien van leiderschap naar een inclusieve cultuur, stagneert de ontwikkeling. Taken als het bewustmaken van personeel, het aanspreken van personeel op wangedrag en het handhaven bij excessen, worden volgens respondenten nauwelijks uitgevoerd.

6.2.7 Kortetermijnsuccessen inplannen, opvolgen en planning

Vier respondenten hebben iets gezegd over dit onderdeel. Kortetermijnsuccessen worden niet benoemd. Een systeem van opvolgen en een planning maken ook niet. Enerzijds wordt er weinig gedaan aan planning bij de brandweer; men is voornamelijk ad hoc ingesteld. Anderzijds laat men dingen graag een natuurlijk verloop hebben: *‘Dat laat ik op zijn beloop. Als het niet doorleefd wordt door de organisatie, dan is het kansloos’*. Over het opstellen van prestatie-indicatoren (kpi's) ten aanzien van diversiteitsmanagement zijn de meningen verdeeld. De expert DM stelt: *‘Als diversiteit geen prestatiefactor is, blijft het een hobby van sommige mensen. Alleen als er druk van bovenaf is, kan er iets mee gedaan worden’*. Respondenten die eerder ervaring hebben opgedaan met prestatie-indicatoren binnen het brandweerdomein zeggen dat daarin een groot risico schuilt. Als men diversiteitsprestaties vastlegt, dan kan men daar immers ook op worden afgerekend. Dit terwijl er wellicht (cultuur)factoren meespelen waar een leider geen invloed op kan uitoefenen:

‘Niet doorvertaald in kpi's. Nee en dat ga ik ook niet doen, je hangt jezelf in een strop. Ik weet 100% zeker dat het me niet gaat lukken 50% vrouwen bijvoorbeeld, omdat ik geen

invloed heb op hoe de wereld in elkaar zit, de opvoeding thuis, het onderwijs/de opleidingen, daar heb ik geen vat op, dat gaat niet lukken.'

Geen planning of vastleggen van prestaties

Respondenten geven aan dat er naar hun weten geen kortetermijnsuccessen staan ingepland omdat veel op zijn beloop wordt gelaten. Zij melden dat de brandweerorganisatie weinig aan planning doet omdat het een ad hoc-organisatie is. Werken met prestatie-indicatoren doet men bijvoorbeeld liever niet omdat men zich dan vastlegt op diversiteitsprestaties. Dit wordt risicovol gevonden binnen de huidige maatschappelijke afrekencultuur. Er zal geen actie ondernomen worden zonder dat er druk gevoeld wordt.

6.2.8 Diversiteitsmanagement als onderdeel van het strategische organisatieplan

Een aantal respondenten zegt dat men bewust moet inzetten op diversiteitsmanagement als men een inclusieve cultuur wil ontwikkelen en dat dat ook inhoudt keuzes maken in strategisch beleid, omdat voor het binnenkrijgen en houden van divers personeel een andere strategie nodig is. Het beleid zal dan ook een hoge prioriteit mee moeten krijgen als men wil dat het in het fundament van de organisatie terecht komt.

'Ik ben blij met de landelijke charter op diversiteit. We hebben nu afgesproken dat het IFV de charter gaat ondertekenen, de hoogste commandant van Nederland'

Enkele respondenten zeggen dat als diversiteitsmanagement en een inclusieve organisatiecultuur niet in het strategisch beleid van de organisatie worden afgehecht, het te vrijblijvend zal blijven en geen integraal onderdeel zal worden van de organisatie. Expert DM: *'Dat integrale is juist zo belangrijk, dat managers het als taak zien als een onderdeel van een integraal takenpakket'*. Andere respondenten zeggen diversiteitsmanagement wel globaal te benoemen, maar niet te concreet omdat zij vinden dat het langs een meer natuurlijke weg zou moeten ontstaan. Eerst moet vastgesteld worden wat men nu precies wil bereiken:

'Opschrijven in een strategisch plan 5% maar wat willen we nou, niet uitgedrukt in cijfers, outcome. Lastige vraag, het zou een natuurlijke manier zijn. Niet te veel gaan pushen'.

Er zijn ook respondenten die vinden dat strategisch beleid niet nodig is: *'Dat vind ik in de praktijk papieren geneuzel, dat draagt niet bij'*. Anderen zeggen dat het onverstandig is om zaken hard op papier te zetten, omdat dat voor de leider slecht kan aflopen. Volgens hen is het beter om de bedrijfssystemen in te richten op een inclusieve organisatiecultuur. Een andere respondent zegt dat strategisch beleid wel onderdeel moet zijn van de strategie van een leider, maar niet op papier, wel in de sturingsprocessen.

De spanning zit hier tussen enerzijds vrijblijvendheid en de zaken op hun beloop laten (wat niet altijd resultaat geeft op de lange termijn), en anderzijds een harde stok achter de deur van de maatschappelijke afrekencultuur wanneer doelen en streefcijfers niet gehaald worden. Beide leiden niet naar het beoogde doel van een inclusieve organisatiecultuur. Respondenten geven aan hier gezamenlijk goed over na te denken om erachter te komen hoe hier het beste invulling aan gegeven kan worden.

6.2.9 Verankering van strategisch diversiteitsmanagement en institutionalisering

Respondenten zeggen dat alleen een project doen ten behoeve van de diversiteit niet voldoende is. Er is dan even aandacht voor, maar daarna gaat men weer over tot de orde van de dag. Als men diversiteitsmanagement wil invoeren, dan zal permanente aandacht voor dit onderdeel noodzakelijk zijn, daarbij is ook afhechting in de bedrijfsprocessen en -systemen nodig:

‘Een project is goed om een versnelling te brengen in een proces of om een momentum te creëren, en dan zo snel mogelijk proberen het te incorporeren in je normale bedrijfsvoering en dat is wel ingewikkeld. Je moet het in je dienst en systeem inbedden’.

Bedrijfssystemen onder de inclusieve loep leggen

Respondenten vinden het belangrijk dat de inclusieve waarden worden opgenomen in de bedrijfsprocessen en systemen van de brandweer. Op deze manier kan de brandweer een goede werkgever zijn:

‘Het is dan een onvervreemdbaar iets van dit bedrijf, het zit in het DNA en in het systeem, dan wordt het minder zwaar en minder kwetsbaar. Nee ik wil het gewoon in de selectieprocedures hebben, de normale core business, in de bedrijfsvoering’.

Geen registratie van brede persoonsgegevens en vertrekmotieven

Over het houden van audits en evaluaties zegt de expert DM dat deze lastig meten zijn. Veel informatie wordt niet geadmistreerd en sommige zaken liggen gevoelig en mogen niet gevraagd worden, of er is toestemming voor nodig:

Expert DM: ‘Hier ligt al een pijnpunt, dat we niet weten wie we in huis hebben. En als we dan verder kijken, hoe ga je dan meten welke graad van integratie en van leren je in de organisatie hebt?’

Het standaard voeren van gesprekken met personeel dat de dienst verlaat en het registreren van hun vertrekmotieven wordt vaak niet georganiseerd: *‘De organisatie verdiept zich niet in de redenen waarom mensen opstappen. Dan weet niemand waarom ze zijn opgestapt en als dat wel is gedaan, dan is dat nog nooit teruggekoppeld naar de mensen die er nog zitten.’*

Kennis uit diversiteitprojecten niet afgehecht in organisatiesystemen en strategisch diversiteitsmanagement

Geen van de respondenten heeft aangegeven dat er sprake was van het borgen van diversiteitsmanagement in het strategisch diversiteitsmanagement binnen de organisatie.

6.2.10 Goed werkgeverschap organisatiesystemen en bedrijfsprocessen inclusief maken

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de processen rond zwangerschap en ouderschap, verstrekking van passende bluskleding en gescheiden voorzieningen. De werving- en selectieprocessen, de selectiecomités en de aannamecriteria zijn ook onderdeel van de bedrijfsvoering, maar die worden hierna apart behandeld als kritieke factor. Respondenten zeggen dat de werkgever niet alleen vrouwen moet aannemen, maar dat zij vrouwen ook moet equiperen en faciliteren. Dit betekent richten op instroom, doorstroom en behoud van divers personeel:

'Als je uitstraalt dat je een inclusieve organisatie bent, moet je ook zorgen voor de voorzieningen. Als je zegt in je beleid dat het belangrijk is, moet je daar ook in faciliteren'.

Voorzieningen en persoonlijke bluskleiding

Een goede werkgever zorgt ook voor goede voorzieningen en materiaal om mee te werken. De verschillen tussen de veiligheidsregio's en tussen brandweerkorpsen en posten zijn hierin groot. Enerzijds zijn er korpsen en posten die voorzieningen, materieel en materiaal prima hebben geregeld en anderzijds benoemen respondenten zaken die in hun korps nog niet goed zijn geregeld, of niet meer goed zijn geregeld door de regionalisatie.

Voorzieningen

Wat betreft voorzieningen, materieel en materiaal kan er nog wel wat verbeterd worden als het gaat om gender. Zo vertellen respondenten dat nog niet op alle kazernes gescheiden voorzieningen zijn: *'op een aantal kazernes in deze veiligheidsregio zijn er nog geen sekse gescheiden voorzieningen'*. Op andere kazernes is daar juist al lang geleden voor gezorgd: *'wij hebben 30 jaar geleden de douches al zo aangepast, toen XX kwam'*. Een respondent zegt het geen probleem te vinden om geen eigen toilet en doucheruimte te hebben, omdat dat thuis ook niet het geval is. Een andere respondent deelt, dat vrouwen het niet hebben van gescheiden voorzieningen, niet als een probleem ervaren. Zij hebben ingestemd te wachten tot de nieuwbouw van de kazernes.

Persoonlijke bluskleiding

Respondenten zeggen dat vrouwen gevraagd hebben om aanpassingen van bijvoorbeeld persoonlijk werkmateriaal en werkkleding. Zo zijn er aangepaste gezichtsmaskers gekomen: *'we hebben ook kleinere maskers'*. Volgens respondenten wezen vrouwen daarbij op de veiligheid van werken: *'Vrouwen wezen op veiligheid, dat de (las)handschoenen te groot waren, en het onveilig was om ermee te werken, alles is nu mensvriendelijker geworden'*. Wat betreft de bluskleiding zeggen respondenten dat er sprake is van slecht passende uniseks kleding:

'Over kleding kan ik zeggen het is veel te groot, of te groot, nooit passend. Die werkbrokken die wij hebben, die passen gewoon niet. Schoenen dat wordt wel iets beter. Werkblouses zijn te strak en zonder borstzakken, ze zijn te kort en kruipen mijn broek uit'.

Niet aangepaste bluskleiding kan naast ongemak ook pijn veroorzaken: *'bretels, die over de borsten schuren'*. Respondenten zeggen het laten maken van bluskleiding op een vrouwelijke pasvorm als oplossing te zien. Dit moet echter wel geregeld worden. De regionalisering kan hierin zowel een positieve rol als een negatieve rol spelen:

'Het wordt wel steeds meer ambtenarij via de regio en het gaat allemaal lang duren. We hebben nu handschoenen en dat is geen werken met die dingen. Dat wordt dan op kantoor bedacht, ze zouden moeten luisteren naar de werkvloer'.

Redgereedschap

Ten opzichte van vroeger is het redgereedschap waarmee wordt gewerkt op veel tankautospuiten (TAS) al lichter geworden, maar dat is nog niet overal het geval. Woog een spreider voorheen 40 kg, nu ligt er vaker een spreider van 25 kg op de wagen. Dit verschilt per korps en regio, omdat

sommige korpsen gereedschap willen dat ook geschikt is voor een ongeval met een vrachtwagen. Andere korpsen en regio's hebben een standaardbepakking op de TAS en laten een hulpverleningswagen van de regio met specialistisch materiaal komen: *'dat werk bij een specialistisch team neerleggen. Op de tankautospuut alleen materiaal leggen dat vaak wordt gebruikt'*. Dat in veel korpsen gekozen is voor de aanschaf van lichter redgereedschap komt volgens respondenten door de Arbowetgeving: *'dat is allemaal beter sinds de invoering van de Arbowetgeving. Ik denk dat wij ook wel inzien dat Arbowetgeving geen onzin is, dat wordt beter en dat moet ook'*.

Zwangerschap – de periode van borstvoeding

Repressief brandweerwerk en zwangerschap wordt door respondenten gezien als een bottleneck voor vrouwen. Bij deze vorm van brandweerwerk moet de zwangere zo snel mogelijk melden dat zij zwanger is. Zij wordt dan direct uit de uitruk gehaald om haarzelf en het ongeboren kind te beschermen tegen bijvoorbeeld gevaarlijke stoffen en andere risico's. Respondenten zeggen dat het door brandweerpersoneel en leidinggevenden als een probleem ervaren wordt dat deze brandweervrouwen dan een lange periode uit de uitrukdienst zijn. Respondenten vertellen dat zwangerschap, zeker wanneer er meerdere kinderen gewenst zijn, reden is voor uitstromen van brandweervrouwen uit de repressieve dienst:

'Wat lastig is in het brandweervak is zwangerschap in de uitrukfuncties. Een vrouw gaat dan per direct uit de uitruk. Dat betekent dat ze de hele zwangerschapsperiode weg is en ook daarna. Laat ik maar zeggen dat bij een zwangere hier de vlag niet uitgaat'.

Vrouwen zijn soms bang om aan te geven dat zij zwanger willen worden of zwanger zijn, omdat zij bang zijn voor de reactie van de ploeg: *'durfde niet te vertellen dat zij zwanger was, ze mocht niet blij zijn dat ze zwanger was'*. Ook kunnen beroepsbrandweervrouwen het als vervelend ervaren dat zij niet meer op de uitruk mogen en niet langer in de eigen ploeg kunnen blijven werken: *'ik voelde mij aan de kant geschoven'*. Respondenten geven aan dat bij vrijwilligers de relatie met de ploeg wel kan worden behouden wanneer: *'de zwangere op de oefenavond blijft komen en ook een bedrage levert op de oefenavond waar het kan'*. Bij beroepsbrandweervrouwen zorgt de werkgever voor vervangende werkzaamheden: *'een zwangere en die gaat de dagdienst in en draagt dan bij aan opleiden en oefenen of aan personeelszaken, daar is wel ruimte voor'*. Wat betreft het terugkomen in de dienst en het geven van borstvoeding lopen zaken ook nog niet geregeld: *'Ik ging weer diensten draaien toen ik ook nog borstvoeding gaf. Ik gooide de melk weg als het risico opleverde. Toen werd ik ook nog aangesproken dat ik een slechte moeder was'*. Respondenten geven aan dat er brandweermensen zijn die het moeilijk vinden dat vrouwen borstvoeding willen geven aan hun kind wanneer zij terug zijn in de uitrukdienst: *'Op papier heeft ze daar dan recht op, borstvoeding geven, maar dat vind ik persoonlijk een beetje raar. Daar zijn wij niet zo op ingericht als brandweer'*.

Brandweervrouwen met kinderen lopen ten aanzien van repressief brandweerwerk wel tegen een aantal zaken aan. Bij de vrijwilligers is de inzet onverwacht en kan 24 uur per dag een oproep worden gedaan. De kinderen zullen tijdens die uitruk op een veilige manier opgevangen moeten worden. Respondenten geven aan dat zij dat zelf organiseren. Voorbeelden van opvang van de kinderen bij onverwachte afwezigheid van de ouder (moeder) die worden genoemd zijn: afspraken

met de burens, met de basisschool, met de eigen partner en met een oma. Daarnaast worden kinderen soms ook meegenomen naar de kazerne waar een vrijwilligster de kinderen opvangt. Ook worden afspraken gemaakt met de kinderen zelf, zodat zij weten wat te doen en naar wie toe te gaan wanneer hun moeder naar een uitruk is. Respondenten zeggen dat er weinig vrouwen instromen en dat er weer te veel vrouwen uitstromen doordat zij de zorg voor hun kinderen als een belangrijke taak zien en deze moeilijk te combineren vinden met repressief brandweerwerk. Dit is vooral ook het geval wanneer gekeken wordt naar de 24-uursdienstroosters bij de beroepskorpsen. Vrouwen met kinderen worden soms als een risicofactor gezien voor in- en doorstromen: *'omdat ze mij eerst wel als een risicofactor zagen, als gescheiden moeder met kinderen'*. Respondenten die ook leidinggeven wijzen erop dat het faciliteren van bijvoorbeeld kinderopvang kan bijdragen tot het aantrekken van meer vrouwen:

'De 24-uursdienst dat moet je thuis wel weer zien te regelen met kinderen. Ook daar moet je kijken hoe je dat faciliteert. Er is nog geen 24-uursopvang, ik weet niet of en hoe de markt daarop inspeelt'.

Respondenten geven aan dat er soms iets extra's gedaan moet worden om vrouwen een kans te geven om het beroepsbrandweerwerk ook als moeder te kunnen (blijven) doen: *'Ik mocht de opleiding in en als ik dan een jaar verder was, mocht ik kiezen of ik erbij wilde en zo is het gegaan en dat is de beste keuze van mijn leven geweest'*. De risicofactor van ouderschap wordt volgens respondenten door de werkgever regelmatig gezien. Bijvoorbeeld wanneer ouders thuisblijven wanneer een kind ziek is. Dit geldt overigens voor zowel brandweervrouwen als steeds meer brandweermannen: *'Als een kind ziek is, is het vaak de vrouw die thuisblijft, maar moet dat zo? Ook daar kunnen we met zijn allen wat aan doen. Een eerlijke verdeling'*. Respondenten zeggen dat wanneer men geen kinderen heeft, men er niet bij stilstaat wat het hebben van kinderen betekent aan extra organisatie rond het kunnen verrichten van repressief brandweerwerk.

Promotieprocessen

Respondenten stellen dat bedrijfssystemen zodanig moeten worden aangepast dat er als vanzelf een inclusieve cultuur ontstaat. Hiervoor is het nodig om naar de promotieprocessen en naar de onderliggende waarden te kijken. De promotieprocessen moeten gelijk toegankelijk zijn voor iedereen (periodes dat iemand afwezig was door zwangerschap moeten dus buiten de prestatiebeoordeling gelaten worden). De respondent stelt dat het belangrijk is om te onderzoeken of iedere medewerker inspraak kan hebben in nieuw te vormen beleid. Op deze manier kunnen de unieke kwaliteiten van het personeel gewaardeerd worden. Ten aanzien van de besluitvormingsprocessen is het nodig om alle medewerkers zowel formeel als informeel toegang te geven. Dit kan bijvoorbeeld door iedereen uit te nodigen voor een borrel waar afspraken worden gemaakt.

Respondenten zien dat vrouwen sneller uitstromen dan mannen. Dit wordt deels veroorzaakt door de aard van de brandweerorganisatie die niet gericht is op vrouwen en moeders in de repressieve dienst, deels door pestgedrag en ander negatief gedrag van mannen. Om de vroegtijdige uitstroom van vrouwen te beperken en om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor instromend personeel, zijn interventies nodig. Respondenten benoemen interventies ten aanzien van pestgedrag (paragraaf 6.2.7), het afleggen van een ambtseed, het faciliteren van kinderopvang, en

het flexibel inzetten van roosters voor de 24-uursdienst: *'Het is een heel pakket en pallet waar we als organisatie ook beter van worden als je investeert in die sociale zachte zaken, dan merk je dat de diversiteit ook toeneemt'*.

6.2.11 Werving-, selectie- promotiecriteria, en selectiecomités inclusief maken, doorstroom

Binnenkomen bij de vrijwillige brandweer

Respondenten zeggen dat nieuwe kandidaten bij de vrijwillige brandweer vaak persoonlijk worden gevraagd. Deze brandweermensen kijken wanneer er een vacature is eerst in hun eigen omgeving naar geschikte kandidaten: *'Er is sprake van permanente werving op postniveau maar dat wordt wel ondersteund. De mensen komen meestal uit de gemeenschap van brandweermensen zelf'*.

Sommige vrijwilligers melden zichzelf aan en komen soms op een wachtlijst, anderen reageren op een vacature die is uitgezet in de (sociale) media. De laatste jaren wordt het moeilijker om vrijwilligers te werven. Dit komt doordat de samenleving veranderd is. Volgens respondenten werken steeds meer mannen en vrouwen allebei. Daarnaast werken zij vaker verder weg van huis (arbeidsmigratie). Hierdoor ontstaat er een tekort aan brandweervrijwilligers die overdag beschikbaar zijn. Respondenten vertellen dat een aantal brandweerkorpsen extra acties houden, zoals het sturen van uitnodigingen naar personen via de gemeente. Daarnaast staan brandweervrijwilligers op een markt voor wervingsactiviteiten: *'Ik was verhuisd en op zoek naar een sportclub en toen kreeg ik een brief van de burgemeester om bij de brandweer te gaan'*. Respondenten melden dat bij sommige korpsen aan kandidaten eerst wordt gevraagd om een periode mee te lopen met de oefeningen. Zo kan door de groep gekeken worden of de kandidaat geschikt en gemotiveerd is en of deze in de groep past: *'Het kader bestond uit mannen, bevelvoerders, het korps weegt of iemand geschikt is voor een bepaalde functie, op basis van kennis, ervaring en of iemand overdag aanwezig is'*. De kandidaat zelf kan zo ook kijken wat het brandweerwerk inhoudt, en of het bij hem/haar past. In een aantal korpsen wordt dan gestemd of de kandidaat erbij mag komen. Bij andere posten wordt de kandidaat aangesteld door een postchef/commandant. Na aanstelling gaat de kandidaat de brandweeropleiding in, daarnaast oefent hij/zij mee op de oefenavonden. Zodra de opleiding met goed gevolg is afgerond en korpsleden er vertrouwen in hebben, gaat de kandidaat mee op de uitruk.

Werving beroepspersoneel

Volgens de respondenten worden er voor de werving van beroepspersoneel vacatures uitgezet. Dit is zowel intern, zodat brandweervrijwilligers die al zijn opgeleid en ervaring hebben kunnen reageren, als extern: *'nu gaat werving bij de brandweer vaak via familie en vrienden, maar zo komen die anderen er dus niet bij, want die hebben dan geen weet van de vacature of dat brandweer interessant werk is'*. Voor brandweerwerk worden ook technische opleidingseisen gesteld. Het hebben van een technische vooropleiding geeft een belemmering voor het instromen van vrouwen omdat nog niet veel meisjes en vrouwen in Nederland voor technische opleidingen kiezen: *'Ik zoek in laagopgeleidenomgeving, mbo-opleidingen en ze komen gewoon niet'*. Wanneer weinig vrouwen een technisch diploma op zak hebben, kan er ook uit minder vrouwen een geschikte kandidate gekozen worden.

Respondenten zeggen dat kandidaten aan de gestelde eisen moeten voldoen en dus ook aan de eisen die horen bij het onderdeel dat bestaat uit zware fysieke testen. Brandweerwerkgevers bepalen zelf welke werving- en selectie-eisen zij stellen, hierin is weinig uniformiteit in Nederland:

‘Een vacature, daar kan men op reageren. Er is een selectiegroep en die geeft de kandidaten aan die zij zien zitten, en ik stuur ze door naar een assessment. Ik beslis uiteindelijk, maar ik vind het belangrijk te kijken naar de competenties en of iemand capabel is’.

Bij sommige brandweerwerkgevers heeft repressief brandweerpersoneel twee taken: de warme taak, namelijk de uitrukken naar brand en hulpverlening, en de koude taak die het personeel uitvoert wanneer er geen uitruk is: *‘In een beroepsorganisatie werf je met name op iemands meerwaarde in de koude situaties’*. Geschikte kandidaten gaan de brandweeropleiding in en pas als deze met goed resultaat is afgesloten kan de kandidaat in een ploeg worden ingezet op de uitruk.

Respondenten adviseren het HRM-beleid aan te passen aan de inclusieve cultuur en waarden. Daarnaast wordt door respondenten geadviseerd om vrouwen, zeker in het begin, een coach (of een ervaren collega) te geven als begeleider. Daarnaast wordt vrouwen geadviseerd om extra te oefenen. Een sportinstructeur kan helpen de AK- en PPMO-keuring te halen.

Vrouwenquota hebben meer nadelen dan voordelen voor vrouwen bij de brandweer

Volgens respondenten heeft positieve discriminatie bij de brandweer meer nadelen dan voordelen voor vrouwen. Zij wijzen hiervoor als voorbeeld naar de vrouwen die zijn aangenomen ten tijde van het Equal project I van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Voor dat project werden groepen vrouwen geselecteerd voor een repressieve baan bij de brandweer: *‘Man-vrouw dat maakt niet uit, je bent geschikt of ongeschikt voor het werk, daar moet je geen onderscheid in maken en dat is bij ons wel gebeurd’*. Respondenten zeggen dat het gevolg van dit onderscheid maken was dat deze brandweervrouwen, ondanks dat zij competent waren en de brandweervakopleiding goed hadden afgesloten, door de zittende beroepsbrandweermannen niet werden geaccepteerd. Lange tijd werden zij als niet kwalitatief genoeg gezien. Respondenten zeggen dat deze vrouwen moesten blijven bewijzen geschikt te zijn om te werken in een machocultuur. Meerdere vrouwen werden daardoor ontmoedigd en zijn uit de brandweerdienst gestapt: *‘Vrouwen zijn weggegaan omdat zij moe zijn geworden van zich telkens maar te moeten bewijzen’*.

Expert DM: ‘met streefcijfers is er meer aandacht voor meer vrouwen, maar het nadeel is dat het daarbij blijft, en onderzoek toont dat als je als vrouw dan binnenkomt, je geen onderdeel vormt van de old-boys-netwerken en dat dat dan tegen je kan werken, omdat er nog geen inclusie heerst in de organisatie’.

Uitblijven van vrouwelijke kandidaten

Respondenten verwachten dat grote aantallen vrouwen die bij de brandweer repressief werk willen doen voorlopig nog wel zullen uitblijven. Zij zien hiervoor een verklaring in de Nederlandse cultuur en in de beeldvorming rond de brandweer. Zij benoemen de manier waarop meisjes en

jongens worden opgevoed door hun ouders, naast ons onderwijssysteem, de invloed van vriendengroepen en bepaalde geloofsgemeenschappen. Respondenten zeggen dat het ook ligt aan de Nederlandse vrouw zelf: *'de schroom bij vrouwen, dan zit ik tussen al die mannen, het onbekende'*, en noemen bi-culturele vrouwen en vrouwen uit gelovige gemeenschappen die niet mogen werken. Respondenten geven aan dat vrouwen vaak een keuze maken voor hun zorgtaken en dan voor banen kiezen die gemakkelijk te combineren zijn met die zorgtaak: *'Hier heb je ploegendienst en nachtdiensten en dat is moeilijker te combineren met kinderen en dan zie je dat vrouwen afhaken'*.

Imago brandweer speelt nadelige rol bij aantrekken vrouwen

Daarnaast speelt volgens respondenten de beeldvorming rond de brandweer een rol in het uitblijven van vrouwen. De media belicht het brandweerwerk vaak eenzijdig. In films worden graag beelden getoond van mensen die door een held uit een vlammenzee worden gered, terwijl in het journaal vooral de aantallen doden en gewonden en bedrijfsbranden worden genoemd: *'Let heel erg op de uitstraling van de brandweer. Geen foto's met grote vlammen, dat schrikt af en je haalt er ook de verkeerde heren mee naar binnen'*. Het vak krijgt hiermee een verkeerde uitstraling. Het werk hoeft namelijk niet door de medewerk(st)er alleen te worden uitgevoerd. De ware kracht van de brandweer zit in teamwerk. Respondenten adviseren de brandweerorganisatie meer de ware aard en de dagelijkse praktijk te laten zien:

Expert DM: *'Beeldvorming is erg belangrijk. Zeker belangrijk dat je dat ook uitdraagt als organisatie. Door een inclusieve cultuur uit te dragen, kun je de juiste mensen aantrekken die denken dan dat is een werkgever waar ik straks mijzelf kan zijn. Je zult dan meer diversiteit aantrekken'*.

Samenstelling van selectiecommissies en selectiecriteria

In sommige brandweerkorpsen is al ervaring opgedaan met het werven van divers personeel. Om een divers personeelsbestand te krijgen, moet men de samenstelling van selectiecommissies niet aan het toeval overgelaten, want: *'het gaat niet vanzelf goed'*. Een selectiecommissie zou volgens respondenten uit verschillende mensen moeten bestaan: man/vrouw, jong/oud, autochtoon/allochtoon, hetero/homo en uit mensen werkzaam op zowel de werkvloer als in het management. Sommige respondenten zeggen dat de selectiecommissie een afspiegeling van een post moet zijn en moet passen bij de eigen cultuur. Anderen zien daarin een risico en wijzen erop dat wanneer men divers personeel wil aantrekken, het belangrijk is om een afspiegeling te zijn van de omgeving voor wie het brandweerwerk wordt verricht. Volgens hen kan het plaatsen van divers personeel in een selectiecommissie een verschonende werking hebben. Zij adviseren dit wel bewust te doen en door het management te laten afdwingen.

Expert DM: *'Als een selectiecommissie bestaat uit twee of drie blanke leden, dat als bijvoorbeeld een bi-cultureel solliciteert, daarbij een beeld ontstaat "jij past niet bij de organisatie", deze persoon geen tweede keer wordt uitgenodigd. Als er een diverse club zit ook in leeftijd en man/vrouw dan wordt er meer doorheen geprikt, en kan de selectie objectiever plaatsvinden.'*

Wat opvalt is dat respondenten uit drie grote steden aangeven dat er vooral blanke mannen worden aangenomen: *'Als het gaat over instroom dan zijn die nieuwe jongens allemaal wit en blank, het is ook wel logisch want heel veel zijn ingestroomd via de brandweervrijwilligers'*. Het is belangrijk om een kandidaat objectief te beoordelen en zuiver te kijken naar de competenties die iemand bezit:

'Als je bij de Coopertest alleen de "snelsten" selecteert, dan liggen de vrouwen er in de eerste ronde uit. Als je dan in de volgende ronde de competentie "zelf initiatief nemen" test, dan liggen de bi-culturelen eruit, omdat zij dit heel onbeleefd vinden.'

Het is belangrijk kritisch te kijken naar de onbewuste selectiecriteria die gesteld worden. Er moet gekeken worden of deze divers personeel niet uitsluiten: *'Daar moet je heel kritisch naar kijken, het is ook niet zo dat je kandidaten die niet voldoen aan de eisen door laat gaan, maar je moet wel die beperkende factoren wegnemen, want er doen toch al zo weinig vrouwen mee'*. Respondenten vragen om eerlijke realistische eisen te stellen die passen bij het brandweerwerk dat dagelijks wordt uitgevoerd: *'Eerlijke eisen die nodig zijn voor de functie en die niet onnodig zwaar worden gemaakt'*. Daarnaast wijzen respondenten op het verschil tussen mannen en vrouwen als het gaat om de eigen interpretatie of zij een bepaalde competentie vaardig zijn. Zij adviseren vooral goed door te vragen bij kandidaten:

'Het viel mij op dat als er gevraagd werd "Ben jij technisch?" mannen zeiden "ja". En daar hield het bij op en er werd niet op doorgevraagd. Toen de vraag aan een vrouw werd gesteld zei zij "nee". Gelukkig was er een man die vroeg: "als er thuis een leuke band is, wie plakt hem dan?" "Dat doe ik", zei ze. En zo stelde de man nog meer vragen. Vrouwen stellen hele hoge eisen aan zichzelf, zijn heel streng voor zichzelf en mannen zeggen makkelijker: "ja dat kan ik wel."

Alleen geschikte en in de groep passende kandidaten aannemen

De respondenten uit het brandweervak zijn het met elkaar eens dat alleen geschikte kandidaten moeten worden aangenomen die voldoen aan de voorwaarden zoals in paragraaf 6.1.4 beschreven. Twee respondenten zeggen dat bij hen diversiteit gezien wordt als een extra competentie bovenop de andere vereisten. Er heerst tweeledigheid bij het aannemen van divers personeel: enerzijds moet de groep er vertrouwen in hebben dat een kandidaat geschikt is voor het werk, anderzijds moet men om dat vertrouwen te krijgen ook in de ploeg passen: *'Tegen zo'n gelovig dorpje kun je wel zeggen: "jullie moeten een vrouw aannemen en deze is geschikt", dat werkt ook niet'*. Respondenten zeggen dat er om meer divers personeel aan te trekken geen concessies gedaan moeten worden aan de benodigde kwaliteit en competenties. Als men wel afdoet aan de competenties en kwaliteit, is dat in het nadeel van dit diverse personeel volgens respondenten.

Onbewuste uitsluitingsmechanismen bij werving en selectie

Respondenten zien dat bij de brandweer veel vacatures intern en informeel worden ingevuld. Dat houdt in dat wanneer er een vacature komt, mensen uit het eigen netwerk worden benaderd. Zo wordt voor een beroepsfunctie vaak eerst gekeken naar sollicitanten die al vrijwilliger zijn bij het

korps. Dit heeft voordelen want vrijwilligers zijn al opgeleid en hebben hun vakmanschap en motivatie al aangetoond. Aangezien de vrijwilligers voornamelijk man zijn geeft dit een zelfversterkend effect. Als bij de vrijwilligers al geen vrouwen zitten, dan wordt de kans voor vrouwen om te worden aangenomen op een beroepspositie alleen maar kleiner:

‘Dat nieuwe blikkie dat is aangenomen. Ze stellen de eisen zo hoog dat geen enkele vrouw daaraan kan voldoen, vooral hoge fysieke eisen en survival in de Ardennen. Dan moet je een supervrouw zijn en de meeste mannen halen dat ook niet. Wil je andere brandweermensen, moet je ook anders gaan selecteren.’

Mannen kiezen wanneer zij de keuze hebben voor mannen die passen binnen hun groeps cultuur en dezelfde waarden hebben. Als voorbeeld kunnen de Biblebelt-korpsen en de beroepskorpsen genomen worden. Hier wordt door respondenten gezegd dat personeel moet voldoen aan de aanname-eisen “*geschikt zijn*” en “*in de groep passen*”. De vraag is dan wat men als “*geschikt*” en “*in de groep passen*” betitelt en wie dat dan bepaalt. Daarnaast is de vraag aan welke informele eisen (onderliggende waarden) “*geschikt zijn*” en “*in de groep passen*” dan worden gerefereerd. De vaagheid die deze criteria bieden geeft ruimte aan discriminatie: *‘De Biblebelt daar zijn posten waar nog steeds geen vrouwen bij de brandweer mogen’*. Een andere factor wordt gevormd door de onderliggende criteria voor de zware fysieke testen waar sollicitanten doorheen moeten komen om bij de beroepsbrandweer te mogen. Het is goed deze ook eens te bezien op onderliggende waarden. Respondenten zeggen dat die verzwaarde testen tot gevolg hebben dat alleen mannen deze testen halen.

Aandachtvelden rond doorstromen

Als vrouwen onvoldoende instromen in de brandweerorganisatie, dan zijn er ook minder om door te stromen naar hogere functies. Dit is de voornaamste reden waarom er weinig vrouwen in leidinggevende functies zijn. Een tweede reden is dat volgens respondenten niet alle vrouwen willen doorstromen, zij zijn tevreden met hun werk of geven aan zich meer breed te willen ontwikkelen. Een derde reden die wordt gegeven is dat er nu eenmaal niet veel leidinggevende functies te vergeven zijn. Ook niet alle brandweermannen stromen door en worden leidinggevende: *‘Vrouwen zijn niet doorgestroomd, maar dat is ook met jongens die door willen groeien’*. Binnen de brandweer heerst een competitieve sfeer en alleen de besten komen in aanmerking komen voor een leidinggevende functie. In de factoren geschiktheid, beschikbaarheid en gunning zit voor vrouwen een risico. Als het gaat om gunning, dan zijn mannen in het voordeel omdat zij veelal onderdeel uitmaken van het mannennetwerk, en een leidinggevende heeft draagvlak nodig onder het personeel: *‘Dat vinden ze wel lastig, vooral die mannen die er al dertig jaar bij zijn, dat een vrouw zegt wat ze doen moeten’*. Ook zwangerschap en het hebben van de zorg voor kinderen naast het werk zijn belemmeringen in de beoordeling of iemand geschikt en beschikbaar is voor een leidinggevende functie: *‘Ik mocht die hogere functie, maar dan wilde hij met mij afspreken dat ik niet meer zwanger mocht worden’*. Als vrouwen zwanger zijn dienen zij de repressieve taken te staken om het ongebooren kind te beschermen. Dit geldt ook tijdens de periode van borstvoeding. Dit komt de beschikbaarheid niet ten goede.

Om door te stromen naar een officiersfunctie is het nodig dat kandidaten de officiersopleiding aan de brandweeracademie in Arnhem mogen volgen van hun werkgever. Deze opleiding vraagt om een extra tijdsbelasting die voor vrouwen (en mannen) met kinderen een belemmering kan vormen om door te willen stromen.

Onder de respondenten zijn een aantal vrouwen werkzaam in zowel lagere als hogere leidinggevende functies. Deze vrouwen geven op één na, niet aan dat zij persoonlijk problemen hebben ervaren met doorstromen. De dames in de leidinggevende posities zijn veelal gevraagd: *'toen werd ik gebeld waarom ik niet heb gesolliciteerd met de mededeling dat ze dat wel willen'*, of hebben zelf gesolliciteerd. Respondenten geven aan dat vrouwen vaak hun eigen filters zijn en dat zij het beoordelen of zij wel of niet geschikt zijn voor een functie beter aan de selectiecommissie kunnen overlaten. Zij doen er beter aan gewoon te solliciteren wanneer zij geïnteresseerd zijn in een baan. De respondenten (vrouw) in de commandeurs- en directiefuncties hebben naast een stevige werkervaring bij brandweer, politie of defensie ook een hbo+ brandweerofficiersopleiding, commandeurs en/of universitaire opleiding als achtergrond.

Adviezen rond werven van vrouwen

Een aantal respondenten geeft adviezen over hoe vrouwen voor brandweerwerk enthousiast gemaakt kunnen worden. Hierbij zegt een respondente naar de politie te kijken, omdat de politie meer aanmeldingen van vrouwen binnenkrijgt. De politie selecteert een *'klasje van zes mannen en zes vrouwen uit wel 600 kandidaten'*. Ook adviseren enkele respondenten vrouwen vooral te blijven benaderen om te vertellen hoe leuk het werk is en om te zeggen dat het werk ook geschikt is voor vrouwen. Dit kan bijvoorbeeld op open dagen: *'als je op de markt staat, kun je laten zien dat vrouwen het vak net zo goed kunnen uitoefenen als mannen'*. Als je meer diversiteit in het personeelsbestand wilt hebben, werf dan via de kinderen zegt een respondente: *'welke papa en mama wil er bij de brandweer? Dat werkt het beste. Als je een poster hebt met een kind, krijg je beide doelgroepen te pakken'*. Ook worden adviezen gegeven om op scholen voorlichting te geven aan ouders over de brandweer en brandveiligheid. Een andere optie is een cursus "techniek in bandenplakken". Beide manieren zijn laagdrempelig en geschikt om in contact te komen met ouders. Verder adviseert een respondente dat wanneer er een vacature is voor brandwacht/manschap, men beter: *'vraagt om hulpverlener/brandwacht, dan krijg je meer vrouwen binnen. Want hulpverlening interesseert hen van nature meer dan brand. Draai je het om, heren zien het verschil niet. Vrouwen stoppen bij het woord brandwacht'*. Een respondente geeft aan dat in haar regio gewerkt wordt met ambassadeurs die zich richten op bi-culturelen. Zo kunnen vanuit die groep mensen binnenstromen. Verder werd het inzetten op de jeugdbrandweer aangegeven als een manier om divers personeel binnen te krijgen.

6.2.12 Handhaving wet- en regelgeving ten aanzien van discriminatie en gelijke behandeling, veilig inclusief werkklimaat

Respondenten noemden in paragraaf 6.2.6 voorbeelden van situaties die aangeven dat er sprake is van ongelijke behandeling, discriminatie en het niet handhaven van de wet- en regelgeving door brandweerwerkgevers. Er zijn ook positieve geluiden. Een respondent geeft aan dat bij hen in de regio een "zero tolerance aanpak" geldt ten aanzien van discriminatie en ongelijke behandeling. De leider van de organisatie en de leidinggevende spelen daar volgens respondenten beide een

directe rol in: *'Soms moet je ook hard optreden, je tanden laten zien. Als er hufters zijn, moet je ze eruit pleuren. Je moet grenzen stellen'*. Je kunt eerst het gesprek aangaan met iemand die discrimineert, of gedrag vertoont dat niet integer is, omdat het gedrag nog kan berusten op onbewuste patronen van die persoon: *'Dan moet je als leidinggevende wel een gesprekje hebben. Die zaken komen helaas af en toe op mijn bureau'*. Het sluit echter niet uit dat er naar die persoon en de groep ook duidelijkheid gegeven moet worden, en dat bespreekbaar gemaakt moet worden wat gewenst gedrag is en wat niet. Wet- en regelgeving helpt hierbij zeggen respondenten. De leidinggevende heeft in het handhaven een belangrijke rol, maar soms komt het voor dat de leidinggevende zelf het probleem is. De respondenten zouden dan graag met een andere leidinggevende of met een persoon buiten de organisatie in gesprek gaan. Respondenten geven aan dat het veranderen naar een inclusieve organisatie vrij van discriminatie en ongelijke behandeling van personen, niet vanzelf goed komt. Wet- en regelgeving draagt bij aan het voorkomen en oplossen ervan:

'Ja dat helpt mij heel erg. Ik weet dat heel veel mensen het flauwekul vinden en zeggen dat alles vanzelf goed komt. Maar mijn stellige overtuiging is dat dit helemaal niet vanzelf goed komt.'

Een ander aandachtspunt is dat respondenten aangeven dat met brandweervrouwen die in dienst komen persoonlijk afspraken worden gemaakt over het niet hoeven handhaven van de Arbowetgeving. Het volgende werd bijvoorbeeld gezegd: *'we willen je wel graag maar we hebben een probleem je bent wel een vrouw en ze hadden net verbouwd en er was maar een toilet en voor de Arbodienst moesten er dan twee komen.'*

Veilig inclusief werkklimaat

Respondenten noemden een inclusieve organisatiecultuur in een adem met de term veilig werkklimaat. Zij vinden het belangrijk dat er bij de brandweer een veilig werkklimaat heerst, maar betreuren dat dit nog niet landelijk is ingevoerd: *'Dit vind ik ook een verplichting als je in de organisatietop zit, dat je zorgt voor een veilig en prettig werkklimaat'*. Het gaat er ook om dat mensen bij iemand terecht kunnen om aan te geven dat zij zich ergens niet prettig bij voelen. Een coach, een leidinggevende of een meldpunt bijvoorbeeld, zodat pesten of vormen van discriminatie gemeld en bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Respondenten zeggen het belangrijk te vinden dat uitgangspunten rond een veilig werkklimaat en een inclusieve organisatiecultuur op landelijk niveau worden gedeeld. Zij vinden dat iedereen recht heeft op een veilige werkplek en een *'fatsoenlijke'* werkgever.

'Het zou mooi zijn als organisaties het zo inrichten dat niemand een probleem heeft om er te werken.'

6.3 Oorzaken waardoor het niet is gelukt om het aandeel brandweervrouwen in repressieve dienst blijvend te verhogen

Ondanks diversiteitsbeleid gericht op gender is het niet gelukt om het aantal vrouwen dat werkzaam is bij de brandweer in repressieve dienst, blijvend te verhogen en een inclusieve organisatie te vormen. Redenen die door respondenten worden gegeven zijn:

A. De Nederlandse cultuur en de brandweercultuur ten aanzien van de rol van vrouwen.

Invloed van de Nederlandse cultuur

Respondenten wijzen erop dat de Nederlandse cultuur en de overheid als werkgever lang gebaseerd is geweest op Calvinistische Christelijke waarden. *'Heel veel dames gedragen zich nog steeds als 100 jaar geleden'*. Het gezin werd als hoeksteen van de samenleving gezien. Het was gehuwde vrouwen verboden te werken tot 1957 bij de overheid. *'De maatschappij doet heel veel met je'*. Tot laat in de jaren tachtig was de rol voor (getrouwde) vrouwen die van verzorgende van het gezin. *'Dan moet je niet aan kinderen beginnen, dan moet je wachten tot je meer tijd hebt. Dat is burgerlijk'*. De man had de rol van kostwinner. Een respondent wijst erop dat nog steeds weinig meisjes kiezen voor een technische beroepsopleiding.

Aansluiten bij brandweerorganisatiewaarden

Respondenten geven aan dat brandweerpersoneel gedeelde waarden hebben, waarmee men bekend raakt als men binnen de cultuur werkzaam is. Respondenten zien dat als deze waarden niet overeenkomen met de eigen waarden, of als de vrouw zich daaraan niet kan aansluiten, vrouwen *'het moeilijk krijgen'*. Volgens respondenten hield de projectmatige aanpak van de Equal-projecten onvoldoende rekening met de machocultuur bij de beroepsbrandweer. Bij vrijwilligerskorpsen waar meer een vereniging(familie)cultuur en minder een machocultuur heerst, zijn wel meer vrouwen ingestroomd en gebleven. *'Het gaat beter bij vrijwilligers doordat hier de gezelligheid en familiecultuur belangrijker is dan het stoere, schat ik in.'*

B. Onvoldoende draagvlak voor diversiteitsmanagement en vrouwen in de repressieve dienst bij de regionaal commandanten, brandweermanagers en direct leidinggevenden.

Geen draagvlak en gevoel voor urgentie voor DM onder brandweerleiders en management

De brandweerleiding en het management zagen geen urgentie en gaven geen prioriteit aan de invoering van diversiteitsbeleid. Bij het aanbieden van diversiteitsbeleid door het bestuur van de NVBR aan de Regionale Raad voor Commandanten (RRC) in 2005, bleek in die raad geen draagvlak te zijn voor het invoeren daarvan (bijlage 3). De urgentie voor diversiteitsbeleid werd wel gevoeld door de commandanten in de (grote) steden, alwaar de landelijke Equal-projecten I en II werden ingezet, aangevuld met symposia over diversiteitsthema's georganiseerd door het netwerk Brandweervrouwen. De intentie van het toenmalig bestuur van de NVBR was, in te zetten in de steden, daarvan te leren, en die informatie te delen met de andere brandweerkorpsen.

Draagvlak voor DM onder direct leidinggevenden ontbrak

Alleen draagvlak bij de brandweerleider en het management voor DM is onvoldoende. Respondenten maakten duidelijk dat vooral de direct leidinggevenden (ploegchef/ploegcommandant/bevelvoerenden) een sleutelrol spelen bij bewustwording en het beïnvloeden van brandweerpersoneel op de werkvloer. De direct leidinggevende heeft grote invloed op het personeel als het gaat om bewustwording. Hij kan ook veel invloed uitoefenen op het voorkomen van wangedrag (C). Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de werving- en selectieprocessen, het

vormen van het selectiecomité en besluit hij mee over wie wordt aangesteld. Ook kan hij ervoor kiezen brandweervrouwen te faciliteren of niet.

Respondenten zien dat diversiteitsmanagement bij direct leidinggevenden geen prioriteit krijgt ten opzichte van de dagelijkse levensreddende taken van het personeel. Daarnaast zitten leidinggevenden niet te wachten op onrust in de ploeg.

‘Nee, dit kost heel veel energie en dat concurreert met andere zaken die energie kosten die ook belangrijk zijn. Dit is één van de dingen en ik denk niet dat ze er geen energie in willen stoppen, hetzelfde blijven doen kost minder energie. Anders moeten ze stelling nemen en rot berichten brengen en onrust, daar zit het probleem en het concurreert met de waan van de dag en die wordt belangrijker gevoeld dan een stip op de horizon’.

C. Niet aanpakken van excessief gedrag en handhaven van wet- en regelgeving door direct leidinggevenden en management veroorzaakt een (vrouw)-onveilig werkklimaat.

Onveilig werkklimaat door gedogen van excessief gedrag bij machocultuur

Respondenten zeggen dat het wangedrag wordt *‘gebagatelliseerd of in de doofpot gestopt’*. Soms ook wordt de vrouw opgedragen te vertrekken omdat zij niet in de groep past, als zij dat al niet uit zichzelf doet. *‘Soms werden dingen getolereerd waarvan ik dacht ze moeten er uitgeschopt worden, diefstal, in elkaar slaan. De meeste leidinggevenden zijn bang voor een grote bek’*.

Het gevolg daarvan was dat veel brandweervrouwen zijn vertrokken *‘Ik ben er heel dichtbij bij betrokken geweest, ik heb in totaal 10 vrouwen in beroepsdienst zien komen en ik heb ze ook allemaal zien gaan’*. Deze manier van omgaan met elkaar en met vrouwen werd door het management en de direct leidinggevenden getolereerd. Zonder dat er consequenties volgden voor de mannen die zich misdroegen. Wanneer (direct) leidinggevenden wangedrag gedogen en dit niet duidelijk voor de groep aanpakken, dan zal dit wangedrag blijven voortduren en tot gevolg hebben dat vrouwen uitstromen. Respondenten vinden dat hier een cruciale taak ligt voor (direct) leidinggevenden. Zij moeten personeel eerst bewustmaken, wangedrag bespreken en rapporteren. Als het niet stopt, *moet* worden overgegaan op handhaven van wet- en regelgeving.

D. Verborgen uitsluitingsmechanismen in werving-, selectie- en promotiecriteria en bij selectiecomités voorkomen dat vrouwen worden aangenomen of bevorderd.

Verborgen uitsluitingsmechanismen – geschikte interne kandidaten hebben voorrang

Bij de brandweer worden veel vacatures intern en informeel ingevuld zeggen respondenten. Dat houdt in dat als er een vacature komt, mensen worden benaderd uit het eigen netwerk. Zo wordt voor een beroepsfunctie eerst gekeken naar sollicitanten die al vrijwilliger zijn bij het korps. Dit heeft voordelen want vrijwilligers zijn al opgeleid en hebben hun vakmanschap en motivatie al aangetoond. Gezien ook vrijwilligers voornamelijk bestaan uit mannen, geeft dit een zelf versterkend effect. Als bij die vrijwilligers al geen vrouwen zitten, maakt dat de kans voor vrouwen kleiner om te worden aangenomen op een beroepspositie.

Onbewuste promotiecriteria

Om promotieprocessen gelijk toegankelijk te maken voor mannen en vrouwen, dient men perioden van afwezigheid door zwangerschap buiten de prestatiebeoordeling te laten zegt de expert diversiteitsmanagement. Brandweerrespondent: *'Je moet wel goede arbeidsvoorwaarden hebben die meehelpen om vrouwen te laten doorstromen'*. Bij doorstromen van vrouwen speelt het geen lid zijn van het mannennetwerk ook een rol mee.

Onbewuste uitsluitingsmechanismen - de direct leidinggevenden en samenstelling selectiecomité (zie ook B)

De leidinggevende dient zich bewust te zijn van de eigen visie op een inclusieve cultuur en de eigen invloed op de ploeg/teamleden. Volgens respondenten zal de leidinggevende bewust moeten sturen op de samenstelling van het selectiecomité. Deze moet bestaan uit personeel met inclusieve waarden.

Onbewuste uitsluitingsmechanismen - brandweeropleidingen alleen toegankelijk voor brandweerpersoneel

Ten aanzien van het werven van vrouwen zien enkele respondenten dat de eis van een diploma van een technische beroepsopleiding, onnodig uitsluitend werkt. Enkele respondenten hebben geen technische vooropleiding. Zij hebben de technische kennis binnen de brandweer opgedaan door het behalen van brandweervakdiploma's. Het stellen van de (on)bewuste aanname-eis 'in bezit zijn van' een brandweervakdiploma van bijvoorbeeld manschap of brandweerofficier, werkt uitsluitend voor mensen die van buiten de brandweerorganisatie solliciteren. Om brandweeropleidingen te mogen volgen, moet men in dienst zijn bij de brandweer. Doorgaans wordt bij de brandweer alleen personeel van binnenuit bevorderd en op vacatures geplaatst. Zonder bewuste sturing zal er dus niet vanzelf divers personeel worden aangenomen of op hogere functies worden geplaatst.

Onbewuste uitsluitende selectiecriteria - als 'geschikt zijn' en 'in het team passen'

Mannen kiezen bij voorkeur, dus als zij de keuze hebben, voor mannen die passen binnen hun groepscultuur en dezelfde waarden hebben. Bij een aantal brandweerkorpsen in de Biblebelt worden geen vrouwen aangenomen, omdat dit niet past in de daar heersende geloofscultuur. *'De Biblebelt, daar zijn posten waar nog geen steeds geen vrouwen bij de brandweer mogen'*. In selectiecriteria worden regelmatig "geschikt" en "in het team passen" opgenomen. De vaagheid die deze criteria bieden, geeft tegelijkertijd ruimte aan discriminatie en werkt uitsluiting van vrouwen in de hand. Een vrouw in zo'n korps is immers ongeschikt op basis van sekse en kan als niet in het team passend betiteld worden.

Onbewuste uitsluitende selectiecriteria, de beroepskorps specifieke fysieke testen

In een aantal beroepskorpsen wordt naast de landelijke fysieke aanstellingstest, ook een korpspecifieke fysieke test afgenomen. Respondenten adviseren deze testen te onderzoeken op onbewuste uitsluitingscriteria voor divers personeel.

'Dat nieuwe blikkie dat is aangenomen. Ze stellen de eisen zo hoog dat geen enkele vrouw daaraan kan voldoen, vooral hoge fysieke eisen en survival in de Ardennen. Dan moet je

een super vrouw zijn en de meeste mannen halen dat ook niet. Wil je andere brandweermensen, moet je ook anders gaan selecteren'.

E. Brandweer organisatiesystemen en bedrijfsprocessen zijn ingericht op mannen, matig uitvoering geven aan Arbowetgeving ten aanzien van zwangerschap en ouderschap.

Organisatiesystemen en bedrijfsprocessen bij de brandweer ingericht op mannen

De organisatiesystemen en de bedrijfsvoering zijn gericht op de grote groep mannen die bij de brandweer werkt. Van vrouwen wordt verwacht dat zij zich aanpassen en dat zij *'zelf zaken regelen'* met hun brandweerwerkgever, *'als er zich een probleem voordoet'*. De arbeidsvoorwaarden worden benoemd door respondenten als masculien. Zoals het werken in 24 uurs roosters door beroepspersoneel en de grote beschikbaarheidseis voor vrijwilligers (zeven dagen per week beschikbaar, 24/7). Dit pakt nadelig uit voor moeders en ook vaders met (jonge) kinderen. Respondenten zeggen dat zij zelf kinderopvang organiseren, ook buiten de reguliere tijden van de kinderopvang organisaties om. Dit houdt in dat zij op het eigen netwerk of partner, moeten kunnen terugvallen 24 uur per dag. Vrouwen lopen hierbij aan tegen vooroordelen zeggen respondenten.

Respondenten wijzen op de bluskleding *'een uitrukpak is uniseks'*, en adviseren bij aanbestedingsprocedures voorwaarden te stellen voor maat bluspakken gericht op mannen en op vrouwen. Ook wordt verwezen naar de uitrukprocedures, waarin niet standaard een toiletvoorziening is opgenomen *'ze vergeten dat wij vrouwen ook naar de wc willen als we op een (oefen)locatie zitten, mannen kunnen achter een boom'*.

Bedrijfsprocessen rond zwangerschap en periode van borstvoeding – gebrekkige uitvoering Arbowetgeving

Per brandweerwerkgever kunnen eigen regels en afspraken worden gemaakt met personeel. Respondenten melden dat op basis van maatwerk afspraken met vrouwen werden gemaakt over het niet hoeven voldoen aan de Arbowetgeving. Ook de bedrijfsprocessen rond de zwangerschap en de periode van borstvoeding zijn niet in alle brandweerkorpsen conform Arbowetgeving ingericht. Enkele respondenten zeggen zaken rond zwangerschap en werk zelf te hebben moeten regelen. Daarbij werden individuele afspraken met leidinggevenden gemaakt. Vooral de lange periode dat een vrouw uit de repressieve dienst is, wordt als belastend ervaren zeggen respondenten. Wat ontbreekt in de bedrijfsprocessen is *'gelijkheid, dat je dat onderscheid niet hebt. Dat je mensen serieus neemt in hun functioneren. En dat je ze de faciliteiten biedt om te kunnen functioneren'*.

Hoofdstuk 7 Analyse

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de vondsten uit de literatuur en de empirie (de interviews, de casus en de achtergrondinformatie) samengebracht. Verklaard wordt waarom er weerstand is tegen vrouwen in repressieve dienst en de vorming naar een inclusieve organisatiecultuur bij de brandweer. Ook worden de belangrijkste factoren voor diversiteitsmanagement besproken, gericht op het vergroten van het aandeel brandweervrouwen in repressieve dienst. Afgesloten wordt met een verklaring hoe de kritieke factoren voor diversiteitsmanagement in elkaar grijpen.

7.2 Weerstand tegen brandweervrouwen in de repressieve functies, een verandering naar een inclusieve organisatiecultuur bij de brandweer

Om weerstand tegen verandering naar een inclusieve brandweercultuur en vrouwen in repressieve dienst te kunnen verklaren, is gekeken naar cultuuraspecten.

7.2.1 De invloed en weerstand afkomstig van de Nederlandse cultuur

De Nederlandse cultuur speelt een beïnvloedende rol als het gaat om het maken van beroepskeuzes van vrouwen en mannen. Zo worden meisjes door hun ouders en omgeving niet aangemoedigd te kiezen voor technische en gevaarlijke beroepen. Dit kan worden verklaard doordat de heersende cultuur in Nederland, het Calvinistische en het Christelijke geloof. Vrouwen hadden geen zeggenschap, waren voor de wet 'handelingsonbekwaam' en moesten hun man of vader gehoorzamen. Hun taak was zorgen voor de kinderen en het huishouden. Ook nu nog worden full time werkende moeders door hun omgeving gezien als 'een slechte moeder'. De Nederlandse overheid heeft lang wetgeving opgesteld waarbij mannen bevoordeeld werden. Onze regering bestaat uit voornamelijk mannen, dit heeft zijn invloed op besluiten die genomen worden.

7.2.2 Geen draagvlak en gevoel voor urgentie bij de brandweer voor diversiteitsmanagement, vrouwen in de repressieve dienst.

Met de factor Nederlandse cultuur is ten dele verklaard waarom er weinig vrouwen instromen bij de brandweer. Het meeste personeel bij de brandweer, waarvan 95% man (CBS, 2016), is geboren en/of opgegroeid in Nederland en heeft deze aangeleerde, meestal onbewuste, weerstand op werkende (getrouwde) vrouwen. Dit biedt echter nog geen volledige verklaring waarom draagvlak en gevoel voor urgentie grotendeels ontbrak bij de brandweerleiders, management en direct leidinggevenden. In de grote steden was wel enig draagvlak bij de managementtop. Daar werd gestart met diversiteitbeleid en de Equal projecten. Diversiteitsmanagement is ook daar niet geslaagd. Heel gemotiveerde en geschikte vrouwen voor brandweerwerk zijn aangenomen, en ook weer snel vertrokken uit de repressieve beroepsdienst.

Uit dit onderzoek komt dat het aansluiten bij de heersende organisatiewaarden belangrijk is voor het geaccepteerd worden van vrouwen bij de brandweer. Het betreft hier de kritieke factor voor diversiteitsmanagement 'aansluiten bij de oorspronkelijke organisatiewaarden'. Aansluiting vinden bij de organisatiewaarden is niet hetzelfde als aanpassen aan de heersende (macho)cultuur. Respondenten geven duidelijk aan dat juist de eigenheid van elkaar aanvullende kwaliteiten van

diverse medewerkers in gemengde teams, leiden tot goede gezamenlijke resultaten en minder waaghalzerij.

De invloed van de organisatiewaarden bij de brandweer is groot. Waarden zijn een belangrijk bindmiddel tussen medewerkers en vertegenwoordigen wat zij waardevol en noodzakelijk vinden om hun werkzaamheden te kunnen verrichten. Waarden zijn moeizaam te veranderen, doordat zij diep zijn geworteld in de organisatie en daarnaast seks gerelateerd zijn (Britton, 2000; Bovens e.a., 2010). Overheidspersoneel zal weerstand bieden, indien een verandering de bestaande organisatiewaarden raakt (Tummers, 2013). Organiseatiewaarden zijn daarmee belangrijk om te kennen, indien een verandering ingezet wordt naar een inclusieve organisatiecultuur. Om deze reden is onderzocht welke organisatiewaarden repressief brandweerpersoneel met elkaar deelt, wat zij noodzakelijke waarden vinden om hun werk goed en veilig te kunnen uitvoeren. Deze informatie van brandweerrespondenten heeft geleid naar inzicht in een combinatie van gedeelde waarden voor repressief brandweerwerk, hier basiswaarden genoemd.

Deze basiswaarden voor repressief brandweerwerk in Nederland zijn:

1. *Technisch inzicht, beheersen van vakkennis, ontwikkelen vakmanschap* (Thurnell-Read & Parker, 2008; Ainsworth e.a., 2014).
2. *Fysiek fit zijn voor brandweerwerk* (Hall e.a., 2007; Lucas & Kline, 2008).
3. *Hiërarchie en autoriteit* (Archer, 1999; Lucas & Kline, 2008).
4. *Teamwerk, teamspeler, kameraadschap* (Archer, 1999; Van Rijk & Roorda, 2005).
5. *Gevoel voor humor* (Charman, 2013; Tangherlini, 2000).
6. *Vertrouwen in elkaar, betrouwbaar zijn als persoon, elkaars veiligheid waarborgen* (Filstad, 2010; Muilwijk en Van de Ven, 2011; Palmer, 1989; Thurnell-Read & Parker, 2008).
7. *Motivatie voor het helpen en redden van mens en dier* (Kerstholt e.a., 2013; Willems, 2001; Van Rijk & Roorda (2005), Jaggar, 1991).

Bovengenoemde basiswaarden werden benoemd door zowel mannelijk als vrouwelijk repressief brandweerpersoneel. Zij zien de waarden als noodzakelijk voor teamsamenwerking om het gevaarlijke levensreddende brandweerwerk goed te kunnen uitvoeren. Deze basiswaarden versterken het onderlinge vertrouwen in elkaar en in elkaars kunnen. Personeel dat deze basiswaarden niet heeft of aanneemt, zal bij de brandweer niet goed kunnen functioneren of zich niet senang voelen in het team.

Weerstand naar vrouwen ontstaat, als aan deze basiswaarden niet wordt voldaan in de ogen van het zittende personeel. Dit is een verklaring voor het mislukken van de aanpak van de Equal-projecten, waarbij vrouwen in aparte trajecten werden opgeleid. Zij werden hierdoor gezien als '*niet kwalitatief genoeg*' door het mannelijke personeel.

De basiswaarden van repressief brandweerpersoneel staan het vormen van een inclusieve organisatiecultuur bij de brandweer, *niet* in de weg. Zij bieden juist een handvat voor vrouwen die gemotiveerd zijn om repressief brandweerwerk te verrichten.

Er zijn echter twee groepen te benoemen waar vrouwen, ondanks het voldoen aan de aanname eisen en basiswaarden, niet geaccepteerd worden. Puur omdat zij *vrouw* zijn.

7.2.3 Weerstand tegen repressieve brandweervrouwen – brandweerkorpsen in Biblebelt

De weerstand komt van korpsen met een sterke Christelijke geloofscultuur zoals op de Biblebelt. Deze korpsen willen geen vrouwen in hun team, omdat zij vanuit geloofsoverwegingen vinden dat een vrouw dat werk niet behoort te doen. De veiligheidsregio's in dit gebied gedogen deze vorm van discriminatie en uitsluiting van vrouwen.

7.2.4 Weerstand afkomstig van personeel met macho samenwerkingscultuur – gedogen van excessief gedrag zorgt voor onveilig werkklimaat

De machocultuur vormt het grootste probleem als het gaat om veranderen naar een inclusieve organisatiecultuur. De machocultuur komt vaak voor bij de beroepsbrandweer en ook nog in een enkel vrijwillig korps, zeggen respondenten. De machocultuur sluit vrouwen uit. Brandweermannen met een macho samenwerkingscultuur zullen negatief op brandweervrouwen in hun team reageren. Ook als deze vrouwen over alle kwalificaties beschikken voor het werk. Zij willen daarmee hun onderlinge band beschermen, maar ook de gendermacht en het heroïsche ideaal dat hen aanzien geeft (Wang & Kleiner, 2001; Ainsworth, 2014; Gripa e.a., 2016). Om de eigen machocultuur te beschermen, en vrouwen uit hun ploeg te weren of weg te krijgen, gaan de heren zelfs zo ver dat zij zich misdragen en de wet overtreden. Voorbeelden genoemd door respondenten zijn: uitsluiting, mishandeling, groepspestgedrag, vernedering, psychische en fysieke intimidatie, en aanranding.

Dit wangedrag heeft kunnen ontaarden in gedragsexcessen, doordat deze door direct leidinggevenden en hun management werden gedoogd. Er waren geen consequenties voor de mannen. Respondenten geven aan dat het management en de direct leidinggevenden veelal duikgedrag vertonen uit angst voor de reacties van de ploeg.

Het gebrek aan draagvlak voor het invoeren van diversiteitsmanagement bij de brandweer kan hiermee worden verklaard. Leidinggevenden willen enerzijds geen onrust in hun gelederen en hebben anderzijds weinig kennis over hoe zij een dergelijke gedragsverandering aan zouden moeten pakken. Ook hebben zij er zelf geen belang bij.

Handhaven van wet- en regelgeving (door direct leidinggevenden) is de belangrijkste factor voor diversiteitsmanagement. Door wangedrag aan te pakken en de machocultuur af te bouwen, wordt het mogelijk een inclusieve organisatiecultuur te vormen op termijn.

7.3 Kritieke factoren voor diversiteitsmanagement die bijdragen aan het vergroten van het aandeel vrouwen in repressieve dienst

In deze paragraaf worden de invloedrijkste kritieke factoren, die bijdragen aan de vorming van een inclusieve organisatiecultuur en het vergroten van het aandeel vrouwen, besproken en verklaard.

7.3.1 Cruciale rol voor de direct leidinggevende in het ontwikkelen van bewustwording en draagvlak

Uit dit onderzoek blijkt dat de rol van de direct leidinggevende bij de brandweer cruciaal is, als het gaat om de vorming van een inclusieve organisatiecultuur. Deze factor is bij het eerdere diversiteitsbeleid bij de brandweer onderbelicht gebleven. Brandweerleiders doen er goed aan eerst in te zetten op het meekrijgen van deze groep in de verandering naar een inclusieve organisatiecultuur. De verklaring die voor de sleutelrol van de direct leidinggevende kan worden gegeven, is de veelzijdigheid aan taken en de afhankelijkheid van personeel als er iets geregeld

moet worden. Zo heeft de direct leidinggevende invloed op de werving- en selectieprocessen, bepaalt deze wie in het selectiecomité plaatsneemt, en wie er uiteindelijk wordt aangenomen. Daarnaast kan hij, volgens respondenten, een directe rol hebben in het coachen van vrouwen en ander divers personeel. Ten aanzien van de faciliterende taken worden de organisatie van gescheiden voorzieningen, van een mobiel toilet, en van vervangend werk tijdens de zwangerschap genoemd. Daarbij heeft hij invloed op hoe wordt omgegaan met ouderschap.

De invloed van de direct leidinggevende bij het voorkomen van wangedrag, door het bewust maken van personeel, en het verkrijgen van draagvlak voor een inclusieve cultuur, is veel groter dan gedacht. Zo heeft hij ook een voorbeeldrol. Respondenten geven hierbij als voorbeeld dat het erom gaat welke boodschap een leidinggevende uitdraagt en wat hij daadwerkelijk doet in de dagelijkse werkpraktijk en daarbuiten. Denk daarbij ook aan multimediacommunicatie. Een persoonlijke boodschap mag daarbij niet in strijd zijn met de inclusieve organisatiedoelen. Respondenten adviseren in te zetten op de zachte werkwijze. Inzet op de zinvolheid van het beleid naast het betrekken van personeel (Tummers, 2014). De boodschap wordt dan op zo'n manier gebracht dat het medewerkers raakt en zij mee willen doen. De leidinggevende kan onderwerpen dan veilig bespreken in de ploeg. De zachte aanpak werkt dieper en verbindt zich met de eigen organisatiewaarden van personeel, waardoor de verandering en het nieuwe gedrag wordt aangenomen als iets van henzelf.

De direct leidinggevende zal op medewerkers die niet meewillen in de verandering naar een inclusieve organisatiecultuur en die wangedrag blijven vertonen, *moeten* handhaven (§ 6.2.12, 6.3 en 7.2).

7.3.2 Goed werkgeverschap, organisatiesystemen en bedrijfsprocessen inclusief maken

De organisatiesystemen en bedrijfsprocessen van de brandweer zijn ingericht op mannen. Dat is niet vreemd omdat de brandweerorganisatie uit voornamelijk mannen bestaat. Het betekent wel voor vrouwelijk personeel, dat vrouw specifieke zaken nog niet standaard zijn geregeld. Wil men naar een meer inclusieve organisatiecultuur groeien, dan is het nodig deze organisatiesystemen en bedrijfsprocessen te onderzoeken op mannelijke waarden en deze aan te passen naar inclusieve waarden. Enkele voorbeelden die worden gegeven zijn het voldoen aan Arbowedgeving (gescheiden voorzieningen, afgesloten kolfruimte) en zorg te dragen voor passende bluskleiding. In de aanbestedingsprocedures zal dus rekening gehouden moeten worden met instructies voor bluskleiding speciaal voor mannen en speciaal voor vrouwen.

Het niet goed inrichten van werkprocessen rond zwangerschap en ouderschap, is een belangrijke verklaring voor het uitstromen van brandweervrouwen uit de repressieve dienst. Door beter te faciliteren en equiperen kan de brandweerkgever deze uitstroom beperken. Veelal moet een brandweervrouw zelf zien te regelen wat zij nodig heeft. Deze willekeur of '*maatwerk*' zoals het ook wordt genoemd, kan hier worden uitgelegd als onbewuste discriminatie. Ook bij terugkomst, kunnen vrouwen last hebben van vooroordelen van collega's en omgeving. Hierin is wat hulp nodig van de leidinggevende die niet vanzelfsprekend geboden wordt. Ten aanzien van de organisatie van kinderopvang staat de jonge moeder ook voor een uitdaging. De reguliere kinderopvang is veelal beschikbaar tijdens kantooruren. Voor uren buiten kantooruren moet dan

worden teruggevallen op de partner, familie of omgeving. Als het niet lukt opvang te organiseren, besluiten moeders te stoppen met werken bij de brandweer in repressieve dienst.

De brandweerwerkgever zou moeten overwegen om op de brandweer gerichte kinderopvang te faciliteren, en als het nodig is, te organiseren. Steeds meer vaders en moeders werken en zorgen beiden. Voor (vrijwillige) brandweermannen die de zorg delen, moet ook opvang voor de kinderen geregeld zijn. Anders kunnen zij niet uitrukken of naar hun werk. Landelijke afspraken tussen brandweerwerkgevers over zwangerschap en ouderschap kunnen bijdragen. Dit kan het aantrekkelijk maken om bij de brandweer te gaan en blijven werken.

7.3.3 Werving- en selectie-, promotiecriteria en selectiecomités inclusief maken, doorstroom

De werving en selectieprocessen zijn een kritieke factor (Aronson, 2002) voor de vorming van een inclusieve organisatiecultuur. Zonder aandacht voor diversiteit onder kandidaten en sturing hierop door het management, kiest personeel bij voorkeur voor kandidaten die bij hen en in de groep passen. In de praktijk zal dit vaker leiden naar de keuze voor een hetero autochtone man. In Nederland bestaat geen eenheid over de manier van werven en selecteren van repressief brandweerpersoneel. Iedere brandweerwerkgever is daar vrij in, dit op eigen wijze te doen.

Interne werving

Over werven en selecteren van personeel kan gezegd worden, dat zowel bij vrijwilligers als bij beroepsbrandweerpersoneel bij een vacature eerst wordt gekeken naar kandidaten uit de eigen omgeving. Bij de beroepsbrandweer wordt dan voorrang gegeven aan interne kandidaten, bijvoorbeeld vrijwilligers. Zij hebben de brandweeropleiding al afgerond, hebben werkervaring als manschap, en tonen een grote motivatie voor het brandweerwerk. Daarnaast is het een voordeel voor de werkgever dat deze mensen zowel beroepsmatig als in hun vrije tijd als vrijwilliger kunnen worden ingezet. In deze manier van werven wordt (onbewust) voorgeselecteerd. Dit werkt in het voordeel van mannen en verklaart waarom er zo weinig vrouwen in de repressieve dienst worden aangenomen bij de beroepsbrandweer.

Urgentiefactor

Door toegenomen arbeidsmigratie is in een aantal brandweerkorpsen overdag een tekort aan vrijwilligers ontstaan (Van der Steur, 2015). In korpsen met een tekort aan vrijwilligers, wordt gemakkelijker gekeken naar andere, diverse kandidaten. Vrouwen die aan de toelatingseisen voldoen en een grote inzetbaarheid hebben, zijn welkom. Hier is sprake van een vorm van urgentie, wat voor een deel verklaart waarom er meer gemengde teams zijn bij de vrijwillige brandweer. De andere reden is de vereniging(familie)cultuur, waar meer ruimte is voor vrouwen en waar zij een eigen additieve bijdrage kunnen leveren aan de teamprestaties.

De samenstelling van selectiecomités

Respondenten met ervaring in het werven van divers personeel adviseren de samenstelling van selectiecomités niet aan het toeval over te laten, omdat dit niet vanzelf goed gaat. Als men vrouwen en ander divers personeel een kans wil geven, zal men de samenstelling van het selectiecomité moeten laten bestaan uit personeel dat inclusieve waarden heeft. Mensen die zich bewust zijn van hun eigen programmering en overtuigingen, die eerlijk en vakkundig kunnen selecteren en diversiteit als een extra competentie zien.

Alleen gekwalificeerde kandidaten aannemen

Men kan beter geen concessies doen aan de aanname-eisen die aan het brandweerwerk worden gesteld, om meer vrouwen en ander divers personeel in dienst te krijgen. Kandidaten dienen te voldoen aan dezelfde aanstellingseisen (AK en PPMO). Daarbij zal het bijdragen, indien de kandidaat voldoet aan de basiswaarden voor repressief brandweerwerk (zie verklaring § 7.2.2.).

Korps specifieke verzwaarde fysieke aannametesten onnodig uitsluitend

In een aantal beroepskorpsen is sprake van de afname van een extra zware fysieke test als aanname-eis. Dit is bovenop de aanstellingskeuring (AK) en de landelijke fysieke test (PPMO). Er moet worden onderzocht of deze verzwaarde fysieke eisen niet onnodig zijn voor de uitvoering van repressief brandweerwerk in onze huidige tijd. In korpsen zonder deze verzwaarde testen wordt brandweerwerk ook op vakkundige en veilige wijze uitgevoerd. De brandweerwerkgever zou deze beroepskorps specifieke testen bespreekbaar moeten maken bij het personeel. Deze verzwaarde testen moeten worden onderzocht op onderliggende uitsluitende waarden voor divers personeel.

Doorstroom vrouwen

Gesteld kan worden dat vrouwen wel doorstromen bij de brandweer. De tijdsinvestering daarvoor is echter groot en concurreert met de kinderwens. Vrouwen die willen doorstromen krijgen, net als de mannen, te maken met competitie en competentiefactoren (Chetkovich, 1997). Vrouwen moeten bereid zijn de strijd met andere kandidaten aan te gaan en zich meer te profileren. Onder de respondenten zijn ook vrouwelijke leidinggevendenden. Dit toont aan dat het niet onmogelijk is voor brandweervrouwen om door te stromen naar een leidinggevende functie. Sommigen van hen zijn gevraagd te solliciteren voor een functie als ploegchef/ploegcommandant op hun eigen post, en de anderen zijn in dienst gekomen door zelf te solliciteren. Deze vrouwen hebben naast een grote vakkennisachtergrond en brandweerwerkervaring, veel tijd geïnvesteerd om hun ambitie waar te maken. Voor de officiers- en managementfuncties hebben deze vrouwen een universitair diploma en/of een brandweerofficiers- en commandeursopleiding afgerond.

Brandweervrouwen met ambitie zullen zelf initiatief moeten nemen, moeten netwerken, bereid moeten zijn om hard en lang te werken en door te studeren. Dit geldt ook voor mannen. De grote extra tijdsinspanning die daarvoor nodig is, kan een beperkende factor vormen als een vrouw ook graag zelf kinderen wil grootbrengen.

7.3.4 Verankering strategisch diversiteitsmanagement

Het is belangrijk om de resultaten uit de projecten ook te borgen en de inclusieve waarden in de organisatiesystemen en bedrijfsvoeringprocessen in te bedden (§ 7.3.2). Dit maakt de dagelijkse bedrijfsvoering minder kwetsbaar. Een inclusieve cultuur kan dan rustig ontstaan. Bij vertrek van leiders die een inclusieve organisatie hebben ingeleid, is het belangrijk om te zorgen voor goede opvolging met dezelfde visie. Bij aanname van nieuw (leidinggevend) personeel moeten mensen geselecteerd worden die de inclusieve waarden uitdragen.

7.3.5 Overige kritieke factoren voor diversiteitsmanagement

Een aantal factoren voor diversiteitsmanagement zijn nog niet besproken. Respondenten geven aan deze factoren over het algemeen onnodig te vinden of daarvan weinig kennis te hebben. Dit kan verklaard worden doordat de brandweer een ad hoc organisatie is. Men lost het probleem wel

op als het zover is. Zaken die op de lange termijn spelen, hebben hun aandacht niet. Een andere verklaring is gevonden in de angst om te worden afgerekend. De huidige afrekencultuur van de samenleving weerhoudt veel topmanagers ervan om diversiteitsmanagement vast te leggen in een visie, streefcijfers/prestatie-indicatoren en in strategische organisatieplannen bij de brandweer. Brandweerrespondenten met leidinggevende functie vinden dit vastleggen onverstandig omdat externe cultuurfactoren, nauwelijks beïnvloedbaar zijn (§ 7.2.1) voor brandweermanagers.

Onderstaande factoren zijn afkomstig uit de verandermanagement literatuur van onder andere Kotter (1995). Kotter heeft de faal- en succesfactoren bij verandertrajecten van grote organisaties onderzocht. Deze beproefde veranderfactoren zijn in dit onderzoek tegen het licht gehouden van diversiteitsmanagement gericht op een inclusieve organisatiecultuur (details § 3.6).

Draagvlak en urgentie creëren, noodzaak uitstralen voor diversiteitsmanagement

Draagvlak en urgentie ontbraken (§ 7.2.2) en dit zijn juist belangrijke factoren om de verandering te kunnen starten. Een brandweerorganisatieleider zal zonder urgentiegevoel bij met name beroepspersoneel, veel persoonlijke overtuigingskracht moeten inzetten. Doordat er geen personeelstekorten waren, en ook op de korte termijn daarin geen problemen waren te voorzien (economische crisis), voelde men de urgentie niet. Urgentie voor divers personeel wordt voornamelijk gevoeld in de steden, als het gaat om communicatie met burgers met een bi culturele achtergrond en in vrijwilligerskorpsen met een tekort aan personeel op de dag.

Visie creëren voor een inclusieve organisatie en businesscase voor diversiteitsmanagement

Een visie, zo deze er al is, leeft niet op de werkvloer bij de brandweer. Dit komt doordat deze top down wordt neergelegd en nauwelijks wordt gedeeld met de werkvloer. Visie wordt beschouwd als iets van het brandweermanagement, dat sinds de regionalisatie behoorlijk op afstand staat. Omgekeerd vindt het management in de besproken brandweerkorpsen het niet nodig een eigen organisatievisie voor diversiteitsmanagement op te stellen. Zonder een aansprekende visie, zal worden doorgedaan op dezelfde weg en blijft verandering uit. Een eenvoudige inspirerende visie met een aansprekend doel dat richting geeft, is dus wel nodig. Daarbij kan een business case bijdragen (Ashikali, 2011), waarin naast een kosten-baten analyse, de doelen staan opgenomen en de wijze waarop deze doelen worden bereikt.

Communiceren visie voor een inclusieve organisatiecultuur (leiderschapstrainingen, workshops)

Men dient op allerlei manieren, dagelijks aan alle medewerkers de visie te blijven communiceren. Het blijft anders bij een kleine groep geïnteresseerden. Direct leidinggevendenden kunnen de visie op de agenda houden en onderwerpen bespreekbaar maken. Brandweermanagers en direct leidinggevendenden kunnen in inclusieve leiderschapstrainingen leren, hoe diversiteitsonderwerpen bespreekbaar te maken en hoe men wangedrag voorkomt of aanpakt. Voor bijscholing van personeel is het nodig diversiteitsworkshops te organiseren. Inclusieve leiderschapsvaardigheden en omgaan met diversiteit zouden een onderdeel moeten worden van de brandweeropleidingen. Op deze manier heeft de volgende generatie leiders in ieder geval deze leiderschapskwaliteit in huis.

Kortetermijnsuccessen plannen, opvolgen in planning & control Met diversiteitsprojecten alleen wordt geen inclusieve cultuur gerealiseerd, maar de kortetermijnsuccessen die daarmee gehaald

worden, dragen zeker bij. Kleine projecten zijn een belangrijke aanjager bij de start en gedurende de verandering. Er kunnen meerdere vooraf geplande, succesjes mee worden behaald en gevierd. De functie hiervan is, dat personeel enthousiast blijft en ziet dat de verandering waaraan zij bijdragen, werkt. Deze kritieke factor kan vaker worden ingezet.

Door de ad hoc-mentaliteit zijn brandweermanagement en direct leidinggevenden nauwelijks geïnteresseerd in plannen en vooruitkijken. Op vragen over hoe wordt omgegaan met diversiteitsdoelen in jaarplannen, planning- en control cyclus en het koppelen van diversiteitsdoelen aan prestatie-indicatoren (GAO, 2005), werd als antwoord gegeven dat men dat niet doet, of er niet mee te maken heeft.

Diversiteitsmanagement als onderdeel van het strategische organisatieplan

Diversiteitsmanagement beleggen op het niveau van het strategische organisatieplan geeft volgens respondenten het risico te worden afgerekend, indien niet snel genoeg zichtbare successen worden behaald. Volgens de literatuur dient DM een onderdeel te worden van het strategische organisatieplan, omdat het anders geen onderdeel wordt van het fundament van de brandweerorganisatie. DM zou een onderdeel moeten zijn van het integrale takenpakket. Het niet afhechten in het strategische organisatieplan betekent, dat diversiteitsmanagement te algemeen en vrijblijvend is.

7.4 Samenhang van kritieke factoren voor diversiteitsmanagement

De meeste kritieke factoren voor diversiteitsmanagement zijn niet toegepast bij de brandweer. Dit is een belangrijke reden waarom een inclusieve organisatiecultuur zich nog niet heeft gevormd. De projectmatige manier van werken (Equal), is niet blijvend succesvol gebleken. Het is een verklaring waarom het aandeel vrouwen in repressieve dienst bij de brandweer niet is gestegen. Wil men diversiteitsmanagement laten slagen, het aandeel repressieve brandweervrouwen blijvend laten toenemen, en een inclusieve organisatiecultuur ontwikkelen, dan zal sterk moeten worden ingezet op alle kritieke factoren voor diversiteitsmanagement.

Gericht op de brandweerorganisatie kan een onderverdeling worden gemaakt naar belangrijkheid in kritieke factoren voor diversiteitsmanagement. De meest cruciale rol in een verandering naar een inclusieve organisatiecultuur is weggelegd voor de *direct leidinggevende* (§ 7.3.1, 7.2.4), *deze factor is gelijk aan draagvlak bij topmanagement en direct leidinggevenden die daarvoor noodzaak en urgentie dienen uit te stralen*. De direct leidinggevende heeft daarbij een sleutelrol. Handhaven van wet- en regelgeving en daarbij het aanpakken van gedragsexcessen, naast afbouw van de machocultuur, is daarna de belangrijkste factor. Tezamen met aansluiten bij de oorspronkelijke organisatiewaarden. Hierop moet worden ingezet om de verandering naar een inclusieve cultuur enige kans van slagen te geven (§ 7.2). De kritieke factoren goedwerkgeverschap, organisatiesystemen en bedrijfsprocessen inclusief maken, en als onderdeel daarvan de wervingselectie-, promotiecriteria, samenstelling selectiecomité en verankering strategisch diversiteitsmanagement, zijn voorwaarden. Zij zorgen dat de inclusieve waarden in het DNA van de brandweerorganisatie worden opgenomen en beklijven. De overige factoren uit de verandermanagement literatuur ondersteunen de verandering naar een inclusieve organisatiecultuur.

Hoofdstuk 8. Conclusie

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen concreet beantwoord. Daarbij wordt gebruikgemaakt van verwijzingen om dubbele beantwoording te voorkomen. Na het beantwoorden van de hoofdvraag volgt het advies aan de brandweerorganisatie en daarmee de beantwoording van de prescriptieve vraag.

8.2 Beantwoording deelvragen en hoofdvraag

1. *Welke kritieke factoren van diversiteitsmanagement dragen bij aan een inclusieve organisatiecultuur?*

Uit de literatuur over diversiteitsmanagement zijn kritieke factoren geselecteerd die bijdragen aan de vorming van een inclusieve organisatiecultuur. In paragraaf 3.6 worden deze uitgebreid besproken.

De kritieke factoren van diversiteitsmanagement die volgens de wetenschappelijke literatuur bijdragen aan een inclusieve organisatiecultuur zijn:

- Aansluiten bij de oorspronkelijke organisatiewaarden.
- Draagvlak managementtop en leidinggevend en voor diversiteitsmanagement.
- Urgentie creëren, noodzaak uitstralen.
- Visie creëren voor een inclusieve organisatiecultuur (businesscase voor diversiteitsmanagement).
- Communiceren visie voor een inclusieve organisatiecultuur (leiderschapstrainingen, diversiteitsworkshops).
- Rol van de direct leidinggevend en in ontwikkelen bewustwording en draagvlak bij medewerkers voor een inclusieve organisatie.
- Kortetermijnsuccessen inplannen, opvolgen en planning.
- Diversiteitsmanagement als onderdeel van het strategische organisatieplan.
- Verankering strategisch diversiteitsmanagement.
- Goed werkgeverschap, organisatiesystemen en bedrijfsprocessen inclusief maken.
- Werving-, selectie- promotiecriteria, selectiecomités inclusief maken, doorstroom.
- Handhaving wet- en regelgeving ten aanzien van discriminatie en gelijke behandeling – veilig inclusief werkklimaat.

2. *Hoe kenmerkt de organisatiecultuur van de brandweer in Nederland zich en welke basiswaarden worden gedeeld door brandweermensen in de repressieve dienst?*

Respondenten benoemden drie subculturen die deel uitmaken van de organisatiecultuur van de brandweer in Nederland. Deze culturen zijn de mannencultuur, de machocultuur en de verenigings- of familiecultuur. Alle drie de culturen kunnen naast elkaar voorkomen in een veiligheidsregio bij brandweerkorpsen. De mannencultuur en machocultuur versterken elkaar. De

verenigingscultuur toont meer ruimte voor repressieve brandweervrouwen in haar gelederen. Een uitzondering daarop is een vrijwilligers korps met een sterke gedeelde geloofsovertuiging zoals bij de 'Biblebelt' korpsen. Van de machocultuur kan gezegd worden dat deze belemmerend werkt voor de instroom van vrouwen en daarnaast een belangrijke factor is bij de snelle uitstroom van brandweervrouwen.

De gedeelde basiswaarden voor repressief brandweerwerk binnen de Nederlandse brandweer zijn:

1. Beheersen vakkennis, technisch inzicht en ontwikkelen vakmanschap.
2. Fysieke fitheid gericht op brandweerwerk.
3. Kunnen werken in een hiërarchie en onder autoriteit.
4. Goed kunnen samenwerken in een team, teamspeler zijn en kameraadschap tonen.
5. Gevoel voor humor tonen (pikante en zwarte humor), tegen een grapje kunnen.
6. Betrouwbaar zijn, vertrouwen hebben in elkaar en elkaars veiligheid waarborgen.
7. Betrokken en gemotiveerd zijn om mens en dier te redden/helpen.

3. Wat wordt door respondenten gezegd over de kritieke factoren voor diversiteitsmanagement?

Alle twaalf de onderzochte kritieke factoren voor diversiteitsmanagement leveren volgens respondenten in meer of mindere mate, en alleen bij inzet van alle factoren in combinatie met elkaar, een positieve bijdrage aan het vergroten van het aandeel vrouwen in de repressieve dienst en aan de vorming van een inclusieve organisatiecultuur.

Een paar kritieke factoren voor diversiteitsmanagement springen eruit. Hier zal een sterke inzet op moeten worden gedaan: 1. De rol van de direct leidinggevenden. Hierover zeggen respondenten dat dit samen met draagvlak in de management(top) de meest belangrijke factor is in de verandering naar een veilig werkklimaat en een inclusieve cultuur. Zij raden aan in te zetten op inclusieve leiderschapstraining van direct leidinggevenden en managers. Daarnaast raden zij aan om inclusief leiderschap onderdeel te laten worden van de brandweeropleidingen. 2. Handhaven van wet- en regelgeving en de gedragsexcessen van de machocultuur hard aanpakken. Inzetten op een veilig inclusief werkklimaat. 3. Goed werkgeverschap, betekent uitvoering geven aan de Arbowetgeving en organisatiesystemen en bedrijfsprocessen inclusief maken. 4. Werving-, selectie- en promotiecriteria onderzoeken op uitsluitingsmechanismen en onderliggende (macho)waarden. Daarnaast moet de noodzaak van korps specifieke fysieke testen (bovenop de landelijke AK en PPMO) worden onderzocht. Gekeken moet worden of de extra fysieke testen niet diversiteit uitsluitend werken.

4. Welke oorzaken worden benoemd voor het lage aandeel vrouwen in de repressieve dienst?

Er zijn een aantal oorzaken te benoemen waardoor het aandeel vrouwen in repressieve functies bij de brandweer niet is gestegen:

- A.** De Nederlandse cultuur, de brandweercultuur, en specifiek de machocultuur, beperken de instroom van vrouwen in repressieve functies.

- B. Het draagvlak voor diversiteitsmanagement en vrouwen in repressieve functies was/is onvoldoende bij zowel regionaal commandanten, brandweermanagers als direct leidinggevenden.
- C. Het niet aanpakken en handhaven van wet- en regelgeving betreffende wangedrag en excessief gedrag door direct leidinggevenden en management, heeft geleid tot een onveilig werkklimaat voor vrouwen.
- D. Verborgene uitsluitingsmechanismen in werving-, selectie- en promotiecriteria en bij selectiecomités werken beperkend voor de aanname van vrouwen.
- E. Brandweerwerkgevers geven matig uitvoering aan de Arbowetgeving. Vrouwen moeten zelf zien hoe zij Arbozaken geregeld krijgen. Daarnaast ontbreken landelijke afspraken met brandweerwerkgevers ten aanzien van zwangerschap en ouderschap.

5. *In hoeverre verklaren de kritieke factoren voor diversiteitsmanagement de mate van inclusieve cultuur bij de brandweer en wat is de invloed daarvan op het aandeel vrouwen?*

De kritieke factoren voor diversiteitsmanagement verklaren voor een deel waarom een inclusieve cultuur niet of wel gevormd wordt. Niet inzetten op diversiteitsmanagement leidt zeker niet naar een inclusieve organisatiecultuur en een verhoging van het aandeel vrouwen. Enkele kritieke factoren inzetten 'laag hangend fruit' leidt daar ook niet naar toe (Equal projecten).

Om het aandeel repressieve brandweervrouwen blijvend te laten toenemen, een inclusieve organisatiecultuur te ontwikkelen, zal men alle kritieke factoren voor diversiteitsmanagement moeten toepassen. Men zal serieus in moeten zetten op een organisatieveranderingstraject van vele jaren. Het inzetten van het complex van factoren leidt uiteindelijk naar een inclusieve organisatiecultuur. Het is niet zo dat alle factoren voor diversiteitsmanagement daarbij een gelijk gewicht in de schaal brengen. Sommige kritieke factoren zullen meer invloed hebben op het verhogen van het aandeel vrouwen bij de brandweer. De navolgende onderverdeling kan worden gemaakt.

De kritieke factoren voor diversiteitsmanagement die noodzakelijk zijn voor het starten van de verandering naar een inclusieve organisatie bij de brandweer zijn: 1. Draagvlak bij topmanagement en direct leidinggevenden (75%). Zonder draagvlak gaat de verandering niet van start en zal ook op de lange termijn de verandering niet voldoende steun hebben om werkelijk te kunnen ontwikkelen. 2. Bijna gelijk daaraan is het hebben en uitstralen van een gevoel voor urgentie of noodzaak door management en leidinggevenden. Als voorbeeld een tekort aan personeel overdag, of juist de waardering voor de aanvullende talenten en competenties van vrouwen, divers personeel. 3. De meest cruciale rol is weggelegd voor de direct leidinggevende. Niet alleen in bewustwording van personeel, maar vooral ook in het aanpakken van wangedrag. 4. Door handhaven van wet- en regelgeving ten aanzien van discriminatie en gelijke behandeling, een veilig inclusief werkklimaat te bieden en te bewaken. De brandweer zou onmiddellijk in moeten zetten op het afbouwen van de machocultuur. De machocultuur en de gedragsexcessen zijn een belangrijke oorzaak dat vrouwen uitstromen. 5. Aansluiten bij oorspronkelijke organisatiewaarden is belangrijk voor al het personeel, waaronder vrouwen, omdat de basiswaarden voor het samenwerken en vooral ook voor de eigen veiligheid en die van de andere teamleden (ploeg) staan (§ 7.2.2).

De kritieke factoren voor diversiteitsmanagement die te maken hebben met de organisatiesystemen en bedrijfsvoering van de brandweer zullen bijdragen om meer vrouwen in dienst te krijgen en te houden. 6. Goed werkgeverschap, organisatiesystemen en bedrijfsprocessen inclusief maken. Door de bedrijfsprocessen in te richten op mannen en vrouwen, te voldoen aan Arbowetgeving. 7. Werving- selectie-, promotiecriteria, samenstelling selectiecomité. Door het inclusief maken van deze processen zullen meer vrouwen en divers personeel toegang krijgen tot repressief brandweerwerk. 8. Verankering strategisch diversiteitsmanagement zorgt ervoor dat goede resultaten behouden en verankerd worden in de organisatiesystemen en bedrijfsprocessen. Regelt dat opvolgende leiders ook de inclusieve visie dragen.

De navolgende kritieke factoren voor diversiteitsmanagement zullen de verandering naar een inclusieve organisatiecultuur vooruithelpen en ondersteunen. Uit dit onderzoek blijkt wel dat brandweerrespondenten met ervaring met diversiteitsmanagement geen voorstander zijn, van het zich vastleggen op papier. Deels wordt dit veroorzaakt door de angst om te worden afgerekend. De andere reden is dat brandweermanagers gewend zijn ad hoc te werken. Zaken die in de toekomst liggen, krijgen hun aandacht niet. 9. Visie creëren voor een inclusieve organisatiecultuur (businesscase voor diversiteitsmanagement). 10. Communiceren visie voor een inclusieve organisatiecultuur (leiderschapstrainingen, diversiteitsworkshops). 11. Kortetermijnsuccessen inplannen, opvolgen en planning. 12. Diversiteitsmanagement als onderdeel van het strategische organisatieplan.

Hierna volgt de beantwoording van de hoofdvraag.

Hoe kunnen kritieke factoren van diversiteitsmanagement bijdragen aan een inclusieve organisatiecultuur en welke adviezen kunnen worden gegeven om het aandeel van vrouwen in de repressieve dienst bij de brandweer te vergroten?

De onderzochte kritieke factoren van diversiteitsmanagement dragen allen bij aan de vorming van een inclusieve organisatiecultuur en aan het vergroten van het aandeel vrouwen in repressieve dienst, onder de voorwaarden dat: 1. *Zij in combinatie met elkaar worden uitgevoerd en niet maar enkele onderdelen daarvan* en 2. *Voldoende inzet op wordt gedaan*. 3. *Daar een langere tijd (een periode van jaren) voor wordt uitgetrokken*. Hoe de kritieke factoren van diversiteitsmanagement specifiek kunnen bijdragen, is in de vorige deelvraag (5) al beantwoord. De kritieke factoren voor diversiteitsmanagement en een inclusieve organisatiecultuur zullen bij voldoende inzet en na verloop van tijd leiden tot het toenemen van het aandeel brandweervrouwen in repressieve dienst.

Advies is om eerst met draagvlak en urgentie in te zetten op de vorming van een veilig werkklimaat bij de brandweer. Dit betekent dat de machocultuur moet worden afgebouwd en de gedragsexcessen aangepakt op basis van handhaving van wet- en regelgeving. Voor wie zich hufterig blijft gedragen, dienen er consequenties te volgen. Voorafgaand hieraan zal men het management en de direct leidinggevenden inclusieve leiderschapstrainingen moeten laten volgen. Als aan deze voorwaarden is voldaan, kan worden ingezet op de ontwikkeling van een inclusieve organisatiecultuur. Voor meer adviezen zie paragraaf 8.3.

8.3 Advies aan de brandweer

Dit advies geeft antwoord op de deelvraag:

6. *Welke voorstellen kunnen aan de brandweerorganisatie in Nederland worden gedaan, die bijdragen aan de vorming van een inclusieve organisatiecultuur en het vergroten van het aandeel brandweervrouwen in de repressieve dienst?*

Minimale voorwaarden voor de start van een verandertraject naar een inclusieve organisatie en het vergroten van het aandeel repressieve brandweervrouwen:

Voordat men met een formeel verandertraject van start gaat, zullen brandweermanagers en direct leidinggevenden aan de werkvloer een training moeten krijgen in inclusief leiderschap. Zo zal bij hen bewustwording worden ontwikkeld voor een inclusieve cultuur. Tegelijkertijd doen zij kennis op over hoe zij hun medewerkers mee kunnen krijgen in een verandering naar een inclusieve cultuur. Daarbij leren zij, hoe personeel aan te spreken op wangedrag. Voor zo'n leiderschapstraining is vooraf dan wel draagvlak nodig bij top en directie. In een ideale wereld vormt de inclusieve leiderschapstraining een onderdeel van de brandweeropleidingen.

De direct leidinggevende aan de werkvloer heeft bij de brandweer een sleutelfunctie. In deze groep moet zeker draagvlak zijn. Daar moet sterk positief op worden gestuurd. Deze leidinggevende kan worden aangewezen als beschermheer (-vrouw) en als coach van vrouwen en ander divers personeel. Maak hierbij gebruik van het ridderprincipe. Een ridder bestrijdt het kwaad en beschermt. De leider dient zeker te zijn, dat draagvlak onder de groep brandweermanagers en direct leidinggevenden is gerealiseerd (let op lippendienst, ja zeggen, nee doen). Pas dan kan een begin worden gemaakt met het verandertraject en diversiteitsmanagement worden ingevoerd.

Het is belangrijk voor de start, in een groep van brandweermanagers en direct leidinggevenden, om goed voor te bespreken hoe vorm te geven aan de verandering. Al na te denken over problemen die zich zullen voordoen. Waarvoor dan samen naar oplossingen wordt gekeken, of afspraken gemaakt worden over hoe daarmee om te gaan. Het voortraject is zeer belangrijk om meer draagvlak te krijgen en te houden.

De machocultuur moet zeker worden afgebouwd. Het past niet in onze huidige samenleving. Een overheidsorganisatie als de brandweer is zichtbaar, heeft een voorbeeldfunctie. Leiders aan de top en brandweermanagers, zouden niet moeten gedogen dat de wet door medewerkers met voeten getreden wordt. Zolang de machocultuur bestaat bij de brandweer, zal het aandeel vrouwen in repressieve dienst bij de brandweer niet toenemen. Minimaal moet worden aangestuurd op een veilig werkklimaat voor alle medewerkers.

Adviezen die het voor repressieve brandweervrouwen gemakkelijker maken:

Hieronder een aantal korte adviezen die het werken bij de brandweer voor vrouwen gemakkelijker maken.

- Organisatiesystemen en bedrijfsvoeringsprocessen inclusief maken.
- Arbowetgeving in de korpsen uitvoering geven.

- Landelijke bindende afspraken opstellen over hoe om te gaan met de zwangerschapsperiode en vervangende werkzaamheden (zie adviezen boekje Brandweerwerk en Zwangerschap, netwerk Brandweervrouwen, 1999).
- Landelijke afspraken maken over hoe om te gaan met ouderschap van brandweerpersoneel en het faciliteren van op brandweer gerichte kinderopvang.
- Selectiecomités inrichten met medewerkers met inclusieve waarden. De medewerkers zijn zich bewust zijn van de eigen overtuigingen en zien diversiteit als een extra competentie.
- Werving-, selectie- en promotiecriteria laten onderzoeken op uitsluitingsmechanismen (machowaarden) ten aanzien van diverse kandidaten en specifiek vrouwen.
- Korps specifieke fysieke testen laten onderzoeken op uitsluitingsmechanismen ten aanzien van diverse kandidaten en specifiek vrouwen.
- Vrouwen een coach voor loopbaanbegeleiding aanbieden.
- Kandidaten en personeel een trainer/coach aanbieden om te kunnen trainen voor de fysieke testen (AK en PPMO).
- Een (extern) steunpunt met vertrouwenspersoon inrichten voor meldingen ongelijke behandeling, discriminatie en wangedrag.
- Deeltijdfuncties ontwikkelen bij de brandweer, ook in repressieve functies.
- Leren van brandweerorganisaties die al zijn gestart met de vorming van een inclusieve organisatiecultuur. Deze kennis delen en vastleggen. Daar landelijk een werkgroep voor inrichten.
- Alle twaalf kritieke factoren voor diversiteitsmanagement toepassen.

8.4 Discussie en theoretische reflectie

Het is jammer dat het niet mogelijk is gebleken om binnen één korps casusonderzoek te doen, aangezien dit een enorm hoge externe validiteit zou hebben gegeven. In dat geval zou echter de anonimiteit van de respondenten niet gegarandeerd kunnen worden, omdat de gevoelige en vertrouwelijke informatie dan te gemakkelijk te herleiden zou zijn geweest naar de respondenten. Daarom is gekozen voor respondenten uit negen verschillende veiligheidsregio's. Dit heeft tot gevolg dat, alhoewel het aantal respondenten de 15 ruim overstijgt en de informatie buitengewoon bruikbaar is, men voorzichtig moet zijn met de generalisatie van de resultaten.

Bij de keuze van respondenten is nadrukkelijk geselecteerd op verscheidenheid. Zowel manschappen en leidinggevenden in repressieve functies, alsmede mannen en vrouwen. De respondenten waren afkomstig uit veiligheidsregio's die wel, en die geen diversiteitsmanagement hebben ingevoerd. Dit heeft geleid tot een breed beeld van de stand van zaken binnen de brandweerorganisatie, de onderzochte kritieke factoren en de organisatiecultuur en -waarden.

De achttien repressieve respondenten gaven allen eenzelfde beeld van de brandweerorganisatiecultuur en de basiswaarden bij repressief brandweerpersoneel in Nederland. Ook gaven zij aan, de machocultuur te zien als een hoofdoorzaak voor het vertrekken van vrouwen uit de repressieve (beroeps)dienst.

De kritieke factoren voor diversiteitsmanagement bij de brandweer zijn afkomstig uit de onderzoeksliteratuur. De reacties van de respondenten voegen interessante informatie toe, en bevestigen deels het reeds bestaande beeld. De kritieke factor 'draagvlak managementtop', die

volgens Kotter (1995) 75% moet zijn, vormt hierop een uitzondering. Respondenten gaven hier aan, dat een verandering door de top gedragen kan worden, maar dat deze zal stagneren op de werkvloer als er geen steun is van het middenkader en de direct leidinggevenden. Dit komt volgens de respondenten omdat de brandweer een typische ad hoc-organisatie is.

Brandweerpersoneel geeft geen prioriteit aan langetermijnzaken. Dit is inherent aan de noodhulptaken die dagelijks dienen te worden uitgevoerd. De direct leidinggevenden bij de brandweer hebben een sleutelrol in de verandering naar een inclusieve cultuur. De verandering gaat nergens naartoe als de direct leidinggevenden er niet achter staan.

Dit onderzoek heeft geleid tot een viertal voorwaarden waaraan een brandweerkorps minimaal moet voldoen als zij naar inclusieve organisatie streven.

1. Zorg voor het mee krijgen van direct leidinggevenden in de verandering.
2. Maak organisatiesystemen en bedrijfsprocessen inclusief.
3. Als belangrijk onderdeel van de brandweerbedrijfsprocessen; maak de werving- selectie-, promotiecriteria inclusief.
4. Bouw de machocultuur af.

8.5 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek biedt informatie die kan leiden tot verschillende vervolgonderzoeken bij de brandweer of bij andere masculiene overheidsorganisaties. Vervolgonderzoek kan gericht worden op één veiligheidsregio/brandweerkorps dat al verder is met de invoering van diversiteitsmanagement. Dit kan door het uitvoeren van meer kwalitatief onderzoek en met een groter aantal respondenten dan in dit onderzoek. Uit een dergelijk onderzoek kan mogelijk informatie worden verkregen die generaliseerbaar is en die kan worden toegepast bij alle brandweerkorpsen in Nederland. In vervolgonderzoek kan per doelgroep onderzoek worden gedaan, bijvoorbeeld onder repressieve brandweervrouwen op de werkvloer, onder topleiders en managers, of onder repressieve brandweermannen. Ook kan specifiek gekeken worden naar één kritieke factor voor diversiteitsmanagement, zoals de rol van direct leidinggevenden in bewustwording in die veiligheidsregio. Een ander vervolgonderzoek dat van groot belang kan zijn voor de brandweer, is een onderzoek naar de machocultuur binnen de brandweer. Daarbij kan gekeken worden hoe er binnen deze groep meer bewustwording gerealiseerd kan worden en hoe gedragsexcessen goed kunnen worden aangepakt.

Literatuur

Ainsworth, S., Batty, A., Burchielli, R., (2014), *Women Constructing Masculinity in Voluntary Firefighting, Gender, Work and Organization*. Vol. 21 No. 1. John Wiley & Sons Ltd. Melbourne Australia.

Archer, D., (1999), *Exploring "bullying" culture in the para-military organisation*, International Journal of Manpower, Vol. 20 Issue 1/2 pp. 94 – 105.

Aronson D., (2002) *Managing the diversity revolution: Best practices for 21st century Business*, Civil Rights Journal, no.6, pp. 46-66.

Arredondo, P., (1996). *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*. Thousand Oaks: Sage Publication.

Ashikali, T.S, (2011), *Van diversiteitsmanagement naar prestaties*, Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Baarda, B., Goede, M. de, Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Velden, T. van der, (2013), *Basisboek Kwalitatief onderzoek, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, Nederland.

Barmes, L., (2012), *Equality law and experimentation: the positive action challenge*, Cambridge Law Journal, Vol. 68 No. 3, pp. 623-654.

Bagues, M., Sylos-Labini, M., Zinovyeva, N., (2014). *Do gender quotas pass the test? Evidence from academic evaluations in Italy*. Scuola Superiore Sant'Anna, LEM Working Paper Series, 14.

Bavel, J. van, (2004), *Beroepsarbeid van vrouwen en de daling van de vruchtbaarheid in het Westen, 1850-2000. Is er een oorzakelijk verband?* Bevolking en Gezin, 33(2004), 1, 61-90, Universiteit Leuven, België.

Bekkers, V., (2012), *Beleid in beweging*, Boom Lemma Uitgevers, Den Haag.

Bemmel, I.E. van, Sloten, G. van, Willemsen, M., Koning, L. de., Hoedt, M. den, Riep, N., (2007), *Vrouwen bij de Koninklijke Landmacht: Een onderzoek naar de maatregelen die het behoud en de doorstroom van vrouwelijke militairen verbeteren*, (TNO-DV 2007 A020), Soesterberg.

Blau, P., Meyer, M.W., (1971), *Bureaucracy in Modern Society*, Random House, New York, NY.

Borghans, L., Grip, A. de, (2005), *Beroepensegregatie op de Nederlandse arbeidsmarkt: een economisch perspectief*. In: De Glazen Muur. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.

Bovens, M.A.P., 't Hart, P., Twist, M.J.W. van, (2012), *Openbaar bestuur, beleid, organisatie en politiek*, Kluwer, Deventer.

Brink, M. van den, Stobbe, L., (2014), *The support paradox: overcoming dilemmas in gender equality programs*, Scandinavian Journal of Management, Elsevier.

- Calcar, E. van, (1884). *The woman question in Europe. A series of original essays* (pp. 161-174). Holland. In T. Stanton (Ed.), London: Sampson Low, Marston, Searle & Rivington.
- Callerstig, A., Harrison, K., Lindholm, K., (2009), *Gender and the Rescue Services (Genus och Räddningsjänst)* – literature review. Cambridge: Fitting-in.
- Celik, H., Klinge, I., (2005), *Mainstreaming gender en diversiteit in de gezondheidszorg*, tijdschrift voor genderstudies.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A., Jones, D.A., (2005). *Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes*. Journal of applied psychology, 90(5), 928-44.
- Charman, S., (2013), *Sharing a laugh: the role of humour in relationships between police officers and ambulance staff*, International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 33 Nos 3/4, pp. 152-166.
- Charman, S., (2015), *Crossing cultural boundaries*, International Journal of Emergency Services, Vol. 4 Issue 2 pp. 158 – 176.
- Cecchi, D., Cicognani, S., Kulic, N., (2015), Gender quotas or girls' networks? Towards an understanding of recruitment in the research profession in Italy. Research Institute for the Evaluation of Public Policies Bruno Kessler Foundation, Trento (Italy).
- Chetkovich, C.A., (1997). *Real heat: Gender and race in the urban fire service*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Childs, M., Morris, M., Ingham, V., (2004), *The rise and rise of clean, white-collar (fire-fighting) work*. Disaster Prevention and Management: An International Journal 13, 409–414.
- Cockburn, C. (1983), *Brothers: Male dominance and technological change*. London: Pluto.
- Cockburn, C. (1985), *Machinery of dominance: Women, men and technical know-how*. London: Pluto.
- Connell, R.W., Messerschmidt, J.W., (2005), *Hegemonic masculinity: rethinking the concept*. Gender & Society 19, 829–859.
- Cooper, T.L., (2012), *The responsible administrator*, John Wiley & Sons Inc., San Francisco.
- Delancy, R.M., (2013), *Employees' Perceptions of Multiculturalism and Diversity in Multinational Corporations*, Academic Journals <http://www.academicjournals.org/AJBM>.
- Derks, B., Laar, C. van, Ellemers, N., (2016), Queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women, Elsevier, Leadership Quarterly, Nederland.

Doorne-Huiskes, A. van, Henderikse, W., Schippers, J., (2007) *Diversiteit geïnventariseerd*, Van DoorneHuiskes en partners Utrecht.

Doorne-Huiskes, A. van, (2010), *Vrouwelijk talent werkt*, Koninklijke Van Gorcum, Assen.

Duguid, M., (2011), *Female tokens in high-prestige work groups: catalysts or inhibitors of group diversification?* P 104-115, *Organizational behaviour and human decision processes*, 116, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.05.009>.

Dijk, B. van, Roorda, W., (2005). *Vinden en binden van vrijwilligers bij de brandweer 2005*. DSP-groep.

Engen, M.L. van, Bleijenbergh, I.L., Vinkenburg, C.J., (2010), *Structurele en culturele belemmeringen in de doorstroom van vrouwen naar hogere functies binnen de TU Delft*, Technische Universiteit Delft.

Engen, N. van, Tummers, L., Bekkers, V., Steijn, B. (2013), *Policy alienation of public professionals: Structural factors at the governmental level*, Erasmus University Rotterdam, Department of Public Administration, The Netherlands.

Engen, N. van, Tummers, L., Bekkers, V., Steijn, B., (2016), *Bringing history in Policy accumulation and general policy alienation*, Department of Public Administration Erasmus University Rotterdam, The Netherlands.

Eriksen, C., (2013), *Gendered Risk Engagement: Challenging the Embedded Vulnerability, Social Norms and Power Relations in Conventional Australian Bushfire Education*, University of Wollongong, Wollongong, Australia. *Equality Act 2010, Emerald Insight*, 97 - 113 *Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 33 Iss 1 pp. 97 – 113.

Filstad, C. (2010), *Learning to be a competent paramedic: emotional management in emotional work*, *International Journal of Work, Organisation and Emotion*, Vol. 3 No. 4, pp. 368-383.

Fischer, A.H., Rodriguez Mosquera, P.M., Rojahn, K., (2000), *Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de doorstroming van vrouwen naar hoge functies*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Den Haag. Nederland.

Gascoigne, C., Parry, E., Buchanan, D., (2015), *Extreme work, gendered work? How extreme jobs and the discourse of 'personal choice' perpetuate gender inequality*, SAGE, UK, *Organization* 2015, Vol. 22(4) 457 –475.

Gatchel, R.J., Schultz, I.Z. (eds.), (2012, p518-533), *Handbook of Occupational Health and Wellness, Handbooks in Health, Work, and Disability*, © Springer Science+Business Media New York.

Glazer, B.C., Strauss, A.L., (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine (Nederlandse vertaling: *De ontwikkeling van gefundeerde theorie*. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1976).

Gripa, L., Engströmb, L.G., Krekulab, C., Karlssonb, S., (2016), *The woman as problem and solution—analysis of a gender equality initiative within the Swedish Rescue Services*, Nordic Journal of feminist and Gender research, Routledge Sweden.

Gould-Williams, J. 2015. *Public Service Motivation: Reconsidering Its Theoretical Origins*. Paper presented at the Public Management Research Conference, Minneapolis, USA, June 11 2016 – June 13 2016.

Groeneveld, S., (2013), *De meerwaarde van diversiteit in de publieke sector, de rol van diversiteitsbeleid, HRM en leiderschap*, Erasmus Universiteit, Rotterdam. I.o.v. Ministerie BZK.

Grossman, J.L., Thomas, G.L., (2009), *Making Pregnancy Work: Overcoming the Pregnancy Discrimination Act's Capacity-Based Model*, Yale Journal of Law and Feminism, Vol. 21, 2009.

Hacker, S., (1990), *Doing it the hard way: Investigations of gender and technology*. Boston: Uwin Hyman.

Hall, A., Hockey, J., Robinson, V., (2007), *Occupational cultures and the embodiment of masculinity: hair dressing, estate agency and firefighting*. Gender, Work & Organization, 14, 6, 534–551.

Hendrikse, W., (1999), *Brandweerwerk en zwangerschap*, netwerk Brandweervrouwen, een uitgave van de Directie Brandweer en Rampenbestrijding, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. ATM Dordrecht.

Hofstede, G., Hofstede G.J., Minkov, M., (2010), *Cultures and Organizations software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw Hill. USA.

Hoof, J. van, Bruin, P.E.M., Schoemaker, M.J.R., Vroom, A., (2002), *Werk(en) moet wel leuk zijn*. Koninklijke Van Gorcum, Assen.

Hubbard, E.E., (2004), *The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Jansen, W.S., Otten, S., Zee, K.I. van der, Jans, L., (2013), *Inclusie: Conceptualisatie en Meting*, Rijksuniversiteit Groningen en Universiteit Twente.

Jones, D., (2011). *Report of inquiry into the effect of arrangements made by the Country Fire Authority on its volunteers*. Melbourne: Department of Justice, Victorian Government.

Johns, N., MacBride-Stewart, S., Powell, M., Green, A., (2013), *When is positive action not positive action? Exploring the conceptual meaning and implications of the tie-break criterion in the UK*.

Kerstholt, J.H., Roelofs, M.L., Koning, L. de, (2013) *Vrijwilligers bij de brandweer: bouwstenen voor visieontwikkeling*, TNO R10847 i.o.v. Vakvereniging Brandweer Vrijwilligers en Brandweer Nederland, Arnhem.

Kloek, E., (2009), *Vrouw des huizes, Een cultuurgeschiedenis van de Hollandse huisvrouw*, Uitgeverij Balans, Amsterdam.

- Kotter, J., (1995), *Leading Change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review.
- Leibbrandt, A., Wang, L. C., & Foo, C., (2015). *Gender Quotas, Competitions, and Peer Review: Experimental Evidence on the Backlash Against Women*. CESifo, Australia.
- Lopez, N., Pellosmaa, H., Mora, P., (2012), *Gender and Cultural Considerations in the Workplace*, Handbook of Occupational Health and Wellness, Handbooks in Health, Work, and Disability, DOI 10.1007/978-1-4614-4839-6_24, © Springer Science+Business Media New York.
- Lucas, C., Kline, T., (2008), *Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning*, The Learning Organization, Vol. 15 Iss 3 pp. 277 – 287.
- Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, S.E., (1994) *Outsider within the station house: the impact of race and gender on black women police*. Social Problems, 41,3, 383–400.
- Mazur, B., (2014), *Building diverse and inclusive organizational culture-best practices: A case study of Cisco Co.*, De Gruyter Open, Journal of Intercultural Management Vol. 6, No. 4, pp. 169–179.
- Muilwijk, J., Ven, A. van de, (2011). *De brandweerman over nu*. NVBR/Avans Hogeschool.
- Niederle, M., Segal, C., Vesterlund, L., (2013), *How Costly Is Diversity? Affirmative Action in Light of Gender Differences in Competitiveness*, *Informa*, Management Science, Maryland USA.
- Nishii, L.H., (2013), *The Benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups*, Cornell University, *Academy of Management Journal* 2013, Vol. 56, No. 6, 1754-1774.
- Outshoorn, J., (1973), *Vrouwenemancipatie en socialisme*. Sun/Socialistische Uitgeverij, Nijmegen.
- Palmer, E.C.(1983b), *Trauma Junkies' and streetwork: occupational behaviour of paramedics and emergency medical technicians*, *Urban Life*, Vol. 12 No. 2, pp. 162-183.
- Palmer, E.C. (1989), *Paramedic performances*, *Sociological Spectrum*, Vol. 9 No. 2, pp. 211-225.
- Pellosmaa, H., Mora , P., *Gender and Cultural Considerations in the Workplace*, Department of Psychology , University of Texas at Arlington, USA.
- Person, J., Spiva, L.A., Hart, P., (2013), *The culture of an emergency department: An ethnographic Study*, in: *International Emergency Nursing* 21 (2013) 222–227.
- Pouwels, B., Henderikse W., (2016), *Bedrijvenmonitor topvrouwen 2016*. Commissie Monitoring Talent naar de Top, © VanDoorneHuisjes en partners, Zeist 2016.
- Prokos, A., Padavic, I., (2002) *There oughtta be a law against bitches: masculinity lessons in police academic training*. *Gender, Work & Organization*, 9,4, 439–59.
- Rozendal, J., Schoenmakers, L., Sinning, P., (2005), *Rood aan zet*, Twijnstra Gudde, Amersfoort, Nederland.

- Steen, E., Naess, A., Steen, P., (1997), *Paramedics organizational culture and their care for relatives of cardiac arrest victims*, Resuscitation, Vol. 34 No. 1, pp. 57-63.
- Steen, M. van der, Demirel, N., (2007), *'Eindrapport Equal Nationaal Thematisch Netwerk Gelijke Kansen, investeren in hardnekkige kwesties: het verkleinen van de genderkloof en het combineren van arbeid en zorg'* NTN Gelijke Kansen, AETAS, Kamerstuk 1-9-2007 ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid te Den Haag.
- Steijn, B., Groeneveld, S., (2013), *Strategisch HRM in de publieke sector*, Van Gorcum, Assen.
- Strauss, A.L., Corin, J., (1990), *Basics of qualitative research, grounded theory, procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.
- Tangherlini, T. (2000), *Heroes and lies: storytelling tactics among paramedics*, Folklore, Vol. 111 No. 1, pp. 43-66.
- Thurnell-Read, T., Parker, A., (2008), *Men, masculinities and firefighting: Occupational identity, shop-floor culture and organisational change*, Elsevier, Emotion, Space and Society 1, 127–134.
- Tracy, A.J., Scott, C., (2006), *Sexuality, masculinity, and taint management among firefighters and correctional officers: getting down and dirty with 'America's heroes' and the 'scum of law enforcement'*, Management Communication Quarterly, 20,1, 6–38.
- Tummers, L., Bekkers, V.J.J.M., Steijn, A.J. (2009). *Policy Alienation of Public Professionals*. Public Management Review 11 (5): 685–706. doi:10.1080/14719030902798230.
- Tummers, L., Bekkers, V., Thiel, S. van, Steijn, B., (2014), *The Effects of Work Alienation and Policy Alienation on Behavior of Public Employees*, Administration & Society 1 –22, SAGE. United Kingdom.
- Tummers, L.G., (2011), *Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: a policy alienation framework*, International Review of Administrative Sciences 77(3) 555–581, SAGE, United Kingdom.
- Tummers, L.G., (2014). *Verandermanagement en beleid: Waarom vertonen professionals weerstand tegen nieuw beleid?* Afdeling Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Tummers, L.G., Bekkers, V., Vink, V., Musheno, M. (2015) *Coping During Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature*, Erasmus University Rotterdam; University of California.
- U.S. Government Accountability Office (2005) *Diversity management: Expert identified leading practices and agency examples*, GAO-05-90. Washington, D.C.: G.A.O. Online report available at <http://www.gao.gov/new.items/d0590.pdf>.
- Veldhuisen, A. van, Hagerstein, R., Voskamp, I., Genderen, R. van, (2013), *Evaluatie Wet Veiligheidsregio's*, Anderson Elfters Felix, Utrecht.

Verschuren, P., Doorewaard, H., (2007, vierde druk). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag; Boom Lemma Uitgevers.

Vries, J.A. de, (2014) *Champions of gender equality: female and male executives as leaders of gender change*, Australië, www.emeraldinsight.com/2040-7149.htm.

Wang, S.Y., Kleiner, B.H., (2001), *Sex discrimination in firefighting organisations*, International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 21 Iss 8/9/10 pp. 175 – 183, Emerald.

Ward, J., Winstanley D., (2006), *Watching the Watch: The UK Fire Service and its Impact on Sexual Minorities in the Workplace*, in Gender, Work and Organization. Vol. 13 No. 2 March 2006.

White, S.C., 2000: *Did the earth move? The hazards of bringing men and masculinities into gender and development*. IDS Bulletin 31, 33–41.

Willems, L.F.M., (2001). *Burgerzin en vrijwillige zorg (hoofdstuk 10)*. In Dekker, P., Civil society: *Verkenningen van een perspectief op vrijwilligerswerk*. Den Haag: SCP.

Wright, R., (1996), *The occupational masculinity of computing*. In masculinities in organizations, edited by C. Cheng. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kamerstukken:

Asscher, L.F., (2016, 7 juli). Kabinetsreactie op het SCP-rapport *Vraag naar arbeid 2015*, kenmerk 2016-0000159699. Geraadpleegd van https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2016Z14274&did=2016D29206

Bussemaker, J., (2015, 16 november). *Vrouwen naar de top*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/11/16/kamerbrief-over-voortgang-vrouwen-naar-de-top>.

Dekker, S., Dullaert, M. (2013a, 25 maart). *Plan van aanpak tegen pesten*. Geraadpleegd van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/03/25/plan-van-aanpak-tegen-pesten.html>.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, (2007). *Bijdrage BZK emancipatiebeleid 2008-2011*. Geraadpleegd 7 juli 2016 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/besluiten/2007/10/12/bijdrage-bzk-emancipatiebeleid-2008-2011>.

Steur, G.A. van der, (2015, 20 mei). *Antwoord Kamervragen over het bericht dat een tekort aan brandweervrijwilligers leidt tot onveilige situaties*. Kenmerk 646758. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-veiligheid-en-justitie/documenten/kamerstukken/2015/05/22/antwoorden-kamervragen-over-het-bericht-dat-een-tekort-aan-brandweervrijwilligers-leidt-tot-onveilige-situaties>

Weblinks:

Brandweer Nederland, 2016. Geraadpleegd op 12 september 2016 van http://www.brandweernederland.nl/wat_doen_we/thema-optimale/ppmo

EC (2016), geraadpleegd 7 juli 2016 van http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm.
http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist_diversitymanagement_en.pdf

Instituut Fysieke Veiligheid (2016), geraadpleegd 13 september 2016 van <http://www.ifv.nl/examens>

Nationaal Brandweer Documentatie Centrum, 2016. Geraadpleegd 13 september 2016 van <http://nationaalbrandweerdokumentatiecentrum.nl/302-2/na-oorlogse-brandweerorganisatie>

Rijksoverheid (2016). *Diversiteit overheidspersoneel*. Geraadpleegd 7 juli 2016 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/inhoud/diversiteit-overheidspersoneel>.

Sociale Verzekeringsbank. Geraadpleegd 10 januari 2017 van https://www.svb.nl/int/nl/over_de_svb/wie_zijn_we/de_historie/regelingen_oud/.

Telegraaf, 17 januari 2015. *Brandweer zoekt vrouwen*. Geraadpleegd op 12 september 2016 van http://www.telegraaf.nl/binnenland/23569722/Brandweer_zoekt_vrouwen.html?utm_source=mail&utm_medium=email&utm_campaign=email.

Tweede kamer (2016) Geraadpleegd 7 juli 2016 van <https://www.tweedekamer.nl/>.

Wet veiligheidsregio's (2010). Geraadpleegd 7 juli 2016 van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0027466/2013-01-01>.

Wetten Nederlandse overheid (2016). Geraadpleegd 7 juli 2016 van <http://wetten.overheid.nl>.

Bijlage 1 Checklist (topiclist)

Algemene gegevens

Gesprek is anoniem. Opname op band voor uitwerken.

Geslacht	Man	Vrouw
Leeftijd	Jaar	
Aantal jaren ervaring met brandweerwerk	Jaar	
Aantal jaren beroepsmatig werk bij brandweer	Jaar	
Aantal jaren vrijwilliger bij de brandweer	Jaar	
Positie bij de brandweer	Rang/functie	
Beroep anderszins		
Opleiding	Hoogst genoten	
Veiligheidsregio	Bij voorkeur onbekend	

A	Reden bij de brandweer gaan (en blijven) werken
B	Trots op, mooi en belangrijk brandweerwerk Eigen verhalen
C	Eigenschappen van succesvolle collega's
D	Socialiseren, na de uitruk of oefening
E	Verwachtingen van een goede brandweer collega tijdens de inzet
F	Hoe werken brandweermensen het liefste samen?
F	Eigenschappen van brandweercolllega's, wezenlijk belangrijk in samenwerking
G	Grootste fout
H	Aantal collega's in team VR, m/v.
I	Overleg en gedrag. Waar (niet) blij mee.

J	Eigenschappen goede brandweer leidinggevende en gedrag naar groep
K	Participatie van brandweervrouwen binnen de groep en organisatie
L	<p>Ervaren van problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instroom (Aannameprocedure) • Materiaal (uitrukkleding, gereedschap, voertuig) • OTO (Oefenen, Trainen, Opleiden) • Inzet (Brandbestrijding, hulpverlening, Gevaarlijke Stoffen) • Overleg (werkoverleg, vergaderingen) • Gedrag (vernederen, pesten, buitensluiten, grof taalgebruik, anders) • Leidinggevende (relatie met, gedrag) • Socialisatie (na de inzet of OTO op de kazerne) • Doorstroom (Selectieprocedure voor doorstromen van talent) • Organisatiecultuur
M	Manier van aanpakken genoemde problemen door het management
N	<p>Advies voor management voor aanpakken problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handhaving wet- en regelgeving (wet gelijke behandeling) • Urgentie creëren voor diversiteitsmanagement (vergrijzing, ontgroening) • Draagvlak managementtop voor diversiteitsmanagement (krachtige leidende coalitie creëren) • Visie creëren voor een inclusieve organisatie (diversiteitsmanagement) • Diversiteitsmanagement als onderdeel opnemen in het strategische organisatieplan • Opvolgen planning & control (korte termijn successen plannen) • Visie communiceren inclusieve organisatiecultuur (bij overleg, diversiteitstraining en workshops) • De rol van de leidinggevendenden bij diversiteitsmanagement (in bewustwording en draagvlak, verwijderen obstakels). • Verankering strategisch diversiteitsmanagement: institutionalisering en permanente aandacht (audit, evaluatie) • Goed werkgeverschap gericht op inclusieve organisatiecultuur en arbeidsomstandigheden • Werving divers talent (diverse samenstelling in selectiecommissies, vrouwenquota, doorstromen - pool divers talent) • Oorspronkelijke organisatiecultuur en waarden aan laten sluiten (verbinding van oude en nieuwe waarden).
O	Welke 3 adviezen kunt u geven om meer brandweervrouwen in de repressieve dienst te krijgen en te houden

Nog iets zeggen, aanvullen wat niet is besproken?

Bijlage 2 Onderzoekplanning

- Literatuuronderzoek doen. Juni-juli 2016.
- Medewerking krijgen van Brandweer Nederland. Sept.-oktober 2016
In goed overleg met Programmacoördinator Brandweer Nederland en mevrouw Hoogendijk van het Netwerk Brandweervrouwen afstemmen wat wel en niet mogelijk is. Kaders bepalen en onderzoeksprojectplan opstellen.
- De onderzoeksopzet compleet te maken en te laten vaststellen door de docent. Half oktober 2016
- De topiclijst voor de interviews laten vaststellen door de docent A. van Sluis Erasmus universiteit. Half oktober 2016
- Procedures afstemmen waarop de interviews worden afgenomen en deze vastleggen. Oktober 2016
- Afspraken maken met respondenten voor afname interviews. Okt. t/m 1^e week december 2016
Aan tenminste 15 mensen die worden geïnterviewd wordt een begeleidende e-mail gestuurd met informatie.
- De procedures voor het verwerken van interview data afstemmen met docent. Okt.-november 2016
- De analyse en conclusie opstellen. Januari-februari 2017.

Bijlage 3 Agendastukken NVBR bij voorstel invoeren diversiteitsbeleid

Brandweer 8 december 2005



Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg & Rampenbestrijding

Bestuur NVBR	d.d. 8 december 2005	Agendapunt 3.02.3
Onderwerp :	Diversiteit bij de brandweer	Veiligheidsagenda: Nee
Status:	Besluitvorming	
Initiatiefnemer:	Voorzitter Netwerk Brandweervrouwen	
Ondersteund door:	Kerstjens	

Documentatie:

- Adviesnota "Diversiteit bij de brandweer"

Nadere informatie:

In november 2004 hebben er gesprekken tussen BZK directie brandweezorg en de NVBR plaatsgevonden. Deze gesprekken zijn de start geweest van een project "Diversiteit". Het project "Diversiteit" is begin 2005 gestart. Het belangrijkste resultaat van het project Diversiteit is de voor u liggende adviesnota. Met de aanbevelingen uit de adviesnota kan 'diversiteit' bij de brandweer stap voor stap op de agenda gezet worden. De nota bevat aanbevelingen om diverse doelgroepen te bereiken en mensen uit deze doelgroepen binnen de brandweerorganisatie op te nemen. Tevens geeft de nota adviezen over organisatieveranderingen die nodig zijn om deze doelgroepen tot hun recht te laten komen binnen de brandweer en deze ook vast te houden.

Aandachtsvelden:

1. politiek-bestuurlijk

Gezien de uitkomsten van de Raad Regionaal Commandanten van jl. 24 en 25 november, alwaar is aangegeven dat diversiteit geen prioriteit is, althans nog niet in het jaar 2006 wordt het bestuur NVBR in overweging gegeven om toch te zoeken naar een weg om invulling te geven aan Diversiteitbeleid.

Wanneer nu geen doorstart gemaakt wordt met het ontwikkelen van diversiteitbeleid voor de brandweer en dit pas in 2007 of mogelijk pas in 2008 opgepakt gaat worden, zal de brandweerorganisatie hier pas per 2010 of later de vruchten van kunnen gaan plukken. Dit nog afgedacht van het feit dat het gezien de maatschappelijke ontwikkelingen lastig zal zijn om uit te leggen dat diversiteit voor de brandweer geen issue is.

Mogelijk dat een start gemaakt kan worden doordat de G4, die als grote steden met de meest diverse bevolkingssamenstelling het meeste baat zullen hebben bij het ontwikkelen en implementeren van diversiteitbeleid, hierin het eerste jaar of de eerste twee jaar zelfstandig in willen investeren en daarmee een goede basis kunnen leggen voor de rest van Brandweer Nederland. Dit zou kunnen aansluiten bij de interventies tijdens de RRC van de commandanten van Amsterdam en Rotterdam.

2. operationeel

Niet van toepassing.

3. personeel

Voor het halen van doelstellingen is een organisatie voor een groot deel afhankelijk van haar personeel; het menselijk kapitaal. Een goede mix van personeel op alle niveaus vergroot het resultaat. Het goed benutten van al het menselijk kapitaal in de organisatie- mannen én vrouwen- wordt daarom terecht gezien als een belangrijke uitdaging.

Vaak wordt diversiteit gezien als social issue en daarmee een P&O probleem; “het is politiek correct dat aandacht wordt besteed aan minderheden”. De brandweer zou een afspiegeling moeten zijn van de samenleving. Uit een recent onderzoek (“Vinden en binden van vrijwilligers bij de brandweer”) is vastgesteld dat er sprake is van een aantal ondervertegenwoordigde doelgroepen bij de instroom bij de brandweer: allochtonen 2% (aandeel in de samenleving 19% vrouwen 13% (aandeel in de samenleving 50%). De brandweer heeft er – zeker op termijn - zelf belang bij dat zij diversiteit op de agenda zet. Het integreren van diversiteitbeleid biedt de korpsleiding de mogelijkheid om aan te sluiten bij de veranderende maatschappij. Het heeft het voordeel dat men een groter arbeidspotentieel kan benutten met nieuwe netwerken en ervaringen. Het inspelen op maatschappelijke veranderingen is vaak een kwestie van “lange adem” en het vereist visie om daar tijdig op in te spelen.

Diversiteitbeleid start echter met commitment van het management om hieraan invulling te geven. Dat is feitelijk de “0-fase” bewustwording en cultuurverandering. De bijgevoegde nota geeft een uitgebreid overzicht van diverse aanbevelingen.

Om diversiteit goed te integreren binnen de brandweerorganisatie is, naast commitment, tijd, geld, doorzettingsvermogen en geduld nodig. Diversiteitbeleid vraagt zoals gezegd om een verandering in de cultuur en het werken en denken van de brandweer. Diversiteit kan alleen een succes worden wanneer het serieus en structureel weggezet wordt, het is een proces van vele jaren.

De vooruitgang kan versneld worden door te leren van anderen die hier al jaren ervaring mee hebben. Het LECD (Landelijk Expertise Centrum Diversiteit) van de politie heeft deze ervaring. Aangeraden wordt om binnen het LECD een brandweertak voor diversiteit neer te zetten, van waaruit diversiteit bij de brandweer op de agenda gezet kan worden. Een beleidsadviseur Diversiteit kan structureel beleid opstellen en uitwerken, het brandweer management ondersteunen en een strategie ontwikkelen hoe diversiteitbeleid binnen de brandweer te laten groeien.

4. financieel

Bij draagvlak voor dit concept binnen het bestuur NVBR om te kiezen voor een voorzichtige gefaseerde aanpak zal aan de commandanten van de G4 gevraagd kunnen worden of zij hier ook voor voelen en zal dit concept nader uitgewerkt kunnen worden, mogelijk met medefinanciering door BZK. In dat verband kan het Equal-traject als voorbeeld dienen. Bij Equal-1 waren slechts de G-3 betrokken. Bij Equal-2 is dit verbreed tot meer korpsen.

5. ICT

Niet van toepassing.

6. communicatie

Niet van toepassing.

Betrokkenheid beraden en overige adviesgremia

Na tentatieve besluitvorming door het bestuur en draagvlak bij de G-4 gemeenten als koploper verdient het aanbeveling, overeenkomstig de verschillende geluiden tijdens de RRC tweedaagse het onderwerp een afzonderlijke plaats te geven in het NVBR-programma.

Voorstel:

1. Instemmen met de adviesnota als richting voor het beleid;
2. Te onderzoeken of er draagvlak is bij de G-4 (en eventueel andere regio's en/of gemeenten uit de kring van de G-30) voor het maken van een (pilot)start;
3. Instemmen met een verkenning tot aansluiting bij LECD om maximale synergie te verkrijgen tussen de leerervaringen bij de politie en een eerste start bij de brandweer en daartoe een beleidsmedewerker namens het brandweerveld te accrediteren bij het LECD;
4. In overleg met BZK te voorzien in een co-financiering van deze ontwikkelingsrichting.

Besluit:

1. Het bestuur stemt in met de adviesnota als richting voor beleid
2. Het bestuur is akkoord met het voorstel te onderzoeken of er draagvlak is bij de G-4 (en eventueel andere regio's en/of gemeenten uit de kring van de G-30) voor het maken van een (pilot)start
3. Het bestuur stemt in met een verkenning tot aansluiting bij LECD om maximale synergie te verkrijgen tussen de leerervaringen bij de politie en een eerste start bij de brandweer en daartoe een beleidsmedewerker namens het brandweerveld te accrediteren bij het LECD
4. Bestuur treedt in overleg met BZK om te voorzien in een co-financiering van deze ontwikkelingsrichting.

Bijlage 4 Emailbericht Brandweer Nederland over CBS-cijfers brandweer.

Email Brandweer Nederland over doorstroomcijfers van vrouwen en vertrekredenen van vrouwen uit de repressieve dienst.

Ziggo mail

Van: Suzanne Roijackers [IFV] <S.Roijackers@brandweernederland.nl>
Verzonden: woensdag 5 oktober 2016 12:36
Aan: Ziggo mail
Onderwerp: FW: personeelsopbouw Brandweer ten aanzien van vrouwen werkzaam in de repressieve dienst brandweer SPI

Hallo Diana,

Ik kreeg jouw vraag doorgestuurd van Iris.

De door jou gevraagde gegevens hebben we helaas niet op landelijk niveau. Dat wat nu loopt is het voorstel om met een aantal regio's te gaan deelnemen aan een landelijke Charter Diversiteit om daarin specifieke doelen te formuleren op het gebied van diversiteit.

Tineke Hoogendijk heeft binnenkort (of heeft al gehad) contact met jou over jouw verzoek dat je me recent mailde.

Groet, Suzanne

Van: Ziggo mail [<mailto:d.rijkwillems@ziggo.nl>]
Verzonden: maandag 26 september 2016 15:40
Aan: Jongenelen, Iris
Onderwerp: personeelsopbouw Brandweer ten aanzien van vrouwen werkzaam in de repressieve dienst brandweer SPI

Geachte mevrouw Jongenelen,

Op de website van Brandweer Nederland zag ik dat u informatie kunt verstrekken over de strategische personele opbouw bij de brandweer in Nederland.

Voor mijn onderzoek naar diversiteit bij de brandweer en specifiek naar vrouwen in de repressieve dienst kom ik graag met u in contact. Het is mij opgevallen dat ondanks dat diversiteitsbeleid zo'n 10 jaar geleden is ingevoerd bij Brandweer Nederland (toen NVBR), er in Nederland mondjesmaat wat mee is gedaan en hier en daar vrouwen zijn aangetrokken bij vrijwilligers en beroeps (4G), maar dat het aandeel vrouwen niet echt lijkt te zijn gestegen. Hier richt ik mijn onderzoek op, op de kritieke factoren die dat wel mogelijk maken en goede voorbeelden uit de brandweerpraktijk.

Bij het CBS heb ik wel al gegevens opgevraagd, zij beschikken vooral over aantallen per regio. Misschien heeft u meer strategische informatie beschikbaar, over bijvoorbeeld over vertrekredenen van vrouwen, of over hoe Brandweer Nederland nu strategisch diversiteitsbeleid voert, hoe hun aandacht daar op is gericht en de huidige visie ten aanzien van diversiteit (inclusieve organisatiecultuur) van het bestuur op dit moment bijvoorbeeld. Misschien is er een meer recente visie dan die van de adviesnota diversiteit 2005.

In het strategische beleidsstuk 'brandweer over morgen' heb ik geen ingang kunnen vinden over diversiteitsbeleid, heeft u misschien een recente nota die ik kan gebruiken voor mijn onderzoek?

Alvast heel hartelijk dank voor uw hulp die zeer gewaardeerd wordt.

Met vriendelijke groet,

Diana A.G. Rijke Willems
Masterstudente Erasmusuniversiteit
Rotterdam