

2018

Brandjes blussen door een 'Duurzame Piketorganisatie'



Een afstudeeronderzoek naar de houding van medewerkers binnen de piketfunctie brandweer ten opzichte van een verandering naar een duurzamere piketorganisatie

Sharon Laarman

Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond

24-8-2018

Titelpagina

Titel	Brandjes blussen door een 'Duurzame Piketorganisatie'
Ondertitel	Een afstudeeronderzoek naar de houding van brandweer piketfunctionarissen ten opzichte van een verandering naar een duurzamere piketorganisatie
Student	Sharon Laarman
Studentnummer	482489
Onderwijsinstelling	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit	Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding	Master Bestuurskunde
Specialisatie	Management van HR en Verandering
Eerste lezer	Mw. Dr. L. den Dulk
Tweede lezer	Dhr. Dr. F.B.L. van der Meer
Studiejaar	2017-2018
Datum	24 augustus 2018
Onderzoeksorganisatie	Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond Brandweer
Organisatiebegeleider	Dhr. M. Broeders

Voorwoord

Beste lezer,

Met het schrijven van dit voorwoord beseft ik dat het einde van mijn studietijd nadert. Na drie jaar Bachelor Bestuurskunde aan de Universiteit Leiden werd het tijd om mijn horizon te verbreden. Dat heb ik gedaan door aan de Erasmus Universiteit Rotterdam de Master Bestuurskunde Management van HR en Verandering te starten. Nog geen jaar na het starten van de Master ligt mijn scriptie voor u.

Het is een onwijs leuke tijd geweest om mij te verdiepen in de organisatie waar ik 1 februari 2018 aan de slag ben gegaan. De Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond heeft mij alle vrijheid en tools geboden om mij te verdiepen in de cultuur en organisatie. Met open armen ben ik ontvangen en heb ik een ROT-oefening, systeemtest, 24-uursdienst en vele andere dingen mogen meemaken. Hierdoor ben ik in staat geweest om in de wereld van de brandweer te kruipen en een leuke tijd van het schrijven van mijn scriptie te maken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar dr. L. den Dulk voor de tussentijdse feedbackmomenten. Mede dankzij deze momenten ligt de scriptie binnen de beoogde tijd en met de gewilde kwaliteit voor u. In het bijzonder de ontvangen feedback in de periode van de welgekende 'de laatste loodjes tellen het zwaarst' hebben mij erg geholpen om de scriptie te verbeteren en met trots te presenteren.

Daarnaast wil ik mijn stagebegeleider vanuit de brandweer, Marko Broeders, bedanken voor deze mogelijkheid. Het enthousiasme en het dragen van een warm hart voor de organisatie hebben mij aangestoken en hebben ervoor gezorgd dat het onderzoek naar een hoger niveau werd getild. Na elk gesprek ging ik weer vol enthousiasme aan de slag waardoor de snelheid erin bleef.

Tot slot gaat mijn dank uit naar mijn vrienden, familie en huisgenoten. Zij gaven mij de mogelijkheid om in mijn eigen bubbel te leven en op zwaardere momenten moed in te praten of simpelweg voor mij te zorgen. Daarbij heel veel dank voor het controleren van de scriptie en het eeuwige geduld wanneer een gesprek weer eens over de scriptie ging. Dankzij alle hulp ben ik trots op het resultaat.

Veel leesplezier toegewenst.

Sharon Laarman

Leiden, 27 juli 2018

Managementsamenvatting

Dit verklarende onderzoek heeft als doel een aantal concrete aanbevelingen voor de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond (VRR) te geven in het kader van de verandering van het project 'Duurzame Piketorganisatie'. Een piketorganisatie is een onzichtbare constructie die bestaat uit hulpverleners van verschillende disciplines. Tijdens het uitvoeren van bijvoorbeeld een kantoorfunctie dragen zij een pieper. Wanneer de pieper gaat verlaten zij de kantoorfunctie en nemen zijn een functie in de piketorganisatie in om gezamenlijk een incident te bestrijden. Het onderzoek legt de focus op de piketfunctie brandweer en bekijkt de houding van desbetreffende piketfunctionarissen ten opzichte van de voorgestelde verandering. Na afloop van het onderzoek moet het de organisatie meer duidelijkheid geven in de houding van de medewerkers van de piketfunctie brandweer en hoe deze positief beïnvloed kan worden. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *In hoeverre bestaat er veranderbereidheid onder medewerkers binnen de piketfunctie brandweer van de VRR, en hoe en in welke mate kan deze beïnvloed worden?* Om het doel van het onderzoek te bereiken zijn een vijftal deelvragen opgesteld:

Deelvraag 1: *Hoe ziet de verandering naar de 'Duurzame Piketorganisatie' binnen de VRR eruit?*

Deelvraag 2: *Hoe wordt veranderbereidheid onder medewerkers door de literatuur gedefinieerd en door welke factoren wordt deze beïnvloed?*

Deelvraag 3: *Wat is de huidige veranderbereidheid ten opzichte van de voorgestelde verandering binnen de piketfunctie brandweer?*

Deelvraag 4: *Hoe kan de veranderbereidheid van de medewerkers van de piketfunctie brandweer verklaard worden?*

Deelvraag 5: *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de VRR om met de verandering 'Duurzame piketorganisatie' binnen de piketfunctie brandweer om te gaan?*

Vanaf de start van het onderzoek heeft de onderzoeker zich ondergedompeld in de wereld van de brandweer door verschillende overleggen bij te wonen, en door mee te kijken in oefeningen en een 24-uurs dienst. Op basis van de literatuur is een conceptueel model geschetst waarin de veronderstellingen worden getoond, die als leidraad van het onderzoek fungeert. Veranderbereidheid blijkt te bestaan uit de cognitieve reactie – gebaseerd op kennis en informatie – en de affectieve reactie – gebaseerd op emotie. Beide componenten worden beïnvloed door vijf *key change beliefs* (Armenakis & Harris, 2009). Zij stellen dat het al dan niet aanwezig zijn van de noodzaak, geschiktheid, doeltreffendheid, valentie en de steun vanuit de top de cognitieve en affectieve reactie beïnvloeden. Hierbij speelt de change agent, in dit geval de projectgroep 'Duurzame Piketorganisatie', een belangrijke rol. De manier waarop die optreedt bepaalt in enige mate de reactie van de doelgroep. In het onderzoek is onderzocht of de vier belangrijkste beïnvloedingsstrategieën daadwerkelijk effect hebben op de houding van

de piketfunctionarissen. Deze beïnvloedingsstrategieën zijn het identificeren en herkennen van de (opinie)leider, persuasieve communicatie, formalisatie van de activiteiten en actieve participatie.

Om de houding van de piketfunctionarissen en de rol van de change agent daadwerkelijk te kunnen meten zijn semigestructureerde interviews gehouden. Er zijn zestien piketfunctionarissen met een verschillend takenveld en twee projectleden die de rol van de change agent vanaf de andere kan belichten geïnterviewd. In de interviews werden twee mogelijke scenario's voorgelegd om de knelpunten van de huidige situatie op te lossen. Het scenario van specialisten gaat er vanuit dat taken en expertise worden gebundeld in 'fulltime' piketfunctionarissen. Dat betekent dat piketfunctionarissen de operationele functie als hoofdfunctie moeten zien, wat de focus op de kerntaken van de piketfunctie legt. Het operationeel optreden wordt enerzijds met minder functionarissen uitgevoerd. Anderzijds krijgt en neemt de piketfunctionaris de volledige ruimte om vakbekwaam te blijven. Het scenario van generalisten houdt in dat meer piketfunctionarissen in de organisatie komen die de basiskennis van de piketfunctie in de knep hebben. Kort gezegd komen er meer generalisten in het operationeel optreden, die de slag- en veerkracht moeten waarborgen. Daardoor ligt de te besteden tijd aan een incident per piketfunctionaris lager. Indien het incident van een moeilijkere aard dan de basiskennis van de generalist reikt, wordt ondersteuning uit de dagdienstfunctie specialistische expertise ingezet.

Respondenten zien in beide scenario's voor- en nadelen. Wanneer gekeken wordt naar het scenario van specialisten ziet men de erkenning in het vak omdat er ruimte is voor professionalisering. Het centraal stellen van de *core business* is volgens de respondenten noodzakelijk omdat het de hoog eisende vraag uit de omgeving kan beantwoorden. Een 100% fulltime piketfunctionaris wordt echter als problematisch gezien vanwege het continuïteitsprobleem, de uitdaging in het vak, financierbaarheid en de kloof tussen de warme en koude organisatie. Daarentegen zorgt het scenario van generalisten voor slag- en veerkracht waardoor volgens de respondenten continuïteitszekerheid ontstaat. Het voelt echter aan als een dermate kleine verandering. Dit leidt ertoe dat men denkt dat het niet de problemen gaat oplossen waar de huidige situatie knelt.

Al met al zijn zeven piketfunctionarissen voorstander van het scenario van specialisten, drie piketfunctionarissen voorstander van het scenario van generalisten, twee piketfunctionarissen zijn sceptisch over beide scenario's en de overige vier respondenten zien de oplossing in een combinatie van beide scenario's. Zij stellen voor om een combinatie te maken en het beste van beide werelden te nemen. Voor de slag- en veerkracht heeft de organisatie generalisten nodig en om de kwaliteit te bieden die de dynamische omgeving vraagt, moeten specialisten opgeleid worden. Hoewel de piketfunctionarissen hun voorkeur hebben uitgesproken lijken zij minder veranderbereid wanneer wordt ingezoomd op de vijf *key change beliefs* die de basis vormen van de houding. De vijf *key change beliefs* blijken de cognitieve en affectieve reactie voornamelijk negatief te beïnvloeden. Dit kan ertoe leiden dat, wanneer de

veranderrichting gekozen is en het er op aankomt, de piketmedewerkers minder veranderbereid zijn dan dat zij in eerste instantie menen te zijn. Uit het onderzoek is gebleken dat de change agent, dus de projectgroep, wel degelijk invloed kan uitoefenen. Actieve participatie zorgt er allereerst voor dat de doelgroep wordt uitgedaagd mee te denken en men het gevoel geeft grip te hebben op de situatie. Persuasieve communicatie blijkt belangrijk te zijn wanneer daadwerkelijk concrete stappen worden gezet. Hierbij moeten eerlijkheid en duidelijkheid gedurende het veranderproces nagestreefd worden in de communicatie want dat zorgt voor begrip en vertrouwen. Het is gebleken dat de ervaring met veranderingen in het verleden er voor hebben gezorgd dat men behoefte heeft naar eerlijkheid en duidelijkheid. Tot slot zien de piketfunctionarissen graag dat de leider de verandering uitdraagt. De leider dient hiervoor te allen tijde op de hoogte worden gebracht zodat de tools aanwezig zijn om een standpunt in te nemen. Het onderzoek heeft geleid tot een vijftal aanbevelingen voor de organisatie. De aanbevelingen vormen een leidraad hoe de organisatie om kan gaan met de verandering naar een duurzamere piketorganisatie. De aanbevelingen luiden:

- Aanbeveling 1. Neem het beste van beide werelden en combineer het scenario van specialisten met het scenario van generalisten.
- Aanbeveling 2. Speel in op de vijf *key change beliefs*, waarvan een belangrijke is: laat de top spreken.
- Aanbeveling 3. De projectgroep dient met duidelijkheid en eerlijkheid te handelen want dat zorgt voor vertrouwen bij de doelgroep.
- Aanbeveling 4. Kijk naar de bron van het probleem en kader het doel van de 'Duurzame Piketorganisatie' af, waardoor men optimistisch wordt over de uitvoering.
- Aanbeveling 5. De negatieve ervaringen met veranderingen in het verleden moeten overschaduwd worden door een aantal goede voorbeelden. Aan de hand van het stellen van tussentijdse mijlpalen kunnen kleine successen gevierd worden en krijgt het project een positief karakter.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
1. Inleiding.....	7
1.1. Probleemstelling	9
1.2. Wetenschappelijke relevantie	10
1.3. Maatschappelijke relevantie	10
1.4. Bestuurlijke relevantie.....	11
1.5. Leeswijzer	11
2. De 'Duurzame Piketorganisatie': twee scenario's	12
2.1. De projectgroep	12
2.2. Visie en doel	13
2.3. De scenario's	14
3. Theoretisch kader.....	15
3.1. Druk om te veranderen	15
3.2. Typen veranderingen	16
3.3. Veranderbereidheid.....	18
3.4. Cognitieve component van veranderbereidheid	19
3.5. Affectieve component van veranderbereidheid	20
3.6. Rol change agent.....	21
3.7. Conceptueel model	23
4. Methodologie	26
4.1. Onderzoeksstrategie	26
4.2. Dataverzameling	27
4.2.1. Steekproef.....	28
4.2.2. Externe validiteit	29
4.3. Operationalisering.....	30
4.3.1. Betrouwbaarheid	33
4.3.2. Interne validiteit.....	33
5. Resultaten	34

5.1. Scenario van specialisten	34
5.2. Scenario van generalisten	37
5.3. Vergelijking van de scenario's.....	39
5.4. Rol change agent.....	42
5.4.1. De piketfunctionarissen over de change agent.....	42
5.4.2. Change agent zelf aan het woord	44
6. Analyse.....	46
6.1. Analyse scenario 1, specialist	46
6.1.1. Cognitieve reactie	47
6.1.2. Affectieve reactie	50
6.2. Analyse scenario 2, generalist	52
6.2.1. Cognitieve reactie	54
6.2.2. Affectieve reactie	55
6.3. Specialist versus generalist	58
6.4. Invloed change agent.....	61
7. Conclusie	66
7.1. Beantwoording deelvragen	66
7.2. Beantwoording hoofdvraag.....	66
7.3. Discussie	67
7.4. Aanbevelingen	69
Literatuurlijst.....	72
Bijlage I: Interviewleidraad piketfunctionarissen	76
Bijlage II: Interviewleidraad change agent.....	79

1. Inleiding

Op 5 december 2017 woedde een zeer grote brand in de woontoren 100Hoog aan de Wijnhaven in Rotterdam, blijkt uit een artikel van RTV Rijnmond ('Woontoren centrum Rotterdam ontruimd na zeer grote brand', 2017). Volgens het artikel 'Brand Wijnhaven heeft technische oorzaak' (2017) was de brand ontstaan in de shishalounge onder het wooncomplex en is het veroorzaakt door een technisch mankement. Binnen enkele minuten sloegen de vlammen over naar de bovenliggende parkeergarage. Tijdens het overleg van Officieren van Diensten op donderdag 1 februari 2018 in de kazerne Capelle aan de IJssel, werd de casus uitgebreid besproken. Hier kwam aan het licht dat burgers het bericht verspreidden dat het ging om een aanslag, wat voor veel commotie zorgde. Naast de brand klonken voortdurend harde knallen. Uit het artikel van RTV Rijnmond ('Woontoren centrum Rotterdam ontruimd na zeer grote brand, 2017') bleek de oorzaak van de harde knallen achteraf te liggen bij een beschadigde stroomvoorziening. Verschillende kwesties zorgden ervoor dat de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond (VRR) voor een complex besluit stonden. Denk aan kwesties als het ontruimen en onderbrengen van omwonenden, de brand bestrijden en instortingsgevaar. De piketorganisatie, waarvan de brandweer onderdeel is, had een grote rol bij dit incident. Een piketorganisatie is als het ware een onzichtbare constructie en neemt een hiërarchische structuur aan waarin hulpverleners van verschillende disciplines een groter incident (lees: vanaf GRIP 1¹) bestrijden. Medewerkers binnen de VRR voeren hun kantoorfunctie uit, terwijl zij een pieper dragen. Wanneer de pieper gaat verlaten zij de kantoorfunctie en nemen zij een functie in de piketorganisatie in, zoals bepaald in het bijstelplan na de reorganisatie (VRR, 2016)².

De laatste jaren heeft de brandweer te maken gehad met diverse veranderingen. Dat kan volgens Burke (2014) komen doordat organisaties wegens externe prikkels dienen te veranderen. Voor een publieke organisatie als de brandweer kunnen externe prikkels voorkomen in de vorm van regels die worden opgelegd en de controle door de politiek. Van publieke organisaties wordt tevens verwacht dat zij een voorbeeldfunctie voor private organisaties vervullen (Vermeeren, 2014). Publieke organisaties ervaren dus druk die wordt opgelegd door de maatschappij. Ook voor de veiligheidsbranche is de samenleving door omgevingsveranderingen in complexiteit toegenomen. Hierdoor moest ingespeeld worden op de toename in verstrengeling tussen ecologie, technologie, economie, cultuur en bestuur. In de Wet Veiligheidsregio's 2010 staat aangegeven dat dreiging vanuit de omgeving, op het gebied van veiligheid, zich ontwikkelde en een nieuwe vorm aannam, wat om een ander soort aanpak vroeg. Daarom werd op 11 februari 2010 de Wet Veiligheidsregio's in het leven geroepen. Deze

¹ GRIP staat voor Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdingsprocedure. Er wordt GRIP gemaakt wanneer het om een complex incident gaat waarbij de monodisciplinaire hulpverleningsdiensten moeten omschakelen naar één multidisciplinaire organisatie. Vanaf dat moment werken de brandweer, geneeskundige zorg, politie en bevolkingszorg samen om het incident te bestrijden met een structurele coördinatie tussen de hulpverleningsdiensten.

² Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de VRR.

wet bundelt de geneeskundige hulpverlening, brandweezorg en rampenbestrijding & crisisbeheersing. De insteek van de Wet veiligheidsregio's is vergroting van de bestuurlijke en operationele slagkracht, waarbij de organisaties efficiënter georganiseerd zijn. De gedachte erachter is dat incidenten vaak de gemeentegrenzen overstijgen, wat het bestrijden van incidenten bemoeilijkt. Zoals staat aangegeven in 'Brochure De Veiligheidsregio' (2009) is de constructie van de veiligheidsregio ontstaan omdat zij aan de eisen van de dynamische omgeving moest blijven voldoen. Er moest mee veranderd worden om de problemen omtrent grensoverschrijdingen te reduceren.

Organisaties dienen dus te veranderen om te voorkomen dat zij ingehaald worden door de omgeving. Kowalski & Loretto (2017) stellen dat de omgeving voornamelijk op economisch, sociaal en politiek gebied verandert. Allereerst blijft op economisch gebied de gedachte 'meer doen met minder' standhouden. Ten tweede is op sociaal gebied veel beweging waar te nemen met betrekking tot flexibel werken en *work-life balance*. Tot slot wordt op politiek niveau besloten dat de pensioengerechtigde leeftijd omhoog gaat, waardoor meerdere generaties met hun eigen behoeften en behoeftigheden zich tegelijkertijd op de arbeidsmarkt bevinden (Kowalski & Loretto, 2017). Een verandering die veel reactie veroorzaakte binnen de VRR heeft te maken met het laatste punt van Kowalski & Loretto (2017). Met het Besluit Bezwarende Functie VRR (2008) werd het functioneel leeftijdsontslag (FLO) per 1 januari 2006 voor de brandweer afgeschaft omdat het geen bezwarende functie zou zijn. Dit had tot gevolg dat brandweerlieden niet meer bij een leeftijd van 60 jaar met pensioen mochten, maar op de reguliere pensioenleeftijd. Een ander voorbeeld van een verandering binnen de brandweer heeft betrekking op de nieuwe organisatiestructuur, waardoor de organisatie platter werd en brandweertaken gecentraliseerd werden. Het gevolg van deze structuurverandering was dat een Officier van Dienst minder verantwoordelijkheden kreeg, zoals blijkt uit het beleidsplan (VRR, 2012).

Zoals veel veranderingen werden ook de zojuist genoemde veranderingen binnen de VRR als een uitdaging gezien en benaderd. Enerzijds kan dat komen door de invloed van de verandering op de organisatie. Volgens Weiner, Amick & Lee (2008) hebben organisatieveranderingen een grote invloed op verschillende gebieden binnen de organisatie, namelijk op de besluitvorming, werksfeer, communicatie, bonussysteem en de medewerkersstelling. Anderzijds wordt verandering gekenmerkt door een grote beladenheid vanwege het hoge misluktingspercentage, wat door verschillende onderzoeken op 70% wordt geschat (Beer & Nohria, 2000; Burnes & Jackson, 2011; Crouzet, Parker & Pathak, 2000). Stewart & Kringas (2003) hebben onderzoek gedaan naar patronen binnen zes overheidsinstanties op het gebied van verandermanagement. Uit desbetreffend onderzoek is naar voren gekomen dat de steun van medewerkers vraagt om goed leiderschap, een gepast verandermodel, geplande communicatie en ruimte voor overleg en compromissen. Centraal in de veranderaanpak moet staan dat medewerkers zelf willen veranderen doordat zij de waarde van verandering inzien, want zo wordt de hoogste *commitment* van organisatieverandering bereikt (Herscovitch & Meyer, 2002). Andere vormen van *commitment* die Herscovitch & Meyer

(2002) uiteenzetten is (1) omdat de verandering wordt opgelegd aan de medewerkers, of (2) dat zij zich verplicht voelen om te veranderen.

1.1. Probleemstelling

Dit is een kwalitatief en verklarend onderzoek. Het doel van het onderzoek is om aan de hand van interviews te ontdekken in welke mate er een zogeheten 'veranderbereidheid' ten opzichte van de voorgestelde verandering bij de medewerkers van de piketfunctie brandweer bestaat. Verder is het een doel van dit onderzoek om aanbevelingen voor de organisatie te verschaffen. Hierbij zal kort uitgelegd moeten worden hoe de VRR deze aanbevelingen kan opvolgen om de veranderbereidheid binnen de organisatie te vergroten en het veranderproces soepeler te laten verlopen. Als uitgangspunt wordt het project 'Duurzame Piketorganisatie' gehanteerd. De hiervoor in het leven geroepen projectgroep is nog bezig met het opzetten van verschillende scenario's om uiteindelijk tot een duurzamere piketorganisatie te komen. In het onderzoek worden twee scenario's van een mogelijke toekomstige piketorganisatie/-structuur opgesteld. Aan de hand van deze twee scenario's wordt middels interviews de houding van medewerkers van de piketfunctie brandweer op verandering gemeten. Een analyse van deze interviews zal uitwijzen of veranderbereidheid ten aanzien van een duurzame piketorganisatie aanwezig is, en hoe die beïnvloed kan worden.

Wegens de dynamische omgeving, waarin een overheidsorganisatie als de VRR zich bevindt, is het van belang om te kijken naar de veranderbereidheid van medewerkers. In dit onderzoek zal uitsluitend gekeken worden naar de veranderbereidheid van de medewerkers werkzaam bij de piketfunctie brandweer. Om te onderzoeken waar het mogelijke obstakel voor het invoeren van veranderingen ligt, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

In hoeverre bestaat er veranderbereidheid onder medewerkers binnen de piketfunctie brandweer van de VRR, en hoe en in welke mate kan deze beïnvloed worden?

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een vijftal deelvragen opgesteld. Desbetreffende vragen geven tevens structuur aan het onderzoek. De eerste vier deelvragen worden in hoofdstuk 2, 3, 5 en 6 beantwoord. De vijfde deelvraag wordt in hoofdstuk 7 beantwoord. De deelvragen luiden:

Deelvraag 1: *Hoe ziet de verandering naar de 'Duurzame Piketorganisatie' binnen de VRR eruit?*

Deelvraag 2: *Hoe wordt veranderbereidheid onder medewerkers door de literatuur gedefinieerd en door welke factoren wordt deze beïnvloed?*

Deelvraag 3: *Wat is de huidige veranderbereidheid ten opzichte van de voorgestelde verandering binnen de piketfunctie brandweer?*

Deelvraag 4: *Hoe kan de veranderbereidheid van de medewerkers van de piketfunctie brandweer verklaard worden?*

Deelvraag 5: *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de VRR om met de verandering 'Duurzame Piketorganisatie' binnen de piketfunctie brandweer om te gaan?*

1.2. Wetenschappelijke relevantie

Vanaf halverwege twintigste eeuw zijn de eerste theorieën rondom verandermanagement ontstaan. Kurt Lewin (1958) wordt als de grondlegger gezien van verandermanagement en stelde destijds het meest klassieke verandermodel op. Het houdt in dat organisaties een geplande verandering volgens het 'unfreeze-change-refreeze'-model dienden uit te voeren. Verandering neemt tot op de dag van vandaag een belangrijk onderwerp in de onderzoekswereld in. Uit onderzoek van het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) blijkt dat bij de brandweer een sterke mate van conservatisme aanwezig is (Nijenhuis & Borninkhof, 2015). De groep wordt dus snel bestempeld als onwelwillend voor verandering. Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het zal bijdragen aan het gedeeltelijk beantwoorden van de vraag of brandweerlieden daadwerkelijk conservatief tegenover verandering staan. Hierbij is belangrijk dat dit onderzoek zich richt op de veranderaanpak. Welke veranderaanpak is het meest optimaal voor een cultuur zoals bij de brandweer?

Een andere reden waarom het onderzoek wetenschappelijk relevant is, heeft te maken met de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd. Tot nu toe hebben veel onderzoeken op het gebied van verandermanagement een kwantitatieve analyse uitgevoerd. Ook Higgs & Rowland (2011) geven aan dat meer kwalitatief onderzoek uitgevoerd moet worden op dit gebied zodat diepere inzichten kunnen worden bereikt. Dit onderzoek zal door middel van interviews een dergelijke kwalitatieve analyse uitvoeren.

1.3. Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek is maatschappelijk relevant omdat de organisatie invloed heeft op de veiligheid van burgers in de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond. De piketorganisatie bestrijdt grote incidenten, wat de veiligheid van de burgers bevordert. De piketorganisatie werkt het meest efficiënt wanneer tevredenheid en verbondenheid binnen het team aanwezig zijn. Deze tevredenheid en verbondenheid ontstaat wanneer iedereen het eens is met de geplande veranderingen. De veranderstrategie dient op een manier gewijzigd te worden waardoor men binnen de piketorganisatie inziet dat veranderen iets goeds is en kan zorgen voor een efficiëntere manier van werken. Wanneer uit dit onderzoek blijkt dat de veranderstrategie aangepast moet worden waardoor werknemers meer tevreden zijn met de gang van zaken, dan zal dat weerspiegelen op de incidentbestrijding in de samenleving.

Daarnaast is dit onderzoek maatschappelijk relevant omdat de veranderbereidheid actueel is binnen het werkgeverschap. Werkgevers willen vaak veranderingen doorvoeren, maar zijn niet altijd op de hoogte van wat de werknemers willen. Door dit onderzoek kan binnen de piketfunctie van de brandweer een aantal aanbevelingen gegeven worden over hoe er omgegaan moet worden met veranderprocessen in een cultuur zoals bij de brandweer. Ook

wordt duidelijk welke factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers in een dergelijke cultuur. Hoewel de piketfunctie brandweer van inhoud verschilt, kunnen de gevonden patronen van dit onderzoek doorgetrokken worden naar andere piketorganisaties.

Een laatste reden waarom het onderzoek maatschappelijk relevant is heeft te maken met de individualisering. Individualisering is een belangrijke maatschappelijke ontwikkeling die ook plaatsvindt binnen de piketorganisatie van de brandweer. Binnen de piketorganisatie vallen diverse mensen met diverse achtergronden en diverse functies. Vanwege deze verscheidenheid is nauwelijks te spreken over een groep. Zij verschillen allen erg in beleving en ervaring, waardoor ze als zestig individuen worden gezien in plaats van als een groep. Dit onderzoek draagt bij aan het invullen van onbeantwoorde vragen rondom de veranderbereidheid in een trend van individualisering.

1.4. Bestuurlijke relevantie

Benadrukt dient te worden dat dit onderzoek wordt uitgevoerd in de publieke sector. Dit draagt bij aan de bestuurlijke relevantie omdat veel onderzoeken uit het verleden met betrekking op verandering gericht zijn op de private sector, zoals onderzoeken van Kotter (1995) en van Armenakis & Harris (2009). Volgens Vann (2004) bestaat er een gat in de literatuur van verandermanagement in de publieke sector. Omdat dit onderzoek een analyse uitvoert over de publieke sector, poogt het bij te dragen aan het invullen van grijze gebieden op het gebied van veranderbereidheid binnen desbetreffende sector.

1.5. Leeswijzer

Om het onderzoek op een gestructureerde manier te lezen is het opgebouwd in zeven hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk heeft u de aanleiding en probleemstelling kunnen lezen. Het volgende hoofdstuk biedt de basis- en achtergrondinformatie over de verandering die in het onderzoek centraal staat. In hoofdstuk 3 worden de verschillende theorieën uiteengezet om vervolgens tot een conceptueel model te komen waarin de veronderstellingen en relaties tussen de concepten staan aangegeven. In hoofdstuk 4 wordt de aanpak van het onderzoek uiteengezet en verantwoord. Vervolgens worden de resultaten aangegeven in hoofdstuk 5, die in hoofdstuk 6 worden geanalyseerd. Hoofdstuk 7 is het afsluitende hoofdstuk waarin de conclusies worden getrokken. In datzelfde hoofdstuk wordt tot slot antwoord gegeven op de onderzoeksvraag, waar een aantal aanbevelingen uit voortvloeien.

2. De 'Duurzame Piketorganisatie': twee scenario's

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de verandering die de VRR wil doorvoeren en geeft antwoord op de eerste deelvraag: *Hoe ziet de verandering naar de 'Duurzame Piketorganisatie' binnen de VRR eruit?* Allereerst worden de aanleiding en urgentie van het probleem geschetst. Vervolgens wordt de visie van de projectgroep weergegeven. Tot slot worden de twee scenario's toegelicht die de inhoud van de verandering vormen. Hoewel de projectgroep drie scenario's bedacht en uitgeschreven heeft, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van twee scenario's omdat het laatste scenario te veel op de huidige situatie lijkt. De twee scenario's die wat extremer tegenover elkaar staan worden onderzocht zodat op deze manier het verschil van houding bij de respondenten beter gemeten kan worden.

2.1. De projectgroep

Binnen de VRR is de projectgroep 'Duurzame Piketorganisatie' opgesteld. De projectgroep is opgesteld om de houdbaarheid van de piketorganisatie te waarborgen. De aanleiding voor het opzetten van desbetreffende projectgroep is de spanning die ligt op de kwaliteitsborging en de continuïteit van de piketorganisatie. Volgens de stand van zaken projectgroep 'Duurzame Piketorganisatie' (VRR, 2018)³ is deze spanning ontstaan omdat de VRR midden in de samenleving staat en de samenleving is veranderd. De werkwijze moet aansluiten bij de huidige en toekomstige samenleving. In de projectbeschrijving van de Duurzame Piketorganisatie (VRR, 2018)⁴ staat aangegeven dat piketten (1) moeilijk te vullen zijn, (2) het veiligheidsrisico toeneemt dat incidenten minder goed gemanaged worden, (3) medewerkers een onevenwichtigheid tussen de warme en de koude organisatie ervaren, en (4) de belasting van medewerkers te groot is.

De huidige inrichting van de piketorganisatie van de VRR schiet op een aantal punten tekort. Allereerst is zij niet duurzaam genoeg. In de Visie Duurzame Operationele Organisatie (VRR, 2017)⁵ wordt duurzaamheid gedefinieerd als: "Geschikt om lang te bestaan, voorzien in de behoeften van vandaag zonder de organisatie uit te putten en zonder daarmee de mogelijkheden om ook in de toekomstige behoeften te voorzien in gevaar te brengen." Ten tweede is de piketorganisatie onvoldoende toekomstbestendig. Toekomstbestendigheid wordt in de Visie Duurzame Operationele Organisatie (VRR, 2017)⁶ gedefinieerd als "Geschikt voor de toekomst, voorbereid op (mogelijke) ontwikkelingen in de toekomst." De

³ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond.

⁴ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond.

⁵ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond.

⁶ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond.

toekomstbestendigheid is dus gericht op de lange termijn waarbij vernieuwing tot stand dient te komen ten gevolge van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Ten derde wordt de kwaliteit onvoldoende geborgd, blijkt uit de PowerPointpresentatie 'Visie OO en duurzame piketorganisatie' (2017)⁷.

2.2. Visie en doel

De omgeving verandert, waardoor nieuwe vormen van crises ontstaan. In het beleidsplan 2018-2022 van de VRR (2017) staan voorbeelden van deze nieuwe vormen van crises: cyberaanvallen, terrorismegevolgbestrijding, uitval van vitale infrastructuur en wateroverlast. Naast deze nieuwe vormen moeten de oude vormen van crises, zoals branden blussen, niet vergeten worden om de veiligheid van de burger te waarborgen. Bij het bestrijden van crises is het van belang om zo duurzaam en vakbekwaam mogelijk te werk te gaan om de manschappen op lange termijn zo min mogelijk te belasten. Het beleidsplan 2018-2022 van de VRR (2017) stelt dat het vakbekwaamheid en vakmanschap prioriteert, zodat de deskundigheid en bevoegenheid van de medewerkers bevorderd worden.

De projectgroep 'Duurzame Piketorganisatie' zal tevens bijdragen aan doelstellingen die de VRR voor de gehele organisatie heeft opgesteld. De vier organisatiedoelstellingen luiden:

- Meer focus en betere sturing op operationele organisatie;
- Beter en veiliger operationeel optreden;
- Duidelijkheid en rust voor (piket)medewerkers;
- Meer verbinding en betere balans tussen warm en koud.

Geïnspireerd op deze doelstellingen kan de ideale situatie van de piketorganisatie als volgt worden gedefinieerd:

"We willen dat piketdiensten worden opgevuld door voldoende kwalitatieve mensen. Dat levert nu regelmatig knelpunten op. Daarom willen we nog iets meer, namelijk een piketorganisatie die goede prestaties levert en soepel loopt. Nu en in de toekomst: robuust, duurzaam en toekomstbestendig. Dit betekent onder meer dat het (naar wens) uitvoeren van de pikettaak niet te belastend is voor medewerker én de (koude) organisatie. Zodat de inspanning ook voor langere tijd is te leveren."

Figuur 1: Visie project 'Duurzame Piketorganisatie'.

Met de warme organisatie wordt bij de VRR de organisatie bedoeld die op straat staat en incidenten bestrijdt. Deze warme organisatie staat soms letterlijk in het midden van de hitte van de strijd. De koude organisatie staat verder weg van de branden. Bij de koude organisatie werken alle medewerkers die op kantoor zitten. In het beleidsplan 2018-2022 van de VRR

⁷ Bron afkomstig van het netwerk (niet publiekelijk toegankelijk) van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond.

(2017) staat aangegeven dat de koude organisatie onder andere werkt aan risico-inventarisatie, advisering en toezicht, operationele voorbereiding en planvorming.

2.3. De scenario's

Het doel kan middels twee scenario's bereikt worden. In tabel 1 is te zien dat scenario 1, het 'scenario van specialisten', bestaat uit een klein aantal medewerkers met een zeer hoog niveau van vakbekwaamheid en grote tijdsbesteding. Denk aan een tijdsbesteding van 80-100% aan operationele taken. In de Visie Duurzame Operationele Organisatie (VRR, 2017)⁸ wordt als voordeel van het scenario van specialisten genoemd dat het vakmanschap en kwaliteit bevordert. In de rechterkolom van tabel 1 is te zien dat scenario 2, het 'scenario van generalisten', wordt ingevuld door een piketorganisatie met een groot aantal mensen met een lager niveau van vakbekwaamheid en een kleinere tijdsbesteding. Dit wijkt voornamelijk af van de huidige situatie wegens het grotere aantal piketmedewerkers. De tijdsbesteding aan operationele taken ligt in scenario 2 op maximaal 30%. Zoals staat aangegeven in de Visie Duurzame Operationele Organisatie (VRR, 2017)⁹ is een voordeel van het scenario van generalisten dat het meer slagkracht, veerkracht en verbinding tussen de koude en warme organisatie bewerkstelligt.

Scenario 1: Scenario van de specialisten.	Scenario 2: Scenario van de generalisten.
<p>Taken en expertise worden gebundeld in 'fulltime' piketfunctionarissen. Het operationeel optreden wordt enerzijds met minder functionarissen uitgevoerd. Anderzijds krijgt en neemt de piketfunctionaris de volledige ruimte om vakbekwaam te blijven.</p>	<p>Meer generalisten in het operationeel optreden voor de slag- en veerkracht. De tijd per piketfunctionaris ligt lager. Voor specialistische expertise worden ter ondersteuning dagdienstfuncties ingezet.</p>

Tabel 1: De voorgestelde scenario's.

Kortom, om aan de verwachtingen van de samenleving te blijven voldoen moet de VRR nadenken over het aannemen van een andere piketvorm die meer rust biedt voor de piketfunctionarissen, waarbij de koude organisatie niet in de knel komt. Uiteindelijk moet het bijdragen aan een robuuste, duurzame en toekomstbestendige piketorganisatie. Dit onderzoek bekijkt aan de hand van het scenario van specialisten en het scenario van generalisten waar de medewerkers van de piketfunctie brandweer de voorkeur leggen.

⁸ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond.

⁹ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond.

3. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt allereerst uiteengezet waar verandering vandaan komt. Vervolgens worden verschillende typen veranderingen uitgelicht. Aan de hand van de gevonden literatuur wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag: *Hoe wordt veranderbereidheid onder medewerkers door de literatuur gedefinieerd en door welke factoren wordt deze beïnvloed?* Tot slot wordt een conceptueel model geschetst waarin overzichtelijk te zien is wat er in de literatuur bekend is over de relaties van de concepten. Dit conceptueel model toont de veronderstellingen die de basis vormen van het onderzoek.

3.1. Druk om te veranderen

Organisaties staan continu onder druk om te veranderen. Volgens Burke (2014) komt deze veranderingsdruk voort uit externe prikkels. Hiermee wordt bedoeld dat de omgeving verandert waardoor organisaties met nieuwe uitdagingen geconfronteerd worden (Oreg & Berson, 2011). Wanneer een organisatie zich niet aanpast aan de vraag van de omgeving, zal de organisatie het niet overleven. De beroemde uitspraak van Burke (2014) luidt:

“De organisatie als een organisme”

Met deze uitspraak wordt bedoeld dat de organisatie, net zoals het menselijk lichaam, een open systeem is. Het menselijk lichaam past zich aan de omgeving aan. Wanneer het menselijk lichaam zich niet aanpast dan zal het niet overleven in een dynamische omgeving. Als voorbeeld kan het oog van het menselijk lichaam genomen worden. Het menselijk oog ziet weinig in het donker. Toch past het oog zich na enige tijd aan en kan het beweging in het donker constateren. Deze aanpassing zorgt ervoor dat het ook in het donker in enige mate zijn weg kan vinden en gevaren kan ontwijken. Organisaties werken op een vergelijkbare wijze. Zij moeten ondanks het hebben van succes toch veranderen om te blijven bestaan in een omgeving die continu verandert. In hoofdstuk 8 van Burke (2014) wordt dit *Drucker’s paradox of success* genoemd. Hiermee wordt benadrukt hoe belangrijk het aanpassingsvermogen aan de externe omgeving is. Voor organisaties is het noodzakelijk om te veranderen omdat de institutionele context dermate kan veranderen dat een andere vraag van de context aan de organisatie ontstaat (Osborne & Brown, 2011). Wanneer een organisatie deze signalen niet oppakt en niet mee verandert, kan de vraag uit de omgeving niet beantwoord worden en zal een *mismatch* ontstaan (Dekker & Koster, 2016). Een dergelijke *mismatch* betekent dat er een gat ontstaat tussen wat de organisatie biedt en wat de omgeving nodig heeft.

Organisaties binnen de publieke sector zullen echter minder snel in de problemen komen dan organisaties binnen de private sector. Dit komt door de hulp die de overheid biedt binnen de publieke sector. In het kader van dit onderzoek, wordt de VRR ondersteund door de overheid omdat zij een bijdrage levert aan (1) de veiligheid van het land en (2) waarden zoals verantwoordelijkheid, expertise, vertrouwelijkheid en gelijkheid (Van der Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014). Het garanderen van veiligheid is een van de doelen van de overheid. Volgens

het rapport uit 2015 van de OECD moet de publieke sector innoveren om een meer open, collaboratieve en participerende sector te worden. De OECD ziet de noodzaak tot verandering in omdat de omgeving dynamischer is geworden. Om innovatie binnen publieke organisaties tot stand te brengen, vereist dit verandering bij organisaties en mensen die voor de overheid werken. Hierbij kan gedacht worden aan het bedenken van nieuwe ideeën, het proberen van nieuwe aanpakken en een uitvoering in andere werkvormen (OECD, 2015).

3.2. Typen veranderingen

Kotter (1995) omschrijft verandering als een stappenplan dat gevolgd moet worden om uiteindelijk tot het gewenste resultaat te komen. In de praktijk blijkt het niet altijd zo te werken en mislukken veranderingen vaker dan dat deze als succesvol worden gezien (Decker et al., 2012). Verschillende onderzoeken schatten dat 70% van de organisatieveranderingen mislukken (Beer & Nohria, 2000; Burnes & Jackson, 2011; Crouzet, Parker & Pathak, 2000). In het onderzoek van Meaney & Pung (2008) gaf tevens twee derde van de respondenten aan dat hun bedrijven na de implementatie van organisatieveranderingen om de stap tot daadwerkelijke verandering door te voeren hadden gefaald. Implementatie tot verandering wordt volgens Wolf (2006) als afgezaagd en kostbaar gezien. Decker et al. (2012) stellen dat studies inconsistent zijn als het gaat om het definiëren van een mislukte verandering en de daarbij horende criteria waar een mislukking aan wordt gemeten. Om een duidelijk beeld te vormen op welke criteria dit onderzoek zich richt, worden verschillende typen veranderingen uiteengezet.

Een organisatie kan op verschillende manieren een verandering ingaan. De meeste veranderingen vinden ongepland plaats omdat medewerkers problemen op de werkvloer ervaren en hierdoor direct actie ondernemen en taken anders uitvoeren (Burke, 2014). Dergelijke verandering waarbij medewerkers vanaf het begin participeren wordt een *bottom-up* verandering genoemd (Burke, 2014). Anderzijds kunnen veranderingen van bovenaf, ook wel *top down* genoemd, worden bepaald. De participatie van de medewerkers in dit veranderproces is laag. De *top down* verandering is een geplande verandering, wat lijnrecht tegenover de ongeplande verandering staat (Burke, 2014). Een geplande verandering wordt niet aan het lot overgelaten, maar kan door bereidheid en toewijding in een bepaalde richting gestuurd worden (Caluwé & Vermaak, 2003). Ten aanzien van de voorgestelde verandering bij de VRR is voorafgaand aan dit onderzoek de projectgroep 'Duurzame Piketorganisatie' opgezet. Het gaat in dit geval dus om een geplande verandering omdat van tevoren is bekeken wat de mogelijkheden en scenario's zijn zodat de verandering in de toekomst zo soepel mogelijk kan verlopen.

Daarnaast hebben theoretici veranderingen proberen in te delen in verschillende vormen. Bridgeforth (in Decker 2012) bestempelt alle veranderingen tot culturele veranderingen. Tegenover deze positionering staan onder anderen Burke (2014), Porras & Robertson (1992), Porras & Silvers (1991) en Weick & Quinn (1999). Zij stellen dat veranderingen in verschillende vormen voorkomen. Allereerst stelt Burke (2014) dat veranderingen kunnen worden verdeeld onder evolutionaire veranderingen en revolutionaire

veranderingen. Evolutionaire veranderingen worden gekenmerkt door kleine graduele veranderingen in een doorgaand proces. Een organisatie is nooit statisch; het vindt geen permanent evenwicht (Burke, 2014). Omdat een organisatie geen permanent evenwicht kan vinden, moet zij blijven veranderen om op zoek te gaan naar dat evenwicht. Revolutionaire veranderingen worden door Tushman & Romanelli (in Burke 2014) gedefinieerd als een heroriëntatie in strategie waardoor naar andere patronen wordt verlangd. In andere woorden is een revolutionaire verandering een erg ingrijpende verandering, vaak op korte termijn. Belangrijk bij een revolutionaire verandering is dat de diepe structuur fundamenteel veranderd wordt. De diepe structuur van een organisatie is de onderliggende cultuur; het ligt verankerd in de organisatie. De diepe structuur bepaalt de manier waarop de organisatie besluiten maakt, controleert, macht verdeelt en hoe zij reageert en interacteert met de externe omgeving (Burke, 2014).

Nauw verbonden begrippen zijn episodische en continue veranderingen. Weick & Quinn (1999) definiëren een episodische verandering als een zeldzame, discontinue en geplande organisatieverandering. Zij voegen hieraan toe dat episodische veranderingen ontstaan in perioden van divergentie waarin organisaties afwijken van hun evenwicht. Organisaties wijken van hun evenwicht af wanneer een *mismatch* ontstaat tussen de diepe structuur van de organisatie en de eisen vanuit de omgeving. Continue verandering vindt volgens Weick & Quinn (1999) plaats in voortdurende en incrementele stappen, gebouwd op improvisatie. Hierbij bestaat een onderlinge afhankelijkheid tussen afdelingen. Continue verandering wordt gedreven door de alertheid en de neiging tot onevenwichtigheid van een organisatie. Deze alertheid en onevenwichtigheid blijken volgens Pascale, Milleman & Gioja (in Burke 2014) erg zeldzaam te zijn. Er kan dus gesteld worden dat dit type verandering minder vaak voorkomt dan episodische verandering.

Porras & Silvers (1991) hebben onderscheid gemaakt tussen een *Organization Development* (OD) en een *Organization Transformation* (OT). Een OD is een verandering die continu plaatsvindt door kleine wijzigingen in de werkomgeving, oftewel in de *work-setting*. Het heeft als doel een betere *fit* tussen de organisatiecapaciteiten en de huidige omgeving tot stand te brengen. Maar ook met het oog op de toekomst brengt OD continu wijzigingen aan waardoor de organisatie kan inspelen op de voorspelde omgeving (Porras & Silvers, 1991). In het kort zeggen Porras & Silvers (1991) het volgende over OD: "*This approach to planned change produces appreciable, not radical, change in individual employees' cognitions as well as behaviors.*" Een OT is radicaler waarbij de eerdergenoemde diepe structuur wordt veranderd. Bij deze vorm wordt als het ware een nieuwe visie voor de organisatie gecreëerd (Porras & Silvers, 1991). OT wordt dus tot een revolutionaire verandering bestempeld (Burke, 2014).

De verandering binnen de piketfunctie brandweer heeft invloed op de organisatiestructuur en cultuur. De organisatie moet anders ingedeeld worden, wil zij in de toekomst voldoende kwalitatieve manschappen behouden. Dit poogt de organisatie enerzijds te behalen door de structurele organisatie op orde te krijgen en het te herindelen. Anderzijds

poogt de organisatie dit te behalen door de vakbekwaamheid aan te scherpen en hier duidelijkere regels over te maken. De visie is deels aangepast en herschreven. Daarbij kan, afhankelijk van het scenario, de verandering ervoor zorgen dat de insteek om bij de brandweer te werken verdraait. De waarde van specialistische inzet wordt als steeds belangrijker gezien waardoor een ander type medewerker aangetrokken moet worden. Om deze redenen wordt de voorgestelde verandering van de VRR tot een *Organization Transformation* bestempeld.

3.3. Veranderbereidheid

In het onderzoek van Smith (2002) is geconcludeerd dat verschillende factoren invloed hebben op een succesvolle verandering. Een van de belangrijkste factoren volgens Smith (2002) is het inspelen op de behoeften van de medewerkers. Het is van belang om de behoeften van medewerkers te vervullen omdat dit een positief effect heeft op de houding ten opzichte van een verandering. Volgens Al-Haddad & Kotnour (2015) is het belangrijk dat medewerkers zich betrokken voelen bij de verandering zodat dit hen verantwoordelijk houdt om de verandering te laten slagen. Wanneer over betrokkenheid wordt gesproken, wordt bereidheid vaak aangehaald. Steeds meer studies leggen de nadruk op het onderzoeken van factoren die de houding ten opzichte van verandering positief doen beïnvloeden (Kim, Hornung & Rousseau, 2011; Piderit, 2000).

Volgens Herscovitch & Meyer (2002) wordt het hoogste *commitment* van organisatieverandering bereikt wanneer medewerkers zelf willen veranderen. Om deze reden wordt de attitude van medewerkers als een van de belangrijkste componenten van veranderbereidheid gezien (Herscovitch & Meyer, 2002; Grandia, Groeneveld, Kuipers & Steijn, 2013). Met veranderbereidheid worden de positieve gedragsintenties en acties bedoeld die medewerkers ontwikkelen om deel te nemen en bij te dragen aan een geplande verandering ten aanzien van de cultuur, structuur of werkwijze die door de organisatie is geïnitieerd (Metselaar & Cozijnsen, 1997; Kim, Hornung & Rousseau, 2011; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). Een bekende definitie van veranderbereidheid is die van Armenakis, Harris & Mossholder (1993): "*The beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization's capacity to successfully undertake those changes.*" Hiermee wordt bedoeld dat veranderbereidheid afhangt van de mate van overtuigingen, houdingen en intenties van het individu. Deze hebben betrekking op de noodzaak van veranderen waarbij het vermogen van de organisatie om een verandering succesvol te doorlopen en af te ronden van invloed is op de veranderbereidheid.

In bovenstaande definities staat de houding/attitude van medewerkers centraal. De attitude van medewerkers wordt als een van de belangrijkste componenten van veranderbereidheid aangestipt omdat het zelf willen veranderen als hoogste *commitment* van organisatieverandering wordt gezien (Herscovitch & Meyer, 2002). Ajzen (1991) gebruikt twee soorten reacties om de attitude van medewerkers te bepalen: de cognitieve reacties en de affectieve reacties. Hiermee wordt respectievelijk 'denken' en 'voelen' bedoeld. Ook Crites, Fabrigar & Petty (1994) hanteren deze tweedeling van facetten ten aanzien van de attitude.

Enerzijds onderscheiden de onderzoekers de cognitieve houding, wat volgens hen wordt gekenmerkt door kennis. Anderzijds onderscheiden de onderzoekers de affectieve houding, die door emoties wordt gekenmerkt. Vervolgens hebben Rafferty, Jimmieson & Armenakis (2013) deze twee onderscheidingen doorgezet in de veranderbereidheid. Veranderbereidheid bestaat volgens hen uit twee componenten, namelijk uit de cognitieve veranderbereidheid en de affectieve veranderbereidheid. In de volgende paragraaf worden de begrippen nader uiteengezet. Rafferty, Jimmieson & Armenakis (2013) hanteren dit onderscheid omdat de algehele houding wordt gevormd door enerzijds de overtuiging van feiten en kennis, en anderzijds de emotionele (affectieve) reactie. Ook Piderit (2000) maakt voor veranderbereidheid onderscheid tussen het cognitieve en affectieve component. In dat onderzoek werd een individu als 'veranderbereid' gezien wanneer beide componenten positief werden beoordeeld.

3.4. Cognitieve component van veranderbereidheid

Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven, is de cognitieve component van veranderbereidheid gebaseerd op de kennis van een individu. Daarbij stellen Metselaar & Cozijnsen (1997) dat cognitieve reacties ideeën of informatie over de gebeurtenis reflecteren, zoals de gevolgen die de gebeurtenis heeft voor anderen. Op het moment dat een verandering wordt geïnitieerd door de organisatie, roept die ideeën op bij een medewerker. De medewerker wint informatie in en vormt een reflectie van de geïnitieerde verandering. Wanneer de medewerker op basis van informatie een positieve verwachting heeft over de gevolgen van de in te voeren verandering, is de cognitieve reactie goed. In het onderzoek van Armenakis, Harris & Mossholder (1993) zijn twee cognitieve componenten gegeven, namelijk de overtuiging van een individu dat een verandering noodzakelijk is en de overtuiging dat het individu en de organisatie de capaciteit hebben om de verandering te ondergaan. Het onderzoek van Armenakis & Harris (2009) breidde het cognitieve component van veranderbereidheid uit door vijf *key change beliefs* op te stellen. Volgens de onderzoekers ligt de identificatie van de vijf *key change beliefs* ten grondslag aan de motieven van het individu om de verandering te steunen. De vijf *key change beliefs* beïnvloeden dus de rationale motieven om de verandering te ondersteunen. Oftewel, de vijf factoren hebben invloed op de cognitieve reactie.

De vijf *key change beliefs* (Armenakis & Harris, 2009) zijn:

- Discrepantie: men ziet de noodzaak van verandering in;
- Geschiktheid: de voorgestelde verandering wordt door iedereen als de meest geschikte oplossing gezien;
- Doeltreffendheid: de organisatie en medewerkers denken dat een succesvolle verandering en implementatie mogelijk is;
- Steun vanuit de top: de mensen die de verandering invoeren – denk aan de directie en leidinggevenden – moeten laten zien dat zij achter de verandering staan. Wanneer zij niet *committed* zijn, dan heeft dat een negatieve invloed op de veranderbereidheid bij de rest van de organisatie;

- Valentie: medewerkers hebben het idee dat de verandering voor hen een vooruitgang is, oftewel de persoonlijke waarde mag niet achteruitgaan’.

Kortom, met de vijf *key change beliefs* geven de onderzoekers aan dat de houding ten opzichte van een voorgestelde verandering wordt bepaald door deze vijf factoren. Door de nadruk te leggen op de inhoud van de vijf *key change beliefs* doen de betrokkenen van een verandering kennis en informatie op en wordt de cognitieve component van veranderbereidheid beïnvloed.

3.5. Affectieve component van veranderbereidheid

Volgens Rafferty, Jimmieson & Armenakis (2013) wordt in steeds meer discussies benadrukt dat affectie een belangrijk component is in de veranderbereidheid. In de definitie van Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007) wordt tevens het belang van het affectieve component van veranderbereidheid benadrukt: *"The extent to which an individual or individuals are cognitively and emotionally inclined to accept, embrace, and adopt a particular plan to purposefully alter the status quo."* De onderzoekers zien veranderbereidheid derhalve als het cognitief en emotioneel – dus affectief – accepteren van een geïnitieerde verandering. Volgens Metselaar & Cozijnsen (1997) heeft de affectieve reactie te maken met de emoties die worden opgeroepen bij een onderwerp of gebeurtenis. Crites, Fabrigar & Patty (1994) zien affectie als de discrete en kwalitatief verschillende emoties zoals liefde, verdriet, geluk, kalmte, verveling, haat, acceptatie, irritatie, genot en afkeer.

Baumgartner, Pieters & Bagozzi (2008) stellen dat affectieve reacties gemeten kunnen worden aan de hand van de huidige ervaren emotie, zoals hoop, ten aanzien van een toekomstige gebeurtenis. Hoop reflecteert volgens de onderzoekers het vooruitzicht van een gebeurtenis op een positieve wijze omdat het gevoelens van plezier, anticiperende opwindning en vertrouwen bevat. De affectieve component van veranderbereidheid kan dus beïnvloed worden door de huidige en toekomstige emotionele reacties ten aanzien van een specifieke gebeurtenis (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013).

Zoals het cognitieve component wordt beïnvloed door de vijf *key change beliefs*, wordt ook het affectieve component bepaald door verschillende factoren. Allereerst stellen Shu & Peck (2011) dat de affectieve component beïnvloed kan worden door persoonlijke kenmerken. Een individu kan optimistisch van aard zijn waardoor de persoon snel positiever tegenover een verandering kan staan. Daarbij is de affectieve reactie afhankelijk van het humeur, verbondenheid of aanwezigheid van hedonische inhoud. Hiermee worden de gevoelsmatige aspecten bedoeld zoals geur, smaak en geluid, die het genot kunnen vergroten. Naast de persoonlijke kenmerken wordt de affectieve reactie ook door meetbare factoren beïnvloed. Uit onderzoek van Armenakis & Harris (2009) blijkt dat de vijf *key change beliefs* een belangrijke rol spelen in het veranderproces, met name om veranderbereidheid te creëren. Na empirisch onderzoek is gebleken dat discrepantie en geschiktheid tevens een invloed hebben op de baantevredenheid en organisatiecommitment van een individu. Tevredenheid is een affectief

component dat de houding bepaalt. Armenakis & Harris (2009) ontdekten dat hoe meer de strategische visie als juist werd bevonden, hoe sterker de betrokkenheid en affectieve reacties van desbetreffende personen waren. Daarnaast hebben Cole, Harris & Bernerth (2006) geconcludeerd dat, als de verandering als geschikt wordt bevonden, dit gevolgen heeft voor de baantevredenheid en overloop naar andere organisaties. Hieruit blijkt dus dat de vijf *key change beliefs* niet uitsluitend de cognitieve reactie bepalen, maar ook de affectieve reactie van veranderbereidheid kunnen beïnvloeden.

3.6. Rol change agent

In veel onderzoeken wordt de rol van de leidinggevende meegenomen omdat deze een voorbeeldfunctie zou hebben. In dit onderzoek is ervoor gekozen om de rol van de leidinggevende niet mee te nemen omdat binnen de piketorganisatie de 'leidinggevende' bij elk incident verschilt. Allereerst bepaalt de grootte van het incident wie de leiding neemt en ten tweede zorgt de rolatie van de piketgroepen voor een onduidelijkheid wie op het moment van een incident de leidinggevende is. Daarbij komt dat een piketorganisatie niet in de alledaagse taken opereert en daardoor als een onzichtbaar organisatiedeel wordt gezien. De piketorganisatie is dus niet concreet op een afdeling te zien waar een leidinggevende rondloopt.

Caluwé & Vermaak (2003) stellen dat de zogenaamde 'change agent' een van de belangrijkste factoren is in een verandering. De change agent kan volgens hen overal vandaan komen, het kan een interne manager, medewerker of een externe consultant zijn. De onderzoekers zien een change agent als een persoon die in staat is om gaten in de organisatie te herkennen en hierin het voortouw te nemen om deze op te vullen en te veranderen. Daarbij dient de change agent als een rolmodel in veranderprocessen (Caluwé & Vermaak, 2003). Het experiment van Coch & French (1948) is een belangrijk experiment geweest op het gebied van de rol van de change agent. Deze zorgt volgens hen namelijk voor de communicatie bij bijeenkomsten waardoor medewerkers op de hoogte zijn van (1) de noodzaak van de verandering en (2) de voortgang van de verandering. Het experiment heeft volgens Armenakis, Harris & Mossholder (1993) laten zien dat een change agent nodig is om de overtuigingen, attitudes, intenties en uiteindelijk het gedrag van de medewerkers te beïnvloeden. Verder stellen de onderzoekers dat de energie, inspiratie en steun ten aanzien van een verandering van binnenuit de organisatie dienen te komen. De bereidheid van individuen wordt mogelijk gevormd en beïnvloed door de bereidheid van anderen (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Dit kan uitgelegd worden aan de hand van de *dynamics of social information processing* waardoor de totale veranderbereidheid binnen de organisatie constant wordt beïnvloed door de bereidheid van individuen. Het houdt in dat organisatieleden continu naar andere organisatieleden kijken om bepaalde aanwijzingen op te vangen ten aanzien van de betekenis van gebeurtenissen die plaatsvinden in de organisatie. Op deze manier vormen medewerkers een mening over de verandering die gaat komen (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Volgens de *social-relationships* theorie hangt het vormen van een standpunt af van de netwerkrelaties van de change agent of andere leiders. Met name (opinie)leiders kunnen een

grote invloed hebben op de gevoelens van anderen en de veranderbereidheid. De rol van de change agent is hier om de invloed van (opinie)leiders in de organisatie te identificeren en herkennen. Op deze manier kan de change agent het veranderproces effectiever maken (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993).

Door het leggen van contact kan een change agent vooroordelen binnen een organisatie verminderen. Het is echter niet vanzelfsprekend dat het effect positief is. Fishbein & Ajzen (1975) stellen: "[...] *since the investigator has little direct control over the kind of information his subjects receive, it is possible for these primary beliefs to change in an undesirable direction.*" Met deze passage bedoelen de onderzoekers dat iemand weinig directe controle heeft over de informatie die medewerkers inwinnen. Hierdoor kan de houding naar een onverwachte en mogelijk ongewenste richting veranderen, net zoals wordt gesteld door Armenakis, Harris & Mossholder (1993). Volgens Graham & Gabriel (1996) is het hebben van informatie de sleutel tot het motiveren en beïnvloeden van medewerkers. De projectleider dient zichzelf te scharen tot de verspreider van informatie. De reden waarom uitsluitend de projectleider informatie mag verspreiden ligt bij de onzekerheid van het veranderproject, wat bij belanghebbenden voor angst zorgt. Als er één informatieverspreider is, lijkt er een statisch punt te zijn waar men in een onzekere tijd zich aan kan vasthouden. Angst kan door het verschaffen van belangrijke informatie met de juiste timing verholpen worden (Graham & Gabriel, 1996). Het is echter lastig te bepalen welke informatie belangrijk is voor de belanghebbenden. Een manier om dit te bepalen is door de vraag te stellen of de belanghebbende vragen heeft over het project. Deze vraag is makkelijker te beantwoorden voor medewerkers dan wanneer zij moeten bepalen welke data of informatie zij nodig hebben om voldoende op te hoogte te zijn. Informatieverschaffing dient ontwikkeld te worden om de belanghebbenden tevreden te stellen, alsmede de reden waarom het veranderproject is ontwikkeld (Graham & Gabriel, 1996).

Alhoewel Armenakis, Harris & Mossholder (1993) hebben gesteld dat het vaak alleen mogelijk is om de cognitieve reactie te beïnvloeden, lijkt het tegenovergestelde in recenter onderzoek waar te zijn. Volgens het onderzoek van Armenakis & Harris (2009) is de taak van de change agent om te anticiperen, af te wegen en te plannen om de vijf *key change beliefs* te beïnvloeden en te vormen. Hieruit blijkt dat een change agent verschillende strategieën heeft om de vijf *key change beliefs* te beïnvloeden. De eerste manier is in de eerste paragraaf van hoofdstuk 3.6 al uiteengezet, namelijk het identificeren en herkennen van de invloed van de (opinie)leiders. De tweede manier is via communicatie. Volgens Gist (1987) moet de change agent die berichten communiceert een goede reputatie hebben in desbetreffend domein: "*It has been shown that modeling is most effective when subjects can identify with the model's ability and personal characteristics.*" Communiceren kan plaatsvinden in persuasieve communicatie. Hiermee kan de attitude van de medewerkers worden veranderd door gebruik te maken van de inhoud van de boodschap. Dit gaat vaak over de noodzaak en geschiktheid van de verandering (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Bij het communiceren is het belangrijk om informatie te verschaffen die belangrijk is voor belanghebbenden. Het doel van communicatie is het verminderen van onzekerheid en vragen (Graham & Gabriel, 1996).

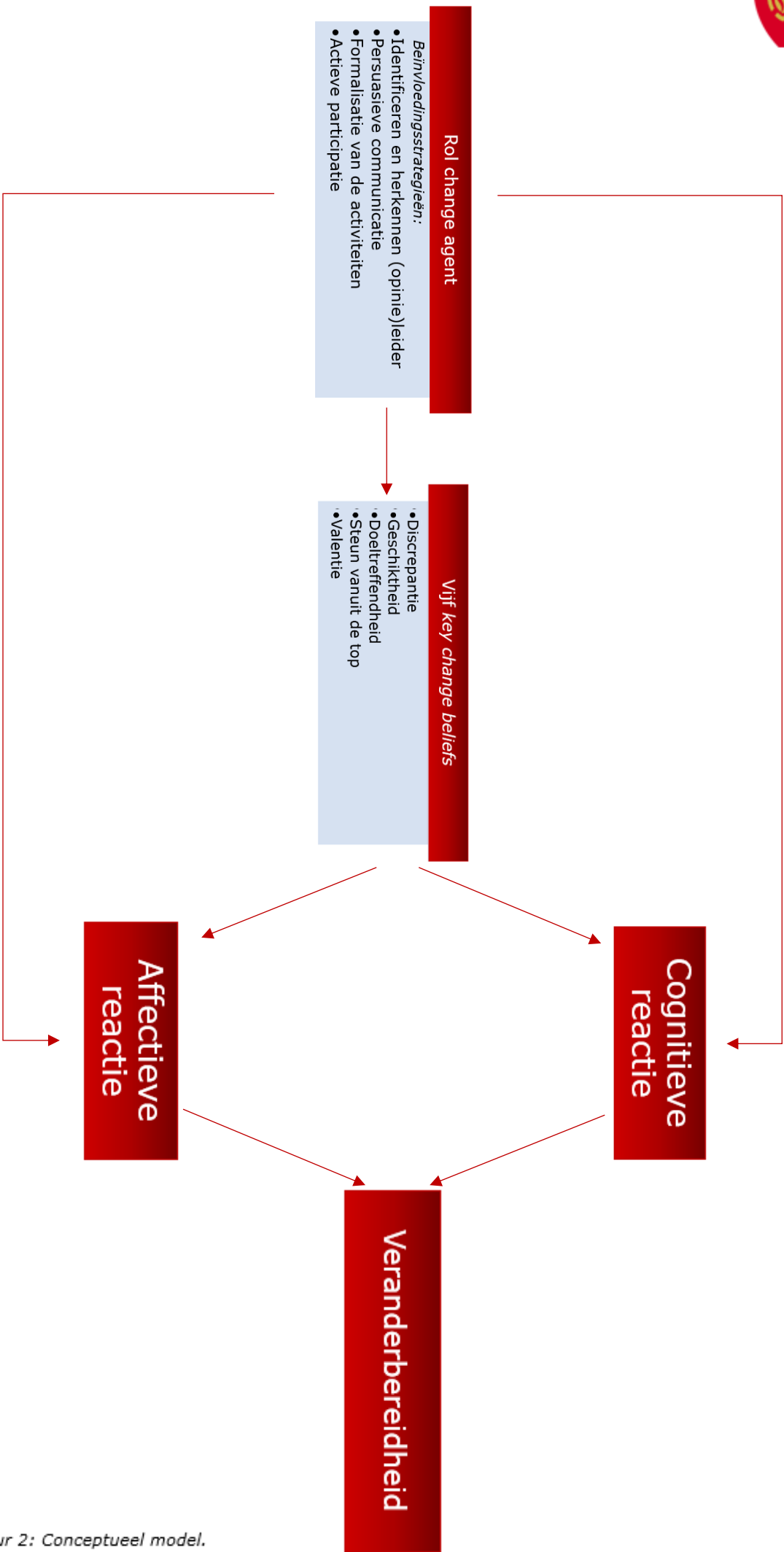
Wanneer vragen minder opspelen kan dat erop duiden dat de kennis en informatie die individuen opdoen, voldoende duidelijk is. Een derde manier van beïnvloeden kan door actieve participatie toe te laten. Het is van essentieel belang dat de informatie die een medewerker inwint middels actieve participatie, door de medewerker zelf is ingewonnen. Dit zorgt voor een toename van vertrouwen omdat individuen meer vertrouwen hebben in informatie indien zij dit zelf ontdekken. Hierdoor zorgt ervaring met actieve participatie voor verandering in de houding, intenties en gedrag (Fishbein & Ajzen, 1975). Bij de genoemde strategieën wordt aangegeven dat het doel enerzijds is om de onzekerheid te verminderen en anderzijds om de houding en intenties te veranderen. Met in het achterhoofd houdende dat vertrouwen hierbij centraal staat. Onzekerheid en houding, kenmerkend voor de affectieve reactie, kunnen dus beïnvloed worden door de rol van de change agent.

Ook het onderzoek van Armenakis & Harris (2009) bevestigt persuasieve communicatie en actieve participatie als beïnvloedingsstrategieën van de change agent. Daarnaast onderscheiden zij nog vijf beïnvloedingsstrategieën, namelijk formalisatie van de activiteiten, verspreiding van praktijken, ceremonies, management van interne/externe informatie en HRM-praktijken. Met formalisatie van de activiteiten wordt bedoeld dat de structuur en procedures van de verandering worden vastgelegd. Verspreiding van praktijken houdt in dat veranderpraktijken niet door dezelfde persoon worden uitgevoerd, maar dat verschillende handen en ogen hieraan bijdragen (Armenakis & Harris, 2009). Ceremonies zijn te vergelijken met het vieren van korte overwinningen die volgens Kotter (1995) van belang zijn om een verandering te laten slagen. Een andere beïnvloedingsstrategie is het managen van interne/externe informatie, waarmee bedoeld wordt dat informatie door een change agent van interne of externe bron wordt herkend, verzameld en verspreid. Tot slot kan door het gebruik van HRM-praktijken een klimaat gecreëerd worden waarin steun en aanmoediging voorkomen, denk aan een ontwikkelingsprogramma voor medewerkers (Armenakis & Harris, 2009). In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op de beïnvloedingsstrategieën communiceren, actieve participatie, identificeren en herkennen van (opinie)leiders en de formalisatie van de activiteiten. De reden om de nadruk op deze beïnvloedingsstrategieën te leggen is dat deze worden gezien als instrumenten die het meeste effect hebben (Armenakis, Harris & Mossholder, 1995).

3.7. Conceptueel model

In het literatuuronderzoek is ingegaan op de typen organisatieveranderingen en de reacties van individuen op deze veranderingen. Om antwoord te geven op de hoofdvraag wordt in het onderzoek de focus gelegd op de reactie op veranderingen. Met andere woorden, hoe reageren individuen op een verandering en kan deze reactie als veranderbereid worden bestempeld? Op basis van de bestaande literatuur is een conceptueel model geschetst, zie figuur 2. De verwachting is dat de change agent invloed kan uitoefenen op de vijf *key change beliefs*. De vijf factoren kan hij aan het licht brengen door gebruik te maken van de verschillende beïnvloedingsstrategieën. Vervolgens spelen de vijf *key change beliefs* door op de cognitieve

en affectieve reactie. Door onderbouwing van de noodzaak, geschiktheid, doeltreffendheid, valentie en de steun vanuit de top te laten zien, krijgt men informatie ten aanzien van de verandering hetgeen de kennis en cognitieve reactie positief beïnvloedt. Daarnaast zorgt de onderbouwing van de vijf factoren voor een bepaald gevoel bij een individu waardoor een affectieve reactie wordt gevormd. De cognitieve reactie en de affectieve reactie vormen tezamen de veranderbereidheid ten aanzien van de voorgestelde verandering. Tot slot wordt de veronderstelling geschetst dat de rol van de change agent directe invloed heeft op zowel de cognitieve als de affectieve reactie. Enerzijds zorgt een change agent voor de beschikbaarheid en het vrijgeven van de benodigde informatie omtrent een verandering, waardoor een individu een rationele houding kan aannemen. Anderzijds wekt een change agent, bij voldoende communicatie naar een individu toe, het vertrouwen op waardoor iemand sneller positief tegenover een verandering staat.



Figuur 2: Conceptueel model.

4. Methodologie

In het methodologisch hoofdstuk wordt uiteengezet hoe het onderzoek is vormgegeven. De onderzoeksstrategie en steekproef worden beargumenteerd en de voor- en nadelen van dergelijk onderzoeksdesign worden gegeven. Tot slot wordt omschreven hoe de interne en externe validiteit en betrouwbaarheid worden gewaarborgd in dit onderzoek.

4.1. Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek staat een toekomstige verandering centraal. Het is een verandering die nog niet precies is vormgegeven waardoor veel onzekerheid heerst bij de organisatie. De projectgroep 'Duurzame Piketorganisatie' werkt gedurende het onderzoek aan het verduidelijken van de inhoud van de verandering. De onwetendheid bij de rest van de organisatie zorgt ervoor dat het onderzoek lastig is uit te voeren in de vorm van uitsluitend een literatuurstudie. Om meer invulling te krijgen in de verandering zijn allereerst een aantal oriënterende gesprekken gevoerd. Een belangrijk oriënterend gesprek heeft plaatsgevonden met de projectleider van de genoemde projectgroep. In dit gesprek is uitgelegd waar de organisatie op dat moment stond, waar zij uiteindelijk heen willen en welke stappen al waren genomen. Om verdiepende informatie te verzamelen was de onderzoeker in de periode van 12 februari 2018 tot en met 14 mei 2018 aangesloten bij de werksessies van de projectgroep, die om de week plaatsvonden. De werksessies zorgden ervoor dat de informatie betreffende de te nemen stappen in de verandering actueel bleef. Andere gesprekken op de werkvloer met medewerkers van verschillende afdelingen hebben ertoe geleid dat een compleet beeld ontstond over het algemene standpunt ten opzichte van de verandering. Om de cultuur van de organisatie te begrijpen heeft de onderzoeker plaatsgenomen bij verschillende overleggen, zoals: overleg van Officieren van Dienst, overleg van Hoofdofficieren van Dienst en overleg Chemische Stoffen. Tevens zijn Regionaal Operationeel Team (ROT) oefeningen, systeem oefeningen en een 24-uursdienst bijgewoond om te zien hoe de organisatie op operationeel gebied handelt. Mede door desbetreffende oefeningen en de 24-uursdienst is op verschillende lagen van de organisatie een beeld ontstaan van de cultuur die heerst en hoe wordt aangekeken tegen veranderingen. Door de datacollectie in deze context te plaatsen werd een completer beeld gerealiseerd.

Het onderzoek heeft zowel een deductief als een inductief karakter. Kenmerkend van een deductief onderzoek is dat allereerst theorieën worden verzameld, en deze vervolgens worden getest aan de hand van de datacollectie (Bryman, 2012). Het deductieve element in dit onderzoek is dat theorieën zijn verzameld door het uitvoeren van een literatuurstudie en documentenanalyse. De gevonden concepten uit de literatuurstudie worden als vertrekpunt genomen. Kenmerkend van een inductief onderzoek is dat dit vaak kwalitatief wordt uitgevoerd (Bryman, 2012). Allereerst zijn documenten van de projectgroep en intranet van de VRR gebruikt om kennis en informatie op te doen. Daarnaast is aan de hand van interviews – met

piketmedewerkers van de brandweer – een analyse uitgevoerd waardoor de relaties worden begrepen en verklaard.

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is, naast de observatie en documentenanalyse, een kwalitatief onderzoek opgesteld. De datacollectie is in woorden omschreven waardoor het doel van het onderzoek – verklaren hoe veranderbereidheid beïnvloed kan worden – beter bereikt kon worden. Daarbij komt dat antwoord moet worden gegeven in welke mate de factoren invloed hebben op de veranderbereidheid. In dit onderzoek wordt de mate van invloed niet aangegeven in getallen maar in woorden. Er wordt eerst gekeken of de factoren wel van invloed zijn bij de betreffende organisatie en vervolgens of de aanwezige factoren een grote invloed hebben. De mate van invloed wordt dus bekeken aan de hand van belang voor de specifieke doelgroep. Kwalitatief onderzoek was in dit geval mogelijk omdat de doelgroep een specifieke groep is, namelijk de piketfunctionarissen van de brandweer. Wegens de specifieke en relatief kleine groep konden interviews meer diepte geven, waarbij de antwoorden van de respondenten tevens een redelijke afspiegeling zijn van de hele piketfunctie brandweer. Kwantitatief onderzoek was in dit geval niet relevant geweest omdat het verzamelen van cijfers omtrent een verandering, waarbij cultuur en emoties aan te pas komen, lastig te analyseren zijn. Aan de hand van achttien interviews is de houding van respondenten geanalyseerd en zijn zij uitgedaagd om na te denken over de invulling van de verandering of het veranderingsproces.

4.2. Dataverzameling

Het onderzoek is een kwalitatieve casestudie. Het is een kwalitatieve casestudie omdat een enkele casus – de piketfunctie brandweer – wordt onderzocht aan de hand van verschillende dataverzamelingen (Bryman, 2012). Allereerst zijn documenten geanalyseerd. Ten tweede heeft de onderzoeker plaatsgenomen bij de projectgroep, waarvan systematisch is bijgehouden wat is gezegd over de relevante onderwerpen. Dit wordt participerende observatie genoemd. Wegens de mindere sturing kan een onderzoeker met participatieve observatie meer een open blik werpen op de ingewonnen data (Bryman, 2012). Het grootste voordeel van de participatieve observatie bij de projectgroep is dat de situatie vanuit de ogen van de change agent is bekeken. De projectgroep is in dit onderzoek namelijk tot de change agent benoemd. De projectgroep bestaat uit individuen die gezamenlijk willen zorgen voor het opvullen van de gaten tussen de huidige situatie en de beoogde situatie. Zij verdiepen zich in de oplossing van het probleem en trekken de kar om dit naar de rest van de organisatie uit te dragen. Een ander voordeel van het deelnemen aan de projectgroep is dat verborgen activiteiten van de change agent zijn ontdekt, die moeilijk te zien waren geweest in deze beginfase wanneer participatieve observatie niet had plaatsgevonden. Met verborgen activiteiten worden de nodige stappen bedoeld die de projectgroep moest maken om tot de invulling van een scenario te komen.

Tot slot zijn data verzameld aan de hand van interviews. In totaal zijn 18 interviews afgenomen in een afgesloten ruimte. De interviews waren semigestructureerd van aard, wat betekent dat een vragenlijst is opgesteld en tijdens het interview verder is doorgevraagd

(Bryman, 2012). De vragen zijn meer gedetailleerd van aard dan een semigestructureerd interview beoogt. De achterliggende reden hiervan was het behouden van de snelheid van het interview terwijl het doel ervan ook gehaald zou worden. De eerste twee interviews zijn bij projectleden die tevens een piketfunctie uitvoeren, afgenomen en hebben als test gefungeerd. Hiermee wordt bedoeld dat de respondenten achteraf feedback hebben gegeven over zowel de inhoud van het interview als de houding van de onderzoeker. Middels de 'proefinterviews' is geprobeerd zoveel mogelijk informatie uit de interviews te halen en bias door de houding van de onderzoeker te voorkomen. Desbetreffende interviews zijn, net zoals de andere interviews, toegevoegd aan de datacollectie en zijn geclassificeerd tot de groep piketfunctionarissen.

Alle interviews zijn opgenomen en volledig getranscribeerd. Vervolgens is de codering van alle interviews ingezet. Met behulp van het programma ATLAS.ti 8 is een open codering ingezet. Aan delen tekst is een code gehangen die beknopt de inhoud weergeeft. Hierbij is nog geen rekening gehouden met de theoretische grondslagen en is gepoogd objectief te blijven. Gekozen is om eerst globaal te coderen in ATLAS.ti 8, waarbij de codes breed van inhoud zijn. Om overzicht te krijgen in het coderen is gedurende het proces een wand gevuld met post-its. Quotes van respondenten zijn ingedeeld bij de onafhankelijke variabelen. Uiteindelijk is de onderzoeker teruggekeerd naar het codeerprogramma ATLAS.ti 8 om de diepte in te gaan met gedetailleerdere subcodes.

4.2.1. Steekproef

De doelgroep betreft de piketfunctie brandweer. Binnen de piketfunctie brandweer vallen de volgende functies: Directiepiket, Hoofdofficier van Dienst (HO), Officier van Dienst (OD), Adviseur Gevaarlijke Stoffen (AGS), TOA (voormalige Stafofficier), Brandpreventie, Brandonderzoek en de Repressieve Dienst. In het belang van de validiteit van het onderzoek hebben interviews met verschillende piketfunctiemedewerkers plaatsgevonden. In tabel 2 is dat schematisch weergegeven. Belangrijk te vermelden is dat de vrijwilligers niet zijn meegenomen in het onderzoek. De achterliggende reden is dat de vrijwilligers een dermate lage representativiteit vormen – ongeveer 5% van de gehele piketfunctie brandweer – dat het minder relevant is om de groep mee te nemen in het onderzoek. De steekproef is random gekozen. Dat is gedaan door allereerst een overzicht te maken van de huidige medewerkers per functie, waaruit vervolgens zestien piketfunctionarissen random zijn gekozen. Deze respondenten zijn telefonisch gevraagd mee te werken aan het onderzoek. De laatste twee respondenten zijn projectleden van het project 'Duurzame Piketorganisatie'. Deze zijn in een projectbijeenkomst gevraagd mee te willen werken aan het onderzoek door een interview af te leggen.

In tabel 2 – functieverdeling steekproef – is de functieverdeling van de respondenten weergegeven. De Adviseur Gevaarlijke Stoffen is een medewerker van de DCMR. Dit is een organisatie die samenwerkt met de brandweer en optreedt wanneer chemische en gevaarlijke stoffen aanwezig zijn bij het incident. Daarbij is een van de vijf Hoofdofficieren van Dienst een medewerker van de Gezamenlijke Brandweer. De Gezamenlijke Brandweer levert publieke brandweezorg als het gaat om incidenten in het Rotterdamse haven- en industriegebied. Hoewel de twee respondenten geen koude taken vervullen bij de VRR, maken zij wel deel uit van de piketfunctie brandweer. Om de gehele piketfunctie brandweer te kunnen laten spreken zijn ook deze groepen meegenomen.

Functie in piketorganisatie	Aantal geïnterviewd
Directie	1
Hoofdofficier van Dienst	5
Officier van Dienst	4
TOA (Stafofficier)	1
Officier van Dienst + TOA	3
Adviseur Gevaarlijke Stoffen	1
Brandonderzoeker	1
Projectleden 'Duurzame Piketorganisatie' (change agent)	2
Totaal	18

Tabel 2: Functieverdeling steekproef.

4.2.2. Externe validiteit

Een goed wetenschappelijk onderzoek dient extern valide te zijn. Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid buiten de context van het onderzoek waarin het heeft plaatsgevonden (Bryman, 2012). Met andere woorden, de gevonden resultaten moeten ook op andere cases van toepassing zijn. Het onderzoek heeft de focus gelegd op de piketfunctie brandweer. Dit is een relatief klein en specifiek deel van de organisatie. Het is een authentieke doelgroep omdat de piketorganisatie een vorm aanneemt bij een groter incident waarbij de operationele taken erg verschillen in de operationele taken van bijvoorbeeld de piketfunctie GHOR (Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio) binnen de VRR. Om deze reden is het lastig om het onderzoek te generaliseren naar de gehele VRR. Anderzijds wordt de verandering omtrent de 'Duurzame Piketorganisatie' niet uitsluitend bij de piketfunctie brandweer uitgevoerd, maar tevens bij de resterende piketfuncties binnen de VRR. Hoewel de operationele taken van de

resterende piketfuncties verschillen, kunnen de resultaten van het kwalitatieve onderzoek bij de andere piketfuncties gebruikt worden omdat de basis van de verandering hetzelfde is. De gevonden patronen kunnen toepasbaar zijn bij de overige piketfuncties van de VRR. Door de diverse steekproef kunnen dergelijke patronen worden (h)erkend. In een context buiten de VRR kunnen de gevonden resultaten en patronen mogelijk ook een rol spelen in het anticiperen op de reacties bij andere transformationele veranderingen. Want ook buiten de context waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden vinden ingrijpende veranderingen plaats.

4.3. Operationalisering

In paragraaf 3.7 is het conceptueel model opgesteld. Uit het model zijn vijf concepten te herleiden. Deze concepten worden in deze paragraaf uitgewerkt om de meetbaarheid te garanderen. Om de concepten meetbaar te maken zijn allereerst de indicatoren opgesteld, waarop vervolgens de waarden bepaald konden worden. Zie tabel 3 op de volgende pagina's voor het operationaliseringschema dat laat zien hoe de concepten meetbaar zijn gemaakt. Het operationaliseringschema is als basis genomen voor de interviewleidraad. Zie bijlage I en bijlage II voor de interviewleidraden van de piketfunctionarissen en de change agent. Er is een aparte interviewleidraad gemaakt voor beide groepen wegens de verschillende rollen die zij hebben in het veranderproces. De change agent weet bijvoorbeeld meer van de inhoud van de verandering en daarom werd bij de change agent de nadruk gelegd op de daadwerkelijke invulling van het veranderproces. Daarentegen moest bij de piketfunctionarissen de nadruk liggen op hun reactie ten opzichte van de voorgestelde scenario's.

Concept	Indicator	Waarde
<p><u>Rol change agent</u></p> <p>Een persoon – of personen – in de organisatie die in staat is om het voortouw te nemen in de noodzaak van verandering. Deze fungeert hierbij als rolmodel en kan via beïnvloedingsstrategieën directe invloed uitoefenen op de cognitieve en affectieve reactie en indirect op deze twee via de vijf <i>key change beliefs</i> (Caluwé & Vermaak, 2003; Armenakis & Harris, 2009).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. De change agent identificeert en herkent de invloed van (opinie)leiders. 2. De change agent maakt gebruik van persuasieve communicatie naar de rest van de organisatie. <ol style="list-style-type: none"> a. Communicatie via intranet of face-to-face. b. Communicatie zorgt voor betrokkenheid of beïnvloedt de mening. 3. De change agent formaliseert de activiteiten. <ol style="list-style-type: none"> a. Structuren en procedures van de verandering worden vastgelegd. b. De formalisatie van activiteiten wordt gecommuniceerd. 4. De change agent laat de medewerkers actief participeren in de voorgestelde verandering. <ol style="list-style-type: none"> a. Door het opzoeken van de doelgroep. b. Terugkoppeling na input van de doelgroep. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. a. Iemand met een sterke opinie is wel/niet aanwezig. b. De change agent identificeert wel/niet de (opinie)leider. 2. De communicatie die plaatsvindt. <ol style="list-style-type: none"> a. De communicatie is wel/niet in begrijpelijke taal voor de ontvangers. b. Er is wel/geen begrip en betrokkenheid naar de verandering toe. c. Er is wel/geen interesse in de voorgestelde verandering. 3. De respondent ziet wel/niet dat de projectgroep structuren en procedures vastlegt. 4. De change agent zoekt de doelgroep wel/niet op. Hierbij kunnen betrokkenen: <ol style="list-style-type: none"> a. Wel/geen input leveren; b. Wel/geen nadere uitleg krijgen van het probleem.
<p><u>Vijf key change beliefs</u></p> <p>Discrepantie, geschiktheid, doeltreffendheid, steun vanuit de top en valentie beïnvloeden zowel de cognitieve- als de affectieve reactie (Armenakis & Harris, 2009).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Men ziet de noodzaak van verandering in omdat: <ol style="list-style-type: none"> a. De vraag niet vervuld wordt; b. Een kloof tussen de huidige en gewenste situatie bestaat. 2. De voorgestelde verandering wordt als geschikt gezien, omdat het doel wordt vervuld. 3. Er is geloof in de doeltreffendheid van de verandering, omdat de organisatie tot een succesvolle 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discrepantie is wel/niet aanwezig vanwege: <ol style="list-style-type: none"> a. Maatschappelijke ontwikkelingen; b. Zorgen om vakbekwaam te blijven; c. Ongelukken die anders gaan gebeuren. 2. Het doel van de projectgroep wordt wel/niet bereikt met de voorgestelde verandering. 3. Implementatie van de voorgestelde verandering is lastig/makkelijk.

	<p>implementatie kan komen.</p> <p>4. Er is steun vanuit de top aanwezig.</p> <p>5. Men ervaart een persoonlijke meerwaarde bij de verandering.</p> <p>a. De verandering biedt positieve aspecten voor het toekomstige werk.</p>	<p>4. De top heeft zich wel/niet uitgesproken over de voorgestelde verandering.</p> <p>5. De voorgestelde verandering is:</p> <p>a. Een persoonlijke voor-/achteruitgang;</p> <p>b. Biedt wel/geen persoonlijke uitdaging.</p>
<p><u>Cognitieve reactie</u></p> <p>Een reactie op een verandering gebaseerd op kennis en informatie over de te verwachten gevolgen (Metselaar & Cozijnsen, 1997).</p> <p>Hierbij beïnvloeden de vijf <i>key change beliefs</i> de cognitieve reactie (Armenakis & Harris, 2009).</p>	<p>1. De reactie van medewerkers is gebaseerd op kennis en informatie:</p> <p>a. Ingewonnen bij gepubliceerde stukken of intranet;</p> <p>b. Ingewonnen in de wandelgangen.</p> <p>2. De reactie die gebaseerd is op kennis en informatie is:</p> <p>a. Negatief omdat het de problemen niet gaat oplossen;</p> <p>b. Positief omdat het de problemen gaat oplossen.</p>	<p>1. De respondent:</p> <p>a. Heeft wel/niet gehoord van de Duurzame Piketorganisatie;</p> <p>b. Weet wel/niet het doel van de Duurzame Piketorganisatie.</p> <p>2. De cognitieve reactie is:</p> <p>a. Negatief. Men denkt dat de verandering de problemen niet gaat oplossen;</p> <p>b. Positief. Men denkt dat de verandering de problemen gaat oplossen.</p>
<p><u>Affectieve reactie</u></p> <p>De emotionele reactie – die gebaseerd is op persoonlijke kenmerken en het communiceren van de vijf <i>key change beliefs</i> – op een gebeurtenis zoals een verandering (Shu & Peck, 2011; Crites, Fabrigar & Patty, 1994; Baumgartner, Pieters & Bagozzi, 2008).</p>	<p>1. De reactie is gebaseerd op emoties:</p> <p>a. Negatieve emoties zoals angst, pessimisme en verdriet;</p> <p>b. Positieve emoties zoals vreugde, optimisme en vertrouwen.</p> <p>2. De huidig ervaren emotie ten aanzien van de toekomstige verandering is hoop.</p>	<p>1. De affectieve reactie is:</p> <p>a. Negatief. Er is argwaan, angst, pessimisme, onzekerheid en de respondent ziet geen kansen in de verandering;</p> <p>b. Positief. Er is blijheid, gerustheid, vertrouwen, optimisme en de respondent ziet kansen en baten in de verandering.</p> <p>2. De respondent ziet zichzelf wel/niet werken in de situatie van de voorgestelde verandering.</p>
<p><u>Veranderbereidheid</u></p> <p>De positieve gedragsintenties en acties om deel te nemen en bij te dragen aan een geplande verandering (Metselaar & Cozijnsen, 1997; Kim, Hornung & Rousseau, 2011; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013).</p>	<p>1. De medewerker heeft positieve gedragsintenties bij de verandering:</p> <p>a. Cognitieve reactie is positief;</p> <p>b. Affectieve reactie is positief.</p>	<p>1. De medewerker heeft wel/geen positieve gedragsintenties en is bereid zich wel/niet in te zetten in de vorm van:</p> <p>a. Enthousiasmeren;</p> <p>b. Meedenken.</p>

Tabel 3: Operationaliseringsschema.

4.3.1. Betrouwbaarheid

Het is van belang dat het onderzoek betrouwbaar is. Met betrouwbaarheid wordt bedoeld dat de mate waarmee het meten van de concepten stabiel is (Bryman, 2012). Met andere woorden, het onderzoek moet te repliceren zijn, waarbij het gerepliceerde onderzoek op dezelfde resultaten stuit. De techniek van interviewen speelt een grote rol in de betrouwbaarheid van het onderzoek. Een bias van *interviewer effects* kan ontstaan wanneer karakteristieken van zowel de interviewer als de respondenten de gegeven antwoorden beïnvloeden. Door de aanwezigheid van de interviewer kan een respondent geneigd zijn om meer sociaal gewenste antwoorden te geven. Hier is rekening mee gehouden door de respondent zich op zijn gemak te laten voelen. Ook door de vraag te stellen of de respondent anoniem wil blijven en aan te geven dat de opname uitsluitend voor het transcriberen gebruikt wordt, heeft eraan bijgedragen dat de respondent op een zo open en eerlijk mogelijke manier heeft gesproken. Daarbij komt dat de onderzoeker van buitenaf is gekomen, waardoor sociaal gewenste antwoorden zijn gereduceerd.

4.3.2. Interne validiteit

Naast de eerder benoemde externe validiteit, dient een onderzoek tevens intern valide te zijn. Met interne validiteit wordt bedoeld dat je meet wat je wilt meten. Oftewel, met een mate van zekerheid moet gesteld kunnen worden dat de onafhankelijke variabele ten minste gedeeltelijk verantwoordelijk is voor de variatie die in de afhankelijke variabele is vastgesteld (Bryman, 2012). De interne validiteit werd verhoogd door een van tevoren vastgestelde vragenlijst te hanteren, waarbij de vragen in een vaste volgorde werden gesteld. Hierdoor is de bias voorkomen dat respondenten beïnvloed werden door de manier of volgorde van vragenstelling. Daarbij komt dat de steekproef random is gekozen waarbij rekening is gehouden met de verschillende piketfuncties. Dit zorgt ervoor dat de representativiteit van de groep is gewaarborgd waardoor de houding van de medewerkers van de piketfunctie wel degelijk is gemeten, en niet van bijvoorbeeld uitsluitend de groep Hoofdofficieren van Dienst. De combinatie van de steekproef en vastgestelde interviewleiden hebben eraan bijgedragen dat gemeten werd wat gemeten moest worden. Daarnaast werd de interne validiteit verhoogd door in enige mate rekening te houden met andere factoren die de afhankelijke variabele – namelijk veranderbereidheid – kunnen bepalen. Door andere mogelijke factoren te betrekken konden de relaties tussen (1) de rol van de change agent, (2) de vijf *key change beliefs*, (3) de cognitieve reactie, (4) de affectieve reactie en (5) veranderbereidheid beter gedefinieerd worden.

5. Resultaten

In hoofdstuk 5 worden de resultaten van de interviews die hebben plaatsgevonden uiteengezet. Allereerst worden de twee scenario's, die op basis van het project 'Duurzame Piketorganisatie' zijn opgesteld, kort herhaald. Vervolgens wordt de reactie van de respondenten weergegeven. Het scenario van specialisten wordt eerst behandeld, gevolgd door het scenario van generalisten. Hierna worden beide scenario's met elkaar vergeleken door de voor- en nadelen in een overzicht te weergeven. Aan de hand hiervan kan de derde deelvraag worden beantwoord: *Wat is de huidige veranderbereidheid ten opzichte van de voorgestelde verandering binnen de piketfunctie brandweer?* Tot slot dient de rol van de change agent vanuit het perspectief van zowel de piketfunctionarissen als de change agent te worden vastgesteld.

De brandweer vormt een deel van de operationele organisatie van de VRR. Zij is klaar om operationeel op te treden bij een (dreigende) verstoring van de fysieke veiligheid. Gebleken is dat de piketorganisatie zoals die nu is ingericht knelpunten oplevert. Knelpunten die bij de piketfunctie brandweer spelen zijn: (1) het werk in de warme en koude organisatie sluit slecht op elkaar aan, (2) de warme en koude taken zitten elkaar in de weg, (3) het accent ligt te veel op de koude organisatie waardoor de piketfunctie als een 'bijbaan' kan worden gezien en (4) de belasting van mensen wordt te groot door de stapeling van de warme én koude taken, wat ervoor kan zorgen dat mensen afhaken, zoals wordt genoemd in de 'stand van zaken' van de projectgroep (2018)¹⁰. De projectgroep 'Duurzame Piketorganisatie' moet bijdragen aan het opvullen van de piketorganisatie en voldoende kwalitatieve mensen leveren. Met maatschappelijke ontwikkelingen in het achterhoofd moet de piketorganisatie veranderen om niet alleen nu, maar ook in de toekomst naar waarden zoals robuustheid, duurzaamheid en toekomstbestendigheid te streven. Met deze waarden wordt bedoeld dat het (naar wens) uitvoeren van de pikettaak niet te belastend is voor zowel de medewerker als voor de (koude) organisatie. De te leveren inspanning voor de piketorganisatie moet op deze manier langer blijven bestaan.

5.1. Scenario van specialisten

Het eerste scenario dat de oplossing zou kunnen bieden om een robuuste, duurzame en toekomstbestendige piketorganisatie te ontwikkelen is het scenario van specialisten. Het scenario van specialisten gaat ervan uit dat taken en expertise worden gebundeld in 'fulltime' piketfunctionarissen. Dat betekent dat piketfunctionarissen de warme functie als hoofdfunctie moeten zien, waarbij de focus op de kerntaken van de piketfunctie worden gelegd. Het operationeel optreden wordt met minder functionarissen uitgevoerd. De piketfunctionaris krijgt in dit scenario de volledige ruimte om vakbekwaam te blijven.

¹⁰ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond.

Een belangrijke reden waarom veel werknemers bij de brandweer zijn komen werken, is vanwege de operationele taken. De spanning en adrenaline die ontstaan zodra de pieper gaat, is een prikkel om bij de brandweer te komen en blijven werken. Bij het lezen van scenario 1, het scenario van specialisten, reageert een gedeelte van de respondenten enthousiast wegens deze reden.

"Dat klinkt misschien een beetje raar dat je van een incident energie kan krijgen. Voor sommigen is dit zo interessant dat het een uitdaging is om dingen te regelen, op te lossen, te organiseren." (Respondent 17, TOA)

Van de 16 geïnterviewde piketfunctionarissen hebben 14 respondenten, zonder directe aanleiding, laten blijken wat de piketfunctie brandweer bijzonder maakt. Er wordt benadrukt dat men het doet omdat het werk an sich leuk, uitdagend en verscheidend is. Daarnaast wordt aangegeven dat de binding onder de piketfunctionarissen bijzonder is.

"Het is niet erg want de compensatie zit hem in die saamhorigheid en in die incidenten en in die actie en in het avontuur, zal ik maar zeggen." (Respondent 4, Adviseur Gevaarlijke Stoffen)

De operationele organisatie wordt dus door veel respondenten uiteindelijk als de *core business* van de brandweer gezien. Een hieruit voortvloeiend voordeel van het scenario van specialisten is volgens respondenten dat het goed is om de warme taken primair te stellen zodat het vak serieuzer wordt genomen.

"Dit is waar we het om doen zeg maar. Want als je geen operationele functies hebt ben je geen brandweer. Dan heb je de koude organisatie ook niet nodig. En dat besef zijn we weleens kwijt. Dat we denken dat de koude organisatie een primair proces op zich is. Dat is waarom ik dat zou steunen, omdat je dan echt het primaire proces voorop stelt." (Respondent 7, Officier van Dienst/TOA)

Door het primair stellen van de warme taken krijgen de piketfunctionarissen volgens respondenten meer tijd voor het vak. Er kan meer tijd gestoken worden in het bekijken van filmpjes over incidenten, lezen van boeken en participeren aan oefeningen. Dit zorgt volgens respondenten uiteindelijk voor een hogere kwaliteit van de piketorganisatie.

"Dat als ik de tijd had, als ik nu hier op de post zit, en ik heb geen uitrukken dat ik mij kan verdiepen in mijn OD-functie, mijn kennis vergaren. Want er is zoveel nog te lezen en te leren. Dan zeg ik, dan is dat mijn ideaalbeeld." (Respondent 1, Officier van Dienst)

Een andere positieve benadering van het scenario van specialisten is volgens een aantal respondenten de duidelijkheid die het schept. Je weet als piketfunctionaris waar je focus ligt, namelijk op de operationele taken. De focus leggen op de warme taken loopt parallel aan de stijging van de kwaliteit van de piketfunctionaris.

"Ik denk dat het de mensen die in de piketorganisatie zitten rust geeft. Dat ze echt helderheid hebben over waar ze voor staan. En daar vol op kunnen duiken."
(Respondent 3, Officier van Dienst)

Respondenten verwachten dat de koude organisatie in de knel komt als gevolg van het scenario van specialisten omdat de nadruk komt te liggen op de warme organisatie. Om de koude organisatie niet te verwaarlozen moeten de randvoorwaarden volgens respondenten vastgelegd worden. Achttien keer is het belang van het regelen van de randvoorwaarden benadrukt. Het gaat hier over randvoorwaarden zoals het vastleggen van het aantal fte, maar ook randvoorwaarden zoals roostervormen en de manier van beoordelen. Als bij het scenario van specialisten bijvoorbeeld wordt vastgelegd dat een werknemer 0.8 fte aan de warme taken besteedt en 0.2 fte aan de koude taken, terwijl deze in de huidige situatie 1 fte aan de koude taak besteedt, dan is het duidelijk dat er extra personen in de koude organisatie moeten worden aangenomen om dezelfde koude taken te blijven volbrengen. Daarbij komt dat het vastleggen van randvoorwaarden niet uitsluitend goed is voor de organisatie, maar tevens voor de werknemers. Zoals eerder aangegeven geeft het rust en duidelijkheid waar de piketfunctionaris zich op moet richten.

"En dan zie je uiteindelijk dat die functie tot 1.5 fte kan groeien. En daar moeten we met zijn allen, als het gaat om duurzaam, op waken want dan zie ik de meeste mensen overspannen raken van de koude taken dan van de warme taken. Omdat men ziet dat er zoveel werk ligt dat ze de warme taken er ook nog even snel bij doen." (Respondent 8, Officier van Dienst)

Vier respondenten hebben aangegeven het erg jammer te vinden als de koude taak wegvalt, waarvan twee piketfunctionarissen zelfs expliciet hebben gesteld dat het tot een achteruitgang leidt. Het gaat voornamelijk om een achteruitgang in kennis. De kennis die in de koude taak wordt opgedaan komt te vervallen, waardoor het aanvoelt als een kennisachteruitgang.

"En heel veel kennis die ik nu heb opgedaan zou ik dan missen. Kennis die ik nu nog steeds doe door koude taak dingen en werkgroepen waar je landelijk in zit, projecten waar je aan meedoet." (Respondent 9, Hoofdofficier van Dienst)

Daarbij wordt aangegeven dat het wegvallen van de koude functie het carrièreperspectief in gevaar brengt. Hiermee wordt bedoeld dat een piketfunctionaris, die dus uitsluitend een warme taak heeft, op een bepaald moment moet stoppen met het draaien van piketten. Volgens respondent 4 heeft diegene weinig te bieden voor de organisatie en andersom omdat de piketfunctionaris niet of nauwelijks heeft kunnen meedraaien in de koude organisatie. Men maakt zich zorgen over hoe dit wordt opgevangen door de organisatie.

"En als jij wilt stoppen met je piket, dan heb je ook niks meer te bieden voor de rest van de organisatie. Dus dat is dan een overweging om te zeggen van: is dat wel zo handig? Als ik nu stop met mijn piket dan ga ik gewoon verder met inspecties doen en andere dingen." (Respondent 4, Adviseur Gevaarlijke Stoffen)

Tegenover het enthousiasme om meer aandacht te geven aan de *core business*, wordt meerdere malen aangegeven dat het de uitdaging in het werk kan verminderen. Om dagelijks bezig te zijn met uitsluitend het piketvak is veel intrinsieke motivatie nodig. Men denkt dat de hoeveelheid incidenten de dagen niet gaan vullen. Het wordt als eentonig gezien en biedt onvoldoende persoonlijke uitdaging om op lange termijn een piketfunctionaris te zijn.

"Ik ben bang dat de uitdaging snel weg is omdat er een bepaalde mate van herhaling in komt waardoor ik niet meer mijn ei kwijt kan." (Respondent 2, Hoofdofficier van Dienst)

Kortom, het scenario van specialisten biedt voor- en nadelen volgens de respondenten. Men zou graag willen zien dat het vak serieus wordt genomen door de gehele organisatie, en dat professionalisering van het vak plaatsvindt. Door het scenario van specialisten zou een piketfunctionaris alle ruimte krijgen om te professionaliseren. Over het algemeen wordt positief tegen het scenario van specialisten aangekeken omdat de piketfunctionaris hier alle ruimte krijgt om te professionaliseren. In totaal zijn zeven piketfunctionarissen voorstander van het scenario van specialisten. Hiervan bekleedt de ruime meerderheid de piketfunctie Officier van Dienst en/of TOA.

5.2. Scenario van generalisten

Het tweede scenario dat is opgesteld, is het scenario van generalisten. Het uitgangspunt van desbetreffend scenario is dat meer piketfunctionarissen in de organisatie komen die de basiskennis van de piketfunctie in de knep hebben. Kort gezegd komen er meer generalisten in het operationeel optreden, die de slag- en veerkracht moeten waarborgen. Daardoor ligt de te besteden tijd aan een incident per piketfunctionaris lager. Indien het incident van een moeilijkere aard dan de basiskennis van de generalist reikt, wordt ondersteuning uit de dagdienstfunctie specialistische expertise ingezet.

Het scenario van generalisten kent tevens voor- en tegenstanders. Een zwaarwegend positief punt van het scenario van generalisten is dat de combinatie van de koude taken met de warme taken gewaarborgd blijft. Kort gezegd is de combinatie van de koude en warme taken waardevol omdat de kennis die wordt opgedaan in de koude organisatie kan worden doorgevoerd in de warme organisatie en vice versa.

"Maar als je het... Ik zou denk ik meer neigen naar deze [generalist] omdat je dan ook de voordelen kan combineren van het koud/warm zeg maar." (Respondent 7, Officier van Dienst/TOA)

Verder lijkt dit scenario volgens respondenten in enige mate op de huidige situatie. De link wordt vaak gelegd met chemisch advies. Op het moment dat er sprake of een vermoeden is van gevaarlijke stoffen, worden de Adviseurs Gevaarlijke Stoffen ingeschakeld. Voor negen respondenten zou dit scenario geen grote persoonlijke impact hebben omdat men het idee heeft

het al zo te doen. Aangegeven wordt dat het voor de piketorganisatie zelf geen grote verandering is, maar meer voor de dagdienstfunctie.

"Eigenlijk vind ik het niet eens zo'n vreselijke verandering. We doen dit nu min of meer al op deze manier. Want nu roep je ook een deskundige erbij. Voor mij ga je meer, als ik dit lees, niet de piketorganisatie veranderen, maar ga je meer de dagdienstfuncties veranderen." (Respondent 1, Officier van Dienst)

Daarnaast verwachten respondenten dat er aandacht moet worden besteed aan en afspraken moeten worden gemaakt over de opleiding en de vereiste basiskennis van de piketfunctionarissen. Als er geen afspraken worden gemaakt, of als de afspraken niet worden beoordeeld, dan bestaat volgens een aantal respondenten de kans dat de tijd alsnog wordt opgeslokt door de koude taken. Dit zou volgens een aantal respondenten tot gevolg kunnen hebben dat de oefenmomenten erbij inschieten, waardoor er uiteindelijk een onvoldoende vakbekwame piketfunctionaris het veld in gaat. Daarbij komt dat je als piketfunctionaris voldoende basiskennis moet hebben om in overleg te gaan met de specialist en verschillende perspectieven in beeld kan brengen, zodat de specialist uiteindelijk een gedegen advies kan geven.

"Die basistaken moeten goed zijn want ik moet nog steeds vanuit de rol zoals het ooit bedacht is ondersteunend kunnen zijn aan een specialist. Ik moet er wel mee kunnen sparren." (Respondent 8, Officier van Dienst)

Wat positief wordt bevonden, en doorloopt uit het vorige punt, is dat generalisten over het algemeen creatiever optreden dan specialisten. De reden is dat generalisten niet in een specialistische koker zitten. De scope is breder waardoor volgens respondenten bij incidenten verder wordt gekeken dan een specialist zou doen.

"Omdat mensen die specialist zijn, ongeveer alles van hun eigen vakgebied afweten, maar die zijn helemaal verkokerd in een bepaald patroon." (Respondent 17, TOA)

De verwachting is echter dat de oefenbelasting even hoog blijft om de basiskennis te onderhouden. Hierdoor wordt de winst marginaal want je stopt ergens veel (oefen)tijd in, wat je uiteindelijk weinig gebruikt in de functie.

"Maar je belasting blijft elke maand hetzelfde... ...Je hebt minder incidenten, terwijl je je vakbekwaamheid bijna op hetzelfde niveau moet houden." (Respondent 6, Officier van Dienst/TOA)

Een ander nadeel komt voort uit de trots van de brandweerman om zoveel mogelijk zelf op te lossen. Het wordt door respondent 2 als falen gezien wanneer je een specialist uit de dagdienstfunctie om hulp moet vragen. Uiteindelijk heeft een brandweerman de neiging om zoveel mogelijk zelf te willen oplossen, waardoor de specialist later dan geacht wordt ingeschakeld. Hierdoor kunnen fouten gemaakt worden, die vermeden hadden kunnen worden.

Tevens wordt aangegeven dat het lastig is de grens te leggen wanneer je als generalist bepaalt om een specialist in te schakelen.

"Ik denk dat, als ik generalist zou zijn, ik mijn stinkende best zou doen om zo min mogelijk te hoeven doen met een specialist. [...] als iemand zijn veters leert strikken dan wil hij het zelf doen. En als die iemand niet zijn veters kan strikken dan vraagt hij hulp, maar uiteindelijk zal iemand zelf zijn veters willen strikken." (Respondent 2, Hoofdofficier van Dienst)

Kortom, het scenario van generalisten biedt voor- en nadelen. De piketfunctionaris blijft de koude taken uitvoeren waardoor de combinatie blijft bestaan. Deze combinatie zorgt tevens voor een betere verbinding tussen de koude organisatie en de warme operationele organisatie. Aan de andere kant wordt de roep om professionalisme niet gehoord omdat het vak nog meer als bijbaan wordt gezien. In totaal zijn drie piketfunctionarissen voorstander van het scenario van generalisten. Dit zijn drie Officieren van Dienst, waarvan één een dubbelfunctie TOA bekleedt.

5.3. Vergelijking van de scenario's

Zoals gesteld kleven aan beide scenario's consequenties. Voor zowel scenario 1 als scenario 2 is een overzichtstabel gemaakt met alle genoemde voor- en tegenargumenten om een dergelijk scenario te kiezen. Tabel 4 weergeeft de voor- en nadelen van het scenario van specialisten en tabel 5 weergeeft de voor- en nadelen van het scenario van generalisten. Enerzijds wordt het scenario van specialisten gekenmerkt door het hebben van minder piketfunctionarissen. Een gegeven nadeel van de respondenten is dat een kleinere groep piketfunctionarissen de flexibiliteit en de continuïteit van de piketorganisatie beperkt. De kracht van het poulen, oftewel het door wisselen bij ziekte of vermoeidheid, neemt af omdat de piketbelasting op een kleinere groep komt te liggen.

"We hebben griep, de continuïteit komt in gevaar. We hebben een terroristische aanslag en de continuïteit komt in gevaar. Noem maar op. Met zo'n piketorganisatie waarbij je fulltime piketfunctionarissen hebt, zit je heel snel aan de beperking van je mensen." (Respondent 10, Hoofdofficier van Dienst)

Anderzijds is in tabel 5 te zien dat het scenario van generalisten dergelijk continuïteitsprobleem juist oplost. Meerdere malen is aangegeven dat de grotere groep piketfunctionarissen zorgt voor meer flexibiliteit. Ook wordt gesteld dat de afhankelijkheid van kennis niet meer bij een persoon ligt waardoor scenario 2 op dit vlak als toekomstbestendig wordt bestempeld.

Een ander probleem bij het scenario van specialisten is dat de kloof tussen de koude en warme organisatie groter wordt. Terwijl bij het scenario van de generalist de verbinding tussen de koude en de warme organisatie verwacht beter te worden. Een voordeel van scenario 1 ten opzichte van scenario 2 is dat de roep om professionalisme wordt beantwoord en de kwaliteit

van de piketfunctionarissen zal stijgen. Men voelt zich tevens serieuzer genomen omdat het 'bestaansrecht' centraal wordt gesteld en ruimte voor het professionaliseren wordt geboden.

Voordelen scenario 1	Nadelen scenario 1
Het bevordert de werk-privé balans	Continuïteitsprobleem
Het kan heel leuk zijn om alleen met je piketvak bezig te zijn, want dat is uiteindelijk het leukste van het vak	Minder piketfunctionarissen nodig dus een minder grote kans dat de respondent daadwerkelijk piketfunctionaris wordt
Het vak wordt serieus genomen omdat de <i>core business</i> of 'ons bestaansrecht' centraal wordt gesteld	Piketbelasting komt hoger te liggen omdat je het met minder mensen moet doen
Het beantwoordt de verwachtingen van de omgeving omdat de kennis omhoog gaat	Kloof tussen de koude en warme organisatie wordt groter
De verticale instroom (vanuit de 24-uursdienst) is logischer, waardoor werving op dat gebied makkelijker gaat	Het gaat een probleem geven in de gebieden. Want de bezetting wordt lastig wegens het lage aantal piketfunctionarissen
Het beoordelen van piketfunctionarissen wordt makkelijker	De waardevolle combinatie van de koude en warme functie is niet meer mogelijk
Geeft rust omdat piketfunctionarissen weten waar ze van zijn	Het biedt onvoldoende uitdaging om alleen maar met je warme taken bezig te zijn
Vakbekwaamheid/kwaliteit stijgt omdat de focus wordt gelegd op de warme taken	Moeilijk financierbaar
De druk van de koude taken verdwijnt/vermindert	Koude organisatie komt in de knel

Tabel 4: Overzicht van de genoemde voor- en nadelen van het scenario van specialisten.

Voordelen scenario 2	Nadelen scenario 2
Combinatie warme taken + koude taken blijft bestaan en dat is waardevol	De organisatie gaat trager reageren op hulpvragen
Generalist zit niet in een koker waardoor creativiteit hoger is	Het biedt onvoldoende uitdaging omdat men alleen de basiskennis behoort te kennen
Het is geen erge verandering ten opzichte van de huidige situatie waardoor het scenario makkelijker te implementeren zou zijn	Sceptisch over de uitvoering: uiteindelijk wil je als piketfunctionaris zoveel mogelijk zelf doen dus wordt de specialist in dagdienstfunctie te laat ingezet
Door de hoeveelheid piketfunctionarissen daalt de piketbelasting hetgeen belangrijk is voor de duurzaamheid	Meer piketfunctionarissen betekent minder incidenten/ervaring
Betere verbinding tussen warm en koud	Vakbekwaamheid/kwaliteit daalt
Continuïteitszekerheid	Uitkleding van de functie
Inzet specialist in dagdienstfunctie verbetert/bevestigt de kennis want 100% kennis van de piketfunctionaris is nooit mogelijk	De specialist in de dagdienstfunctie werkt niet: hoe zit het in de weekenden/nachten?
Kwaliteit is pas belangrijk als het een bijzonder incident is (20% van de gevallen) dus dan kan de slagkracht behaald worden met generalisten en voor de overige gevallen inzet van de specialist in dagdienstfunctie	Het is geen erge verandering ten opzichte van de huidige situatie waardoor men sceptisch is over het oplossen van het probleem
	Vanuit de koude organisatie georganiseerd waardoor het vak nog meer 'erbij' wordt gedaan

Tabel 5: Overzicht van de voor- en nadelen van het scenario van generalisten.

Na het overzicht van voor- en nadelen van beide scenario's wordt in beeld gebracht hoeveel respondenten voor welk scenario kiezen. Zie onderstaande tabel 6 voor een handig overzicht hoeveel voorkeuren naar elk scenario gaan. In de twee voorafgaande paragrafen is aangegeven dat zeven piketfunctionarissen de voorkeur geven voor scenario 1, het scenario van specialisten, en drie piketfunctionarissen de voorkeur geven aan scenario 2, het scenario van generalisten.

Voorkeur scenario 1 'specialist'	Voorkeur scenario 2 'generalist'	Combinatie van beide scenario's	Geen van beide scenario's
7 functionarissen	3 functionarissen	4 functionarissen	2 functionarissen

Tabel 6: Overzicht van de scenariovoorkeuren van de respondenten.

Van de zestien piketfunctionarissen hebben er twee aangegeven niet enthousiast te zijn over beide scenario's. Zij vinden de verandering of niet nodig omdat die te vroeg komt, of zij zien liever dat de huidige situatie wordt geoptimaliseerd in bijvoorbeeld het regelen van de randvoorwaarden. Wel neigen beide respondenten meer naar het scenario van specialisten.

De overige vier respondenten zien het liefste een combinatie van beide scenario's om het doel te bereiken. Dit zijn allen Hoofdofficieren van Dienst. Zij stellen allen voor om het beste van beide werelden te nemen. Voor de slag- en veerkracht moet de organisatie generalisten hebben en, om de kwaliteit te bieden die de dynamische omgeving vraagt, moeten specialisten opgeleid worden. De exacte invulling hiervan kan verschillen. Een van de voorstellen was om elke generalist een specialisme te geven. Door te kijken naar de voormalige districten kan op deze manier een specialisme ingedeeld worden. Op deze manier ontstaan onder andere een gebied scheepsbrandbestrijding, een gebied hoogbouw en een gebied gevaarlijke stoffen.

"Wat ik veel idealer vind, is dat je soort van generalisten hebt die Officier van Dienst zijn. Maar die hebben naast hun generalisme ook een specialisme. [...] En zo kan je elke Officier van Dienst uit zo'n voormalig district een specialisme geven."
(Respondent 10, Hoofdofficier van Dienst)

Al met al lijkt het merendeel van de piketfunctie brandweer voorkeur voor het scenario van specialisten uit te spreken, omdat het onder andere de kennis/kwaliteit verhoogt, rust geeft en de *core business* centraal stelt. Dit leidt er uiteindelijk toe dat de vraag uit de samenleving wordt beantwoord. Een 100% fulltime piketfunctionaris wordt echter als problematischer gezien wegens het continuïteitsprobleem, de uitdaging in het vak, financierbaarheid en de kloof tussen de warme en koude organisatie.

5.4. Rol change agent

Zoals te beschouwen in het conceptueel model in paragraaf 3.7 is de verwachting geschetst dat de change agent een directe invloed kan uitoefenen op de cognitieve en affectieve reactie, en indirect op dergelijke componenten via de vijf *key change beliefs*. In deze paragraaf worden allereerst de opvattingen van de piketfunctionarissen over de rol van de change agent uiteengezet. Vervolgens wordt de insteek van de rol van de projectleden zelf belicht. Dit wordt apart genomen, zodat in de analyse duidelijk kan worden gemaakt of de change agent op hetzelfde niveau zit als de verwachtingen van de betrokkenen.

5.4.1. De piketfunctionarissen over de change agent

Respondenten hebben aangegeven dat veel kan worden weggezet bij de organisatie, zolang het goed onderbouwd is en men zich kan herkennen in het besluit. Bij dergelijke onderbouwing is het van belang dat de voor- en nadelen in beeld worden gebracht zodat de betrokkenen zelf kunnen onderzoeken en afwegen wat hun standpunt in de situatie is.

"Ik vind het niet vervelend als er van bovenaf iets besloten wordt, als ik mij er maar in kan herkennen en verwoorden." (Respondent 5, Officier van Dienst)

Twaalf respondenten hebben aangegeven dat het belangrijk is dat in een veranderingsproces open kaart wordt gespeeld. Hiermee bedoelen zij dat de situatie niet mooier moet worden gemaakt dan dat het in werkelijkheid is. Volgens hen hebben mensen het snel door als niet alles wordt uitgesproken. Dat zou zonde zijn want dat verandert het vertrouwen direct. Vertrouwen wordt zeven keer uitgesproken als zijnde belangrijk binnen een veranderproces. Door eerlijkheid kunnen mensen zich verplaatsen in een verandering. Het getuigt volgens een aantal respondenten tevens ervan dat goed is nagedacht over de kwestie. Als goed is nagedacht over de casus, kan de boodschap zonder twijfel en in alle eerlijkheid verspreid worden.

"Ja, niet proberen het mooier te maken. Maar ook wel weer duidelijk zijn dat je verwacht dat het mooier kan worden. [...] En daar eerlijk in zijn. Dat eerlijk en transparant zijn in wat er gebeurt, ook over de negatieve dingen, dat helpt."
(Respondent 3, Officier van Dienst)

Naast de eerlijk- en helderheid in de toespraken naar de betreffende doelgroep toe, ziet men graag ruimte om zelf met ideeën te komen. Als de change agent uitsluitend boodschappen zendt en niets wilt ontvangen dan voelen mensen zich niet serieus genomen. Het gesprek aangaan leidt ertoe dat de betrokkenen interesse blijven houden in de verandering. Het moment dat men niet wordt getriggerd om mee te denken in de verandering zorgt, volgens tien respondenten, voor een grotere afstand naar het project toe. Dat komt volgens hen omdat brandweermensen over het algemeen niet uit zichzelf een stapel papieren pakken om de voortgang van een van de vele projecten door te lezen. Dit maakt het opzoeken van de doelgroep en de bijbehorende interactie erg belangrijk.

"Ja betrek je mensen bij het gesprek. Ja absoluut. Verbinding, vertrouwen. Neem de mensen mee. Zorg dat ze aangehaakt blijven met de veranderingen. [...] Afspraken maken met elkaar. Dit gaat veranderen, dit gaat er gebeuren, denk mee. Anders gaan mensen in weerstand." (Respondent 11, Officier van Dienst/TOA)

Er wordt door veel respondenten ingezien dat communicatie een belangrijke factor is in een veranderproces. Mede wegens de eerder genoemde redenen. Er is echter door drie respondenten aangegeven dat pas gecommuniceerd moet worden zodra de denkrichting concreter gemaakt is. Om (onnodige) onrust te vermijden moeten de consequenties en voor- en nadelen van dergelijke verandering duidelijk en helder zijn voordat het gesprek wordt aangegaan met de organisatie, aldus een van de functionarissen.

"Het wordt pas interessant als je een richting hebt. Dat is het moment dat je moet gaan communiceren. En dan zou ik vooral bij de OD-groepen nagaan of daar wat in verandert. Als het zo blijft dan hoef je het niet te communiceren, je maakt alleen maar ruis in de organisatie." (Respondent 6, Officier van Dienst/TOA)

Tot slot is in de interviews negen keer expliciet gesteld dat het opleggen van veranderingen niet helpt. Dit zorgt voor onbegrip en weerstand. Het gaat volgens de respondenten om het stimuleren om zelf met ideeën te komen om iets te verbeteren. Het werkt veel beter om een

richting in te stimuleren, kneden en masseren. Met het doel dat mensen zelf inzien dat die richting de juiste is.

"Want uiteindelijk als je wilt veranderen, als je slim bent, dan zorg je ervoor dat mensen zelf de trend gaan zetten om te veranderen." (Respondent 17, TOA)

Samenvattend willen de respondenten op de hoogte gebracht worden van de ontwikkelingen. Enerzijds wordt aangegeven dat communiceren niet vaak genoeg kan. Anderzijds geeft een gedeelte van de respondenten aan dat alleen gecommuniceerd moet worden zodra er meer duidelijkheid is. De respondenten liggen op een lijn als het gaat om interactie. De voorkeur gaat uit naar het daadwerkelijk opzoeken van de doelgroep om vervolgens het gesprek aan te gaan met elkaar.

5.4.2. Change agent zelf aan het woord

Wegens de nog bestaande onduidelijkheid van de veranderrichting hebben projectleden aangegeven dat zij op het moment nog bezig zijn met het bedenken van alle mogelijke oplossingen. Er is echter wel stilgestaan bij het proces om de rest van de organisatie te betrekken bij de verandering. De eerste communicatie is gestart door op intranet meerdere berichten te plaatsen over de stand van zaken en de vervolgstappen. Middels deze weg moet het onderwerp gaan leven en bespreekbaar gemaakt worden. Wanneer meer duidelijkheid is, is het volgens de projectleden van belang om iedereen bij de verandering te betrekken door allereerst de doelgroep op te zoeken. Wegens de grootte is het niet de bedoeling om met iedereen een individueel gesprek aan te gaan.

"Wat we in ieder geval willen doen is aanhaken bij de piketoverleggen die er zijn."
(Respondent 14, projectlid)

De projectleden beschouwen het uitleggen van de kwestie als een belangrijk component. Niet alleen de inhoud van de verandering dient uitgelegd te worden, maar juist waarom desbetreffende richting gekozen is en wat de bijbehorende consequenties zijn. Volgens de communicatietheorie van respondent 16 zorgt het delen van informatie mogelijk voor acceptatie bij mensen tegen de tijd dat een besluit genomen wordt.

"Dus naarmate wij meer kunnen uitleggen wat we doen en waarom we het zo doen en waar we op uitkomen en wat de dilemma's zijn, en die dilemma's moeten we beoordelen, denk ik dat je in ieder geval credits opbouwt voor de uiteindelijke keuze die gemaakt wordt door de organisatie." (Respondent 16, projectlid)

De boodschap moet volgens de projectleden goed te begrijpen zijn voor de rest van de organisatie. Er wordt ingezien dat de brandweer een andere taal heeft dan een andere hulpverleningsdienst, zoals de geneeskundige tak. Om deze reden wordt ook de focus gelegd op hoe een boodschap overkomt bij de ontvanger, in dit geval bij de piketfunctionarissen van de brandweer. Respondent 16 heeft aangegeven dat bij de doelgroep getoetst moet worden of

de boodschap op de juiste manier is aangekomen. Dit wordt gedaan door iemand binnen de kringen van de brandweer te controleren om het vervolgens aan te passen.

*"Nou het belangrijkste ingrediënt is dat het gewoon begrijpelijke taal is en dat zoveel mogelijk vakjargon en andere begrippen worden uitgelegd of vermeden."
(Respondent 16, projectlid)*

Respondent 14 heeft aangegeven dat het op basis van alleen argumentatie niet gaat lukken om draagvlak te creëren bij de piketfunctionarissen. Er moet ook gevoel gekweekt worden en af en toe meegaan en terugbuigen zou daarbij helpen. Belangrijk hierbij is dat de mening van mensen serieus moet worden genomen.

"Ja dat is vooral luisteren naar de bezwaren die men heeft. En ze ook echt wel serieus nemen, serieus beantwoorden. Wat niet altijd betekent dat je zegt van 'ik ga het plan veranderen'. Maar het maakt nogal uit of als je echt gehoord wordt of dat iemand zou roepen van 'ik snap dat het niet leuk is maar we gaan het toch doen'." (Respondent 14, projectlid)

Tot slot stelt de projectgroep dat het opleggen van een verandering niet werkt. Het zorgt uiteindelijk niet voor het behalen van de beoogde uitkomst. Voor een verandering is zagezegd draagvlak nodig en dat behaal je volgens de projectleden niet door een verandering op te leggen. Volgens hen bereik je met het opleggen van een verandering snelheid, maar niet het juiste gevoel dat gekweekt moet worden.

*"Maar er moet positiviteit omheen hangen. Niet van: we doen dit omdat het moet, of we doen dit omdat een of andere projectgroep daar in die hogere toren dat bedacht heeft. Dus ik denk dat het dan ook nodig is dat je het samen doet."
(Respondent 14, projectlid)*

Hoewel de verandering niet opgelegd moet worden, laten de projectleden weten dat het besluit uiteindelijk niet geheel bij de piketfunctionarissen ligt. De verantwoordelijk voor het besluit ligt bij de Stuurgroep en de directie. De Stuurgroep fungeert als controlegroep van de projectgroep waar de geopperde ideeën al dan niet goedgekeurd worden. Om te voorkomen dat de piketfunctionarissen denken mee te mogen beslissen biedt de projectgroep duidelijkheid in de verwachtingen.

"Dat je daarmee ook de verwachting hebt dat je uiteindelijk mee mag beslissen. En op het moment dat dat dan vervolgens niet gebeurt, leidt dat weer tot frustratie en teleurstelling." (Respondent 16, projectlid)

Al met al bestaat het plan van de projectgroep om de doelgroep op te zoeken zodra de plannen concreter zijn gemaakt. Om betrokkenheid te waarborgen wordt gepoogd in duidelijke brandweertaal te communiceren. Via verschillende media kan het proces gevolgd worden. Allereerst kan dit plaatsvinden via intranet en de mail, en vervolgens door aan te sluiten bij bijeenkomsten.

6. Analyse

In het vorige hoofdstuk zijn de bevindingen uit de interviews uiteengezet. In dit hoofdstuk worden de bevindingen gekoppeld aan de theoretische grondslag. In de analyse wordt tevens gezocht naar onderliggende verklaringen waarom respondenten op dergelijke wijze hebben geantwoord. Allereerst worden de cognitieve en affectieve reactie op beide scenario's besproken aan de hand van de invloed van de vijf *key change beliefs* van Armenakis & Harris (2009). Tot slot wordt de rol van de change agent geanalyseerd middels de factoren die belangrijk zijn voor het doen slagen van beide scenario's naar een duurzamere piketorganisatie. Dit leidt tot de beantwoording van de vierde deelvraag: *Hoe kan de veranderbereidheid van de medewerkers van de piketfunctie brandweer verklaard worden?*

Volgens de theorie wordt een reactie tot het cognitieve component geschaard als het gebaseerd is op kennis en informatie. Dit kan zelf verkregen zijn of via een medium, zoals intranet, ontvangen zijn. Op één respondent na heeft iedereen aangegeven op de hoogte te zijn van het project 'Duurzame Piketorganisatie'. Deze enkele piketfunctionaris draagt de functie Adviseur Gevaarlijke Stoffen en is werkzaam bij de DCMR Milieudienst Rijnmond. De DCMR is een organisatie die eigenlijk niet onder de VRR valt, maar werkt wel nauw samen met de hulpdiensten en verschaft piketfunctionarissen voor de piketorganisatie. Dit kan verklaren waarom de respondent niet op de hoogte was van het project van de VRR. Hoewel de overige respondenten van het project gehoord hebben, is meerdere malen aangegeven dat zij niet helemaal bekend zijn met de inhoud. Acht respondenten lieten merken dat het doel, om wat voor reden dan ook, onduidelijk is voor hen. Om verwarring te voorkomen en te zorgen dat de cognitieve reactie gemeten kon worden, is voor elke respondent het doel nogmaals schriftelijk en/of mondeling toegelicht.

6.1. Analyse scenario 1, specialist

Tabel 7 geeft alle genoemde voor- en tegenargumenten voor het scenario van specialisten weer en is te vergelijken met tabel 4. Zoals te zien is deze tabel echter ingedeeld in twee delen. Het bovenste deel geeft de argumenten gebaseerd op kennis en informatie weer, dus de cognitieve reactie. Het onderste gedeelte van de tabel geeft de argumenten gebaseerd op emotie weer, de affectieve reactie. Er zijn evenveel argumenten op basis van cognitie als argumenten op basis van affectie te zien. De voor- en nadelen van het scenario van specialisten worden dus op basis van kennis en emotie benaderd.

Voordelen scenario 1	Nadelen scenario 1
<u>Cognitieve reactie</u>	<u>Cognitieve reactie</u>
Vakbekwaamheid/kwaliteit stijgt omdat de focus wordt gelegd op de warme taken	Moeilijk financieerbaar
De druk van de koude taken verdwijnt/vermindert	Het gaat een probleem geven in de gebieden. Want de bezetting wordt lastig wegens het lage aantal piketfunctionarissen
Het beoordelen van piketfunctionarissen wordt makkelijker	Piketbelasting komt hoger te liggen omdat je het met minder mensen moet doen
Het bevordert de werk-privé balans	Continuïteitsprobleem
De verticale instroom (vanuit de 24-uursdienst) is logischer, waardoor werving op dat gebied makkelijker gaat	Kloof tussen de koude en warme organisatie wordt groter
Het beantwoordt de verwachtingen van de omgeving omdat de kennis omhoog gaat	Koude organisatie komt in de knel
<u>Affectieve reactie</u>	<u>Affectieve reactie</u>
Het vak wordt serieus genomen omdat de <i>core business</i> of 'ons bestaansrecht' centraal wordt gesteld	Het biedt onvoldoende uitdaging om alleen maar met je warme taken bezig te zijn
Het kan heel leuk zijn om alleen met je piketvak bezig te zijn, want dat is uiteindelijk het leukste van het vak	Minder piketfunctionarissen nodig dus een minder grote kans dat de respondent daadwerkelijk piketfunctionaris wordt
Geeft rust omdat piketfunctionarissen weten waar ze van zijn	De waardevolle combinatie van de koude en warme functie is niet meer mogelijk

Tabel 7: Overzicht van de voor- en nadelen van het scenario van specialisten verdeeld in cognitieve en affectieve reactie.

6.1.1. Cognitieve reactie

Respondenten zien voor- en nadelen in het scenario van specialisten. Om de scheiding tussen de cognitieve en affectieve reactie te maken worden de ingenomen standpunten op basis van kennis en informatie in deze paragraaf besproken.

De respondenten beargumenteren dat de omgeving verandert, wat leidt tot een kwaliteitsstijging van de vraag op straat. De geleverde diensten van de brandweer moeten blijven voldoen aan de vraag van de samenleving anders ontstaat er een *mismatch* tussen vraag en aanbod.

"De organisatie gaat meer van de mensen verwachten. Ook de omgeving met zaken waar je kennis van moet hebben. Dat is makkelijker om het met zes mensen af te

stemmen en in je eigen piket blijft spreken dan met twaalf.” (Respondent 6, Officier van Dienst/TOA)

Het scenario zorgt volgens respondenten voor de hulp aan burgers op de manier waarop zij die verwachten, namelijk met expertise. De ruime meerderheid van de respondenten geeft aan dat het piketvak professioneler ingestoken moet worden om deze reden. Het scenario van specialisten geeft gehoor aan deze roep omdat naar verluidt de fulltime piketfunctionaris zich volledig in het vak kan verdiepen. De roep om professionalisering zorgt ervoor dat men de noodzaak inziet van het scenario van specialisten. Vanuit het oogpunt van de vijf *key change beliefs* kan beredeneerd worden dat de noodzaak van het scenario van specialisten een positieve invloed heeft op de cognitieve component van veranderbereidheid.

Respondenten schetsen echter de verwachting dat er een continuïteitsprobleem ontstaat door het lagere aantal piketfunctionarissen. Allereerst zien respondenten gevaar omdat de druk op een kleinere groep komt te liggen waardoor rouleren binnen de piketgroepen lastiger wordt.

“Minder mensen, meer piketten, meer incidenten, sneller overbelast. Zou kunnen door die vele incidenten, dat je af en toe zou zeggen van ‘nou nu ben ik er klaar mee, ik wil nu vervangen worden’. Maar die anderen hebben ook heel veel piketten, dus daar zou het dan eens kunnen gaan wringen.” (Respondent 4, Adviseur Gevaarlijke Stoffen)

Daarnaast zien respondenten dat de kloof tussen de warme en koude organisatie groter wordt door het wegvallen van de koude taken. Dit heeft onder andere tot gevolg dat als een piketfunctionaris, om wat voor reden dan ook, uitvalt geen gemakkelijke aansluiting kan vinden bij de koude organisatie. Dit zorgt ervoor dat ze minder te bieden hebben voor de organisatie omdat zij altijd de focus hebben gelegd op uitsluitend de warme organisatie. Daartegenover verwacht een respondent dat het wegvallen van de koude taken ervoor zorgt dat de balans tussen werk-privé beter wordt, hetgeen de duurzaamheid zou vergroten. Door het samenvoegen van werk en piket, want je piket wordt je werk, zijn uitsluitend nog werk en privé te balanceren. Tot slot is een reeds beredeneerd voordeel van scenario 1 dat de werving voor de piketorganisatie makkelijker wordt wegens de logische verticale instroom uit de 24-uursdienst. Er kan gesteld worden dat de verandering als ongeschikt wordt gezien omdat het continuïteitsprobleem – voornamelijk veroorzaakt door de kloof tussen de koude en warme organisatie – de voordelen overschaduwet. Hierdoor kan vanuit de *key change belief* theorie geïnterpreteerd worden dat de cognitieve component van veranderbereidheid negatief wordt beïnvloed.

Op basis van de gegeven informatie verwachten respondenten dat het scenario van specialisten veel geld gaat kosten en daardoor moeilijk te implementeren is. Daarbij komt de verwachting van respondenten dat de koude organisatie in de knel komt omdat een aantal fte uit de koude organisatie wordt gehaald en wordt verplaatst naar de warme organisatie. Volgens twee respondenten is in de huidige situatie al een tekort aan mensen in de koude organisatie. Door het scenario van specialisten komt meer druk te staan op de koude medewerker en wordt

dit probleem groter. Aan de andere kant is een aantal keer de verwachting uitgesproken dat het scenario succesvol geïmplementeerd kan worden, zolang de randvoorwaarden en consequenties duidelijk worden opgesteld. Dergelijke randvoorwaarden, zoals roosters en het aantal fte, moeten uitgebreid doorgenomen en geborgd zijn.

"Er echt van bewust zijn, als je iets verandert, wat je dan allemaal moet regelen om te veranderen. Ik zeg niet dat je het [scenario 1] daarom niet moet doen, maar dat je het wel tot achter de komma meeneemt." (Respondent 1, Officier van Dienst)

Dit moet tevens gedaan worden door middel van eerlijkheid en duidelijkheid zodat de kennis en informatie te allen tijde up-to-date is bij de doelgroep. De cognitieve reactie op het scenario van specialisten wordt negatief beïnvloed door doeltreffendheid omdat twijfel bestaat over het succesvol implementeren. De randvoorwaarden moeten duidelijk zijn, maar er moet rekening worden gehouden met de financierbaarheid en de toenemende druk op de koude organisatie. Deze laatste twee tegenargumenten nemen de overhand omdat de randvoorwaarden vooralsnog onduidelijk zijn.

Aan de hand van de gegeven informatie van het scenario van specialisten zien respondenten dat de combinatie van de koude en warme taken wegvalt. Dit leidt tot de aanname dat zij waardevolle kennis uit de organisatie gaan missen. Wat men in de koude organisatie hoort, wordt direct meegenomen naar de warme organisatie. En vice versa: wat in de warme organisatie fout gaat, wordt meegenomen naar de koude organisatie en kan direct via beleid worden verbeterd.

"En ik vind het op mijn huidige plek ook wel goed dat ik zelf last heb van mijn piket. Als ik alleen maar Hoofd zou zijn, dan zou ik niet in het veld ervaren wat de problemen zijn van dingen die nog niet goed geregeld zijn. Nu merk ik, bij wijze van, als ik piket draai elke keer van 'o ja dat heb ik nog niet goed geregeld'." (Respondent 3, Officier van Dienst)

Een 100% piketfunctionaris kan dus leiden tot een persoonlijke achteruitgang van de medewerker omdat een deel van de kennis uit de koude organisatie verdwijnt. Vanuit de laatste *key change belief* kan verklaard worden dat de cognitieve reactie op het scenario van specialisten negatief wordt beïnvloed door valentie.

Al met al lijkt de cognitieve reactie op het scenario van specialisten negatief beïnvloed te worden als geïnterpreteerd wordt vanuit de *key change beliefs*. Het inzien van de noodzaak zorgt er echter voor dat het cognitieve component gedeeltelijk positief wordt beïnvloed. Het voorgestelde scenario wordt daarentegen als ongeschikt gezien omdat het continuïteitsprobleem de voordelen overschaduwet. Zes piketfunctionarissen hebben aangegeven dat een 100% fulltime piketfunctionaris niet het doel van robuustheid, duurzaamheid en/of toekomstbestendigheid gaat bereiken. Daarnaast wordt de cognitieve reactie negatief beïnvloed door de gedachte dat het scenario van specialisten lastig te financieren is. Verder zijn de randvoorwaarden nog niet duidelijk waardoor de realisatie van

een succesvolle implementatie wordt betwijfeld. Tot slot heeft valentie een negatieve invloed op de cognitieve reactie. Respondenten beargumenteren een persoonlijke achteruitgang te zien wegens het wegvallen van de combinatie van koud en warm. Het blijkt dus dat uitsluitend de discrepantie van scenario 1 het cognitieve component van veranderbereidheid positief beïnvloedt.

6.1.2. Affectieve reactie

In deze paragraaf worden de ingenomen standpunten over scenario 1 op basis van affectie uiteengezet. De affectieve voor- en nadelen worden mede aan de hand van de vijf *key change beliefs* verklaard en geïnterpreteerd.

Volgens respondenten is de warme organisatie het 'bestaansrecht' of de *core business* van de brandweer en loopt een brandweerman het liefst elke dag op straat om incidenten op te lossen. Maar liefst 30 keer is aangegeven dat men een warm hart toedraagt aan de warme organisatie. Elf piketfunctionarissen hebben laten blijken een blij of goed gevoel te krijgen bij het scenario van specialisten. Het is als vakman fantastisch om in de stof te kunnen duiken en meer bezig te zijn met de warme taken. Op emotioneel gebied wordt dergelijk scenario noodzakelijk bevonden omdat het bestaansrecht van de piketfunctionaris wordt gewaardeerd en deze hierdoor het gevoel krijgt serieus te worden genomen. Het zit in de diepgewortelde cultuur van de brandweerman om bezig te zijn met incidenten, en dit is waar scenario 1 gehoor aan geeft.

Respondenten zien vermindering of zelfs verdwijning van de druk van de koude taken omdat de piketfunctionaris in scenario 1 de volledige focus op de warme taken legt. Zes keer is verontrusting uitgesproken over de huidige beoordeling die uitsluitend op de koude taken berust. De reden is dat het grootste afbreukrisico op de warme taken ligt en daar dus ook op beoordeeld zou moeten worden. Het grootste afbreukrisico ligt op de warme taken omdat die, mede door social media, in de schijnwerpers staan. Het scenario van specialisten zou het afbreukrisico van de warme taken erkennen door het centraal te stellen en het afzonderlijk te beoordelen. Respondenten spreken uit een opgelucht gevoel te hebben omdat het wegvallen van de koude taken zorgt voor rust omdat piketfunctionarissen weten waar ze van zijn, namelijk van de warme organisatie. Het gevoel van rust zorgt voor duurzaamheid en toekomstbestendigheid. Twee respondenten hebben echter hun angst uitgesproken over het scenario van specialisten vanwege het lage aantal piketfunctionarissen. De achterliggende reden is de verwachting dat de mensen het in de toekomst niet meer zullen trekken wegens de zwaardere piketbelasting waardoor in een noodsituatie, zoals een crisis of griep epidemie, de organisatie niet meer capabel is om de zaak draaiende te houden. Daarbij komt dat men het gevoel heeft de dagen niet te kunnen vullen omdat het aantal incidenten te laag ligt. De spanning vermindert waardoor men sneller uitgekeken is op het werk. Hoewel twee piketfunctionarissen hun angst uitspreken, wordt de affectieve reactie overwegend positief beïnvloed door de geschiktheid van het scenario omdat de meerderheid een goed gevoel heeft bij het vervullen van het doel door het scenario van specialisten.

Vervolgens wordt aangegeven dat het heel leuk is om alleen met het piketvak bezig te zijn en kan je volgens respondenten als vakman niet tegen het scenario van specialisten zijn, hetgeen de implementatie zou kunnen vergemakkelijken. Daarentegen wordt het scenario van specialisten als ingrijpende verandering gezien omdat de piketorganisatie voor het gevoel compleet wordt omgedraaid. De warme taken worden in voorgesteld scenario centraal gesteld waardoor de cultuur, of de diepe structuur, wordt aangetast. Dit wordt aangetast omdat het ingestoken piketvak anders gaat opereren en daardoor een ander soort mens gaat aantrekken. Het vraagt om veel energie en mildheid om zo'n ingrijpende verandering plaats te laten vinden, wat kan leiden tot vermoeidheid. Een andere verklaring voor de vermoeidheid kan liggen bij de ervaringen met veranderingen in het verleden. Acht keer is aangegeven dat veranderingen in het verleden groots zijn opgezet en uiteindelijk niet zijn afgemaakt. Het project 'Duurzame Piketorganisatie' wordt op het moment tevens als een complex en breed traject gezien dat niet de discussie gaat oplossen waar het initieel voor gestart was. Dat komt mede omdat de onderwerpen op een hoop gegooid zijn. Daarbij komt dat het project al enige tijd duurt waardoor mensen het idee hebben dat het te complex is om op te lossen. De gedachte heerst dat het project 'Duurzame Piketorganisatie' niet anders is dan andere ingrijpende veranderingen waarbij te veel onderwerpen worden aangehaald en aan het doel voorbij wordt gegaan. Dat alles kan voor een negatieve affectieve reactie zorgen bij een verandering van het scenario van specialisten.

Het scenario van specialisten zorgt voor het gevoel van onvoldoende invulling van de dag waardoor persoonlijke uitdaging minder snel wordt bereikt. Een van de belangrijkste oorzaken waarom respondenten het scenario van specialisten een persoonlijke achteruitgang vinden, is dat de combinatie van warme en koude taken wegvalt. Vier respondenten hebben aangegeven te stoppen met piket. Een eerste reden is dat zij niet blij worden van een fulltime piketfunctionaris omdat desbetreffende piketfunctionarissen hun levensenergie op het moment meer uit de koude taak halen, wat weg zou vallen als scenario 1 wordt doorgevoerd. Aan de andere kant worden de verhoogde fysieke verwachtingen in combinatie met de hogere leeftijd als te zwaar gezien. Een deel van de respondenten spreekt uit dat het juist persoonlijke kansen biedt om je als vakman door te ontwikkelen en te specialiseren in het vak. Twee piketfunctionarissen hebben aangegeven te solliciteren voor fulltime piketfunctionaris, wat hoop reflecteert in voorgesteld scenario.

"Ik zeg net dat ik hierop zou solliciteren. Ja, ja het ligt er een beetje aan wat voor rooster dan wordt bedacht. Maar ja. Ik denk dat dit wel een serieuze optie is dat ik zou overwegen." (Respondent 6, Officier van Dienst/TOA)

Twee anderen hebben de verwachting uitgesproken dat veel mensen uit de uitruk hierop zouden willen solliciteren omdat het een verlengde van de carrière biedt. Hoop voor dergelijke groep ontstaat dus. Een piketfunctionaris Brandonderzoek geeft aan al specialist te zijn en veel kansen te zien om meer mensen specialist te maken als het gaat om het Brandonderzoekpiket. Deze uitspraken zijn veelzeggend voor het scenario van de specialist. Ondanks de vijf respondenten

die aangeven een toekomst te zien in het specialistisch scenario, wordt de affectieve reactie negatief beïnvloed door de verwachte persoonlijke achteruitgang die door meer respondenten wordt erkend. De laatste factor van de vijf *key change beliefs* heeft dus een negatieve invloed op de affectieve reactie.

Samenvattend, heeft de discrepantie een positieve invloed op het affectieve component van veranderbereidheid omdat het piketvak wordt (h)erkend en gewaardeerd zoals men vindt dat het zou moeten worden gewaardeerd. Ten tweede beïnvloedt geschiktheid het affectieve component negatief omdat de angst om de organisatie draaiende te houden overheerst wegens het lage aantal piketfunctionarissen. Ook wordt het scenario als ongeschikt gezien omdat de waardevolle combinatie van de koude en warme taken wegvalt waardoor duurzaamheid en toekomstbestendigheid niet behaald worden omdat men sneller is uitgekeken op het werk. Als de verhouding omgebogen kan worden tot ongeveer 0.7 fte aan de warme taken en 0.3 fte aan koude taken zal dit voor meer veranderbereidheid zorgen voor het scenario van specialisten omdat de combinatie zorgt voor meer kennis uit de koude organisatie en meer uitdaging. Verder wordt gesteld dat een vakman niet tegen het scenario van specialisten kan zijn, maar dat het een dermate culturele omslag is dat het de implementatie bemoeilijkt. Respondenten die aangeven te willen solliciteren, worden overschaduwd door de persoonlijke achteruitgang in uitdaging en kennis die door meer functionarissen worden benoemd. Hierdoor heeft valentie een negatieve invloed op de affectieve reactie. Tot slot is een verklaring waarom de affectieve reactie negatief beïnvloed wordt wegens de ervaring met veranderingen in het verleden. De gedachte rondom dit project heerst dat dit niet succesvol wordt afgemaakt omdat het te groots is opgezet, net zoals projecten in het verleden. Dit heeft tot gevolg dat men sceptisch tegenover de voorgestelde verandering staat.

6.2. Analyse scenario 2, generalist

Ook voor het scenario van de generalist zijn de genoemde voor- en nadelen opgesomd, namelijk in tabel 8. Zoals te zien is deze vergelijkbaar met tabel 5, maar verschilt onderstaande tabel door de gemaakte scheiding tussen cognitieve argumenten en affectieve argumenten. Opmerkelijk is dat de voorargumenten gebaseerd op cognitie de overhand hebben. Zes van de acht voordelen van het scenario van generalisten zijn te scharen tot het cognitieve component. Bij de tegenargumenten is te zien dat juist de argumenten gebaseerd op affectie de overhand hebben. De voordelen worden dus voornamelijk benoemd op basis van de verkregen kennis en informatie over de verandering. De nadelen worden echter op basis van gevoel uiteengezet.

Voordelen scenario 2	Nadelen scenario 2
<p style="text-align: center;"><u>Cognitieve reactie</u></p> <p>Inzet specialist in dagdienstfunctie verbetert/bevestigt de kennis want 100% kennis van de piketfunctionaris is nooit mogelijk</p>	<p style="text-align: center;"><u>Cognitieve reactie</u></p> <p>De specialist in de dagdienstfunctie werkt niet: hoe zit het in de weekenden/nachten?</p>
<p>Continuïteitszekerheid</p>	<p>Vakbekwaamheid/kwaliteit daalt</p>
<p>Kwaliteit is pas belangrijk als het een bijzonder incident is (20% van de gevallen) dus dan kan de slagkracht behaald worden met generalisten en voor de overige gevallen inzet van de specialist in dagdienstfunctie</p>	<p>De organisatie gaat trager reageren op hulpvragen</p>
<p>Door de hoeveelheid piketfunctionarissen daalt de piketbelasting wat belangrijk is voor de duurzaamheid</p>	<p>Meer piketfunctionarissen betekent minder incidenten/ervaring</p>
<p>Betere verbinding tussen warm en koud</p>	
<p>Generalist zit niet in een koker waardoor creativiteit in het denken van oplossingen hoger is</p>	
<p style="text-align: center;"><u>Affectieve reactie</u></p> <p>Combinatie warme taken + koude taken blijft bestaan en dat is waardevol voor de piketfunctionaris</p>	<p style="text-align: center;"><u>Affectieve reactie</u></p> <p>Uitkleding van de functie</p>
<p>Het is geen erge verandering ten opzichte van de huidige situatie waardoor het makkelijker te implementeren zou zijn</p>	<p>Sceptisch over de uitvoering: uiteindelijk wil je als piketfunctionaris zoveel mogelijk zelf doen dus wordt de specialist in dagdienstfunctie te laat ingezet</p>
	<p>Vanuit de koude organisatie georganiseerd waardoor het vak nog meer 'erbij' wordt gedaan</p>
	<p>Het is geen grote verandering ten opzichte van de huidige situatie waardoor men sceptisch is over het oplossen van het probleem</p>
	<p>Het biedt onvoldoende uitdaging omdat men alleen de basiskennis behoort te kennen</p>

Tabel 8: Overzicht van de voor- en nadelen van het scenario van generalisten verdeeld in cognitieve en affectieve reactie.

6.2.1. Cognitieve reactie

In deze paragraaf wordt de reactie op het scenario van generalisten, die op basis van kennis en informatie is gevormd, besproken. De verklaringen waarom een standpunt wordt ingenomen worden vanuit de vijf *key change beliefs* geïnterpreteerd en waar nodig aangevuld uit andere invalshoeken.

Bij het scenario van generalisten worden meer piketfunctionarissen met de basiskennis aangesteld waarbij specialisten in dagdienstfunctie worden ingeschakeld bij meer ingewikkelde incidenten. Door een aantal respondenten wordt de verwachting geschetst dat de organisatie trager gaat reageren op hulpvragen uit de samenleving omdat er een extra tussenschakel wordt gevormd, namelijk de generalist. Eerder is aangegeven dat de omgeving juist snel verandert en om meer kwaliteit vraagt. Vanuit dit oogpunt wordt het scenario van generalisten als niet noodzakelijk gezien waardoor de cognitieve reactie negatief wordt beïnvloed.

"En in dit geval zie ik dat we trager gaan reageren omdat we eerst iemand willen hebben die moet gaan kijken van 'joh is het wel echt waar en wat hebben we nodig'." (Respondent 2, Hoofdofficier van Dienst)

Door de respondenten wordt slag- en veerkracht in scenario 2 erkend omdat de grootte van de piketgroep stijgt. Dit zorgt voor flexibiliteit binnen de piketgroep waardoor makkelijker gerouleerd kan worden na bijvoorbeeld een zware dienst van een piketfunctionaris. Ook wordt de kloof tussen de koude en warme organisatie kleiner waardoor de doorstroom naar de koude organisatie gemakkelijker gaat na het stoppen van piketdiensten. Op basis van deze kennis beargumenteren respondenten dat continuïteitszekerheid aanwezig is bij het scenario van generalisten. Daarentegen wordt ingezien dat functionarissen minder piketdiensten gaan draaien door de grootte van de piketgroep. Wegens het missen van de ervaring van piketdiensten verwachten respondenten dat de kwaliteit achteruit gaat. Tegen het probleem van kwaliteitsvermindering is in te brengen dat volgens drie respondenten de kwaliteit pas belangrijk is als het een bijzonder incident is, namelijk in zo'n 20% van de gevallen. In het geval van een bijzonder incident kan het verschil gemaakt worden met de specialistische expertise uit de dagdienstfunctie.

"Kijk 80-90 procent van de incidenten is niet specialistisch of er is geen specifieke vakkennis voor nodig. [...] Dat geldt trouwens voor je rol als Officier van Dienst sowieso. 80 procent van de incidenten waarbij ik kom, had exact dezelfde uitkomst gehad als wanneer ik niet was gekomen. Er is maar een bepaald percentage dat je aan de bak moet en het verschil moet brengen." (Respondent 7, Officier van Dienst/TOA)

Met name wegens de continuïteitszekerheid, wat van belang is om de piketorganisatie robuust en toekomstbestendig te maken, wordt het cognitieve component van veranderbereidheid dus op positieve wijze beïnvloed door de geschiktheid.

Tien keer is aangegeven dat het lastig is om de specialist in dagdienstfunctie succesvol te implementeren. Hiermee wordt bedoeld dat de specialist op doordeweekse dagen van 9.00 uur tot 17.00 uur werkt en dus alleen binnen deze tijden om hulp gevraagd kan worden. Op basis van de verkregen informatie over het scenario van generalisten verwachten de respondenten moeilijkheden buiten de kantoortijden. Hoe zit het namelijk met de specialistische inzet in de nachten en weekenden? Verder is de verwachting van een respondent dat veel zal worden afgeschoven op de specialisten in dagdienstfunctie, omdat zij acties sneller weten weg te zetten in de organisatie. De specialisten in dagdienstfunctie zitten echter al in de knel waardoor de druk stijgt en de duurzaamheid van de koude organisatie vermindert. Omdat respondenten over het algemeen verwachten dat het scenario van generalisten lastig te implementeren is, zoals die nu is ingericht met de specialist in dagdienstfunctie, wordt het cognitieve component van veranderbereidheid negatief beïnvloed.

Respondenten geven aan dat de combinatie van de koude taken met de warme taken zorgt voor een betere verbinding tussen warm en koud. Ook wordt beredeneerd dat de grootte van de groep ervoor zorgt dat je als individu minder incidenten gaat doen. Hetzelfde aantal piketten wordt verdeeld over meer piketfunctionarissen, waardoor de ervaring met incidenten daalt. Dit zorgt volgens veel respondenten voor een vermindering van de vakbekwaamheid, wat als persoonlijke achteruitgang ten opzichte van de huidige situatie wordt gezien. De reden is dat de operationele taak als de *core business* van piketfunctionarissen van de brandweer kan worden gezien. Al met al benoemt een meerderheid de vermindering in kwaliteit als achteruitgang wat leidt tot een negatieve beïnvloeding, door valentie, van het cognitieve component van veranderbereidheid.

Samenvattend, op basis van de verkregen kennis en informatie door respondenten wordt aangegeven dat het scenario van generalisten niet noodzakelijk is omdat de organisatie trager gaat reageren op de vraag uit de omgeving. De geschiktheid beïnvloedt de cognitieve reactie overwegend positief. De kwaliteitsvermindering zou volgens drie respondenten niet veel uitmaken omdat bij 20% van de incidenten specialistische expertise gevraagd wordt. Dit in combinatie met de continuïteitszekerheid maakt de organisatie robuust en toekomstbestendig. Vervolgens beïnvloedt doeltreffendheid de cognitieve component van veranderbereidheid op een negatieve wijze omdat men de verwachting schetst dat de specialistische inzet buiten kantoortijden moeilijkheden met zich mee brengt. Tot slot zien de meeste respondenten een persoonlijke achteruitgang omdat de vakbekwaamheid bij het scenario van generalisten zal dalen. Dit zorgt ervoor dat de cognitieve reactie ook negatief wordt beïnvloed door valentie.

6.2.2. Affectieve reactie

In deze paragraaf wordt de andere component van veranderbereidheid besproken, namelijk de affectieve reactie. De voor- en nadelen gebaseerd op emotie en gevoel worden besproken en geïnterpreteerd aan de hand van de vijf *key change beliefs*.

Een respondent is huiverig omdat het scenario van generalisten voor meer chaos gaat zorgen wegens het aantal mensen dat komt en elkaar aan moet vullen. Er ontstaat een versnippering van specialisten, wat niet gaat helpen bij het behalen van de beoogde situatie. Daarbij geeft de meerderheid van de respondenten aan sceptisch te zijn over het scenario van generalisten omdat het niet als een dermate verandering wordt gezien. Men geeft meerdere malen aan al op deze manier te werken en dat het niet het gat tussen de huidige en de beoogde situatie gaat dichten. Vanuit emotioneel oogpunt wordt de noodzaak van scenario 2 dus niet erkend, waardoor de affectieve component van veranderbereidheid negatief wordt beïnvloed door discrepantie.

"Ik heb bij dit scenario het gevoel dat dat dichterbij zit op wat we al doen. Dus ik weet niet zeker of dit nou echt gaat oplossen waar we in de toekomst mee te maken krijgen of waar we nu al mee te maken hebben." (Respondent 3, Officier van Dienst)

De meerderheid van de respondenten geeft aan blij te zijn dat de combinatie van de koude en warme taken blijft bestaan bij het scenario van generalisten. Door de combinatie blijft het vak ten eerste afwisselend en ten tweede blijft de kennis uit de koude naar de warme organisatie – en vice versa – bestaan, wat tot gevolg heeft dat men dichterbij de koude organisatie staat. Daar tegenover staat dat een aantal van de respondenten de meerwaarde er niet van inziet, en sceptisch is, om alle piketfunctionarissen generalistisch te maken. Door iedereen generalist te maken gaat de organisatie niet oplossen waar het nu stopt. Door het bestaan van de combinatie van de koude en warme taken wordt het scenario van generalisten gevoelsmatig als overwegend geschikt gezien om het doel te bereiken, hierdoor wordt de affectieve reactie positief beïnvloed.

Hoewel het scenario van generalisten geen ingrijpende verandering lijkt te zijn, garandeert dat volgens respondenten niet een succesvolle implementatie. Men heeft het gevoel dat het scenario van generalisten een uitvergroting van de huidige situatie is, waardoor men bang is dat nog makkelijker wordt omgegaan met het piket. In vergelijking met de huidige situatie voelt het bij de respondenten aan als dat het piket er nog meer 'bij' wordt gedaan omdat het scenario van generalisten veronderstelt dat er minder tijd in het piket wordt gestoken. Daarbij heerst scepticisme over de uitvoering omdat een brandweerman het liefste zoveel mogelijk zelf wil doen en de specialist in dagdienstfunctie te laat wordt ingezet. Het is lastig de grens te stellen wanneer je als piketfunctionaris een specialist inschakelt. Desbetreffende argumenten zorgen ervoor dat respondenten de doeltreffendheid van de voorgestelde verandering niet inzien, wat de affectieve reactie negatief beïnvloedt.

Acht keer is vermeld dat het scenario van generalisten wordt ervaren als het uitkleden van de huidige piketfunctie. Men krijgt daardoor het gevoel nergens meer van te zijn. Verantwoordelijkheden worden weggehaald en bij een andere functie neergelegd, namelijk bij de specialist in dagdienstfunctie. Daarbij komt het bij twee respondenten over alsof iedereen het piketvak zou kunnen uitoefenen, terwijl dat niet het geval is.

"Weet je dan zou ik het een beetje een degradatie van het vak vinden. Dat je zegt van: iedereen kan het. En daar ben ik het echt niet mee eens." (Respondent 9, Hoofdofficier van Dienst)

Dit heeft tot gevolg dat veel respondenten hebben aangegeven dat het scenario van generalisten leidt tot een vermindering van uitdaging in het vak. Als generalist hoef je niet meer te weten dan de vereiste basiskennis. En omdat het een neventaak is, verwacht men geen ruimte te krijgen om de basiskennis uit te breiden. Een piketfunctionaris in het generalistisch scenario wordt gevoeld als het 'op de knoppen drukken om de specialismes ter plaatse te laten komen'.

"Ja want dan is je toegevoegde waarde weer beperkt. Dan ben je de opschaler van dienst en daarmee kan je vertrekken." (Respondent 2, Hoofdofficier van Dienst)

Ten opzichte van de huidige situatie wordt het dus als een persoonlijke achteruitgang omdat de functie in inhoud en verantwoordelijkheden daalt. Men heeft het gevoel veel energie in het vak gestoken te hebben om zo ver te komen, om het vervolgens op deze manier te verliezen en uit te kleden. Tegenover dergelijke overheersende teleurstelling hebben drie respondenten zich expliciet positief geuit tegenover het scenario van generalisten. Desbetreffende respondenten hebben uitgesproken zichzelf in de toekomst te zien werken in een dergelijke organisatie. De voornaamste reden is dat zij eigenlijk al zo werken, alleen worden de verhoudingen anders in het aantal te besteden uren. Opmerkelijk is dat de drie respondenten vrij jonge Officieren van Dienst zijn. Een van de drie geeft zelf aan dat de oudere generatie waarschijnlijk geen voorstander zou zijn van het scenario van generalisten wegens de opleiding die zij hebben gehad. Volgens respondent 5 is de nieuwe generatie meer opgeleid om een ondersteunende rol te bieden en op het moment dat kennis ontbreekt, collega's om hulp te vragen. Dat biedt overigens hoop voor de toekomst. Oudere Officieren van Dienst zouden meer geneigd zijn om zelf alles op te willen lossen.

"Dat is dan ook weer anders dan de oude Ovd's want die waren natuurlijk helemaal zelf van 'wij zijn de Ovd'. [...] En dat andere [scenario 1] heb je alle touwtjes zelf in handen. Dat is een beetje old school Ovd." (Respondent 5, Officier van Dienst)

Samenvattend, vanuit de vijf *key change beliefs* lijkt geschiktheid van het scenario van generalisten de affectieve component van veranderbereidheid positief te beïnvloeden, omdat men inziet dat de grootte van de piketgroep slag- en veerkracht bereikt, waardoor continuïteitszekerheid ontstaat. Omtrent de discrepantie is scepticisme te zien omdat het een dermate kleine verandering is dat het de gaten tussen de huidige situatie en de beoogde situatie niet gaat oplossen. Het ontbreken van de noodzaak in scenario 2 zorgt voor een negatieve invloed op de affectieve reactie. Ten derde beïnvloedt de doeltreffendheid de affectieve component negatief omdat het merendeel van de respondenten pessimistisch is over het succesvol implementeren van voornamelijk de specialist in dagdienstfunctie die in scenario 2 wordt gesteld. Tot slot is men overwegend teleurgesteld als het scenario van generalist wordt

doorgevoerd omdat het aanvoelt alsof veel in inhoud en verantwoordelijkheden wordt afgepakt van hen. De persoonlijke achteruitgang zorgt ervoor dat het affectieve component negatief wordt beïnvloed.

6.3. Specialist versus generalist

In tabel 9 is een overzicht gegeven van de piketfunctionarissen die het doel van de projectgroep 'Duurzame Piketorganisatie' wel/niet duidelijk wisten te omschrijven en het inzien van de noodzaak door desbetreffende personen. Interessant op te merken is dat de respondenten die het doel van het project duidelijk konden omschrijven, allen de noodzaak van de verandering inzien. Slechts twee respondenten, die het doel niet duidelijk konden omschrijven, zagen de noodzaak niet in of wisten niet te benoemen waar het in de organisatie knelt. De voorgestelde oplossing ligt volgens hen bij de focus op de randvoorwaarden.

"Het is de vraag of je het moet veranderen. Ik vind dat we het wel goed moeten regelen, de randvoorwaarden zeg maar. Ik bedoel die hebben we niet goed geregeld dus dan blijft er altijd een eeuwige discussie ontstaan." (Respondent 7, Officier van Dienst/TOA)

De overige respondenten die het doel niet duidelijk konden omschrijven zagen de noodzaak echter wel in. Het blijkt dat voor zowel de mensen die het doel duidelijk voor zich hebben als (het merendeel van) de mensen die het doel niet duidelijk voor zich hebben de noodzaak van verandering aanwezig is. Dit bevestigt de discrepantie van de verandering in het algemeen.

Doel onduidelijk + noodzaak	Doel onduidelijk + geen noodzaak	Doel duidelijk + noodzaak	Doel duidelijk + geen noodzakelijk
5	2	7	0

Tabel 9: Overzicht van het doel (on)duidelijk voor ogen hebben in vergelijking met het al dan niet inzien van de noodzaak.

De organisatie moet dus veranderen, en volgens sommigen op korte termijn, anders gaan er ongelukken gebeuren, in de zin van dat mensen uit de piketorganisatie om gaan vallen en/of onvoldoende vakbekwaam op straat staan en fouten maken. Andere gegeven redenen waarom de huidige piketorganisatie genoodzaakt is te veranderen, zijn: dat de vijver uitgeput raakt, de zorg om vakbekwaam te blijven en maatschappelijke veranderingen.

Wanneer de houding van de medewerkers ten opzichte van beide scenario's wordt vergeleken, blijkt men de noodzaak van het scenario van specialisten meer in te zien wegens het professionalisme. Daarentegen blijkt men het scenario van generalisten geschikter te vinden dan het scenario van specialisten. De voornaamste reden ligt bij de grootte van de piketgroep en het blijven bestaan van de combinatie van koude en warme taken waardoor de continuïteit meer wordt verzekerd. In beide scenario's lijkt onvoldoende vertrouwen te zijn om tot een succesvolle implementatie te komen. Wel stellen vijf piketfunctionarissen dat veel weggezet kan worden in de organisatie. Niets is onmogelijk. Dit is een typische uitspraak, vooral

met de achterliggende gedachte dat de brandweer 'het wel oplost'. Als de scenario's concreet en duidelijk worden toegelicht kan de organisatie in staat zijn om alles te implementeren. Een gegeven reden waarom de organisatie dat kan, is wegens de grootte van de organisatie. Er is begrip dat niet iedereen kan worden meegenomen in het besluit, en als organisatieverandering noodzakelijk is, dan is men onderhevig aan verandering. Volgens een respondent bezit de organisatie dus de flexibiliteit om veranderingen op te vangen.

Verder is door drie respondenten expliciet uitgesproken dat de verandering in het belang van de organisatie moet zijn. Het maakt voor hen niet veel uit of de persoonlijke situatie verbetert of verslechtert, zolang de organisatie er maar op vooruitgaat. Kortom, dergelijke respondenten zouden een persoonlijke achteruitgang niet betreuren wanneer de organisatie er beter van wordt. Deze uitspraak is erg opvallend omdat het de laatste factor van de vijf *key change beliefs* tegenspreekt. Die stelt namelijk dat veranderbereidheid positief wordt beïnvloed wanneer het persoonlijke meerwaarde meebrengt. Een verklaring van de tegenstellende uitspraken kan zijn dat desbetreffende respondenten tegen de pensioenleeftijd aan zitten en de organisatie goed willen achterlaten. Een andere verklaring achter deze uitspraak kan zijn dat de respondenten meer energie uit de koude taken halen en de warme organisatie niet als hun 'bestaansrecht' zien. Naast deze drie respondenten is voor de overige piketfunctionarissen persoonlijke meerwaarde echter wel van belang bij een verandering.

"Kijk het ligt er maar net aan, en dat speelt bij alles wat er gebeurt, wat zit er voor mij in? Dat is altijd. En mensen die zeggen dat dat niet zo is, die liegen echt."
(Respondent 9, Hoofdofficier van Dienst)

Naast de vijf *key change beliefs* lijkt de ervaring met veranderingen in het verleden ook een rol te spelen. De angst dat hen wat wordt afgenomen als een verandering wordt ingezet, leeft nog voort. Een voorbeeld van dergelijke verandering waarbij iets in het verleden is afgenomen, is dat men beloofd zou worden naar waardering en vervolgens is de piketvergoeding lager geworden. Een tweede voorbeeld is dat de Officier van Dienst uit het CoPi is gehaald. Dit houdt in dat de Officier van Dienst niet meer als CoPi-lid bij de overleggen van incidenten mag aanschuiven. Deze regel onttrok voor sommigen de diepte uit het vak van het OD-schap. Hierdoor is een gevoel van onderwaardering aanwezig bij de helft van de geïnterviewde piketfunctionarissen. Meerdere malen is aangegeven dat men niet per definitie de waardering in geld wil zien, maar meer in de invulling van het vak zodat het serieus wordt genomen. Mogelijk is dat een verklaring waarom het scenario van generalisten emotioneel harder aankomt dan het scenario van specialisten. Respondenten hebben aangegeven sterk het gevoel te hebben dat het piketvak bij het scenario van generalisten wordt uitgekleden terwijl er weinig voor in de plaats komt. Bij het scenario van specialisten wordt het 'bestaansrecht' centraal gezet wat in enige mate tot tevredenheid leidt. In beide scenario's vrezen de respondenten echter om een devaluatie van de invulling en verantwoordelijkheden van de functie. Het meer en meer uitkleden van de functie wordt door een respondent ook wel de 'salamitechniek' genoemd: elke keer een schijfje er vanaf totdat niets meer overblijft.

"Want het begint met dat er steeds dingetjes uitgetrokken worden. Nou dan is het net een truitje wat je uit elkaar rafelt. Op een gegeven moment donderstraalt het hele truitje uit elkaar, dan sta je in je blote kont. En dat is een beetje het gevoel dat bij iedereen leeft. En dat komt door dingen uit het verleden." (Respondent 10, Hoofdofficier van Dienst)

Om een overzichtelijk beeld te geven hoe de cognitieve en affectieve reacties op beide scenario's beïnvloed worden is in tabel 10 (op de volgende pagina) aangegeven of de vijf *key change beliefs* aanwezig zijn en op welke manier deze de cognitieve en affectieve reactie beïnvloeden. Wanneer 'positief' is aangegeven, beïnvloedt de factor op positieve wijze het component van veranderbereidheid. Wanneer 'negatief' is aangegeven heeft de factor een negatieve invloed op het component van veranderbereidheid. Te zien is dat de cognitieve en affectieve reactie voornamelijk negatief worden beïnvloed als vanuit de factoren van de vijf *key change beliefs* wordt geïnterpreteerd. Tot slot blijkt dat de top zich nog niet heeft uitgesproken. Door de piketfunctionarissen wordt echter verwacht dat de directie altijd het gezicht laat zien en iets moet vinden van de verandering. Daarna is het aan de Hoofdofficieren om het goede voorbeeld te geven en het door te stralen naar de rest van de piketorganisatie. In hoofdstuk 6.4 meer over de invloed van de top.

<i>Cognitieve reactie</i>	Scenario 1 'specialisten'	Scenario 2 'generalisten'
Discrepantie	Positief	Negatief
Geschiktheid	Negatief	Positief
Doeltreffendheid	Negatief	Negatief
Steun vanuit de top	n.v.t.	n.v.t.
Valentie	Negatief	Negatief
<i>Affectieve reactie</i>		
Discrepantie	Positief	Negatief
Geschiktheid	Positief	Positief
Doeltreffendheid	Negatief	Negatief
Steun vanuit de top	n.v.t.	n.v.t.
Valentie	Negatief	Negatief

Tabel 10: Overzicht beïnvloeding van de vijf *key change beliefs* op de cognitieve en affectieve reactie op beide scenario's.

Tabel 6, op de volgende pagina, is dezelfde tabel als die in paragraaf 5.3 is gegeven. Hierin is de verdeling van de voorkeuren voor scenario's te zien. Zoals aangegeven geven vier piketfunctionarissen de oplossing in een combinatie van scenario 1 en scenario 2. Het is

opvallend dat desbetreffende vier piketfunctionarissen allen Hoofdofficier van Dienst zijn. Dit kan erop duiden dat de groep Hoofdofficieren andere gedachten heeft over de kwestie, bijvoorbeeld omdat over het algemeen het abstractieniveau hoger ligt, zoals door een van de respondenten is aangegeven. Daarbij kan een rol spelen dat dezelfde vier Hoofdofficieren van Dienst het doel van het project 'Duurzame Piketorganisatie' duidelijk voor ogen hebben. Mogelijk zijn zij vaker geïnformeerd en hebben zij zich meer verdiept in de kwestie. Verder hebben zeven functionarissen aangegeven voor het scenario van specialisten te kiezen. Hiervan hebben vier respondenten het doel niet duidelijk voor zich en de overige drie respondenten hebben het doel wel duidelijk voor zich. Van de drie functionarissen die de voorkeur voor het scenario van generalisten hadden, hadden er twee het doel niet duidelijk voor ogen. Opvallend is dat in tabel 10 geen aanzienlijk verschil te zien is tussen de cognitieve en affectieve reactie als daarop vanuit de vijf *key change beliefs* wordt ingezoomd. Maar bij het uitspreken van de voorkeur is wel een aanzienlijk verschil te zien tussen scenario 1 en scenario 2. De emotionele nadelen lijken de doorslag te geven omdat uiteindelijk slechtst drie piketfunctionarissen de voorkeur geven voor het scenario van generalisten. Het zit in het hart van de brandweerman om incidenten te bestrijden en het scenario van generalisten geeft hier minder gehoor aan. Hoewel het scenario van generalisten geschikt lijkt te zijn wegens de continuïteitszekerheid, heeft men het gevoel dat nog meer verantwoordelijkheden worden afgepakt. Dit heeft tot gevolg dat men een emotionele afkeer tegen scenario 2 krijgt.

Voorkeur scenario 1 'specialist'	Voorkeur scenario 2 'generalist'	Combinatie van beide scenario's	Geen van beide scenario's
7 functionarissen	3 functionarissen	4 functionarissen	2 functionarissen

Tabel 6: Overzicht voorkeuren voor de scenario's.

Opmerkelijk is dat, op een respondent na, iedereen heeft aangegeven het out-of-the-box denken te prefereren boven routines/gewoontes. Het feit dat zoveel respondenten routines/gewoontes onderaan heeft gesteld wijst erop dat zij afstand kunnen doen van de gewoontes en routines in de huidige situatie. Dat zou het veranderen makkelijker kunnen maken omdat wordt ingezien dat buiten de kaders gekeken moet worden en op een creatieve manier de organisatie anders georganiseerd moet worden om zoveel mogelijk kwalitatieve mensen te laten opereren, die niet te veel belast worden. Daarbij heeft, op een respondent na, iedereen aangegeven bereid te zijn om zich in te zetten voor de verandering naar een duurzame piketorganisatie. Deze enkele persoon verschilt van de vorige afwijkende persoon. De ruime meerderheid van de respondenten ziet in dat de huidige organisatie toe is aan verandering, en is bereid zich in te zetten in de vorm van enthousiasmeren en meedenken.

6.4. Invloed change agent

Zoals is te zien in het conceptueel model in paragraaf 3.7 is de verwachting dat de change agent directe invloed kan uitoefenen op de cognitieve reactie en de affectieve reactie van de

respondenten. Daarnaast kan de change agent hier indirecte invloed op uitoefenen via de vijf *key change beliefs*. De vastgestelde belangrijkste beïnvloedingsstrategieën zijn het identificeren en herkennen van de (opinie)leider, persuasieve communicatie, formalisatie van de activiteiten en actieve participatie. In deze paragraaf worden de change agent en betrokkenen met elkaar vergeleken bij het toepassen van de beïnvloedingsstrategieën op de scenario's.

Het project 'Duurzame Piketorganisatie' bestaat al enige tijd. Aan de ene kant kan dat volgens de respondenten leiden tot een besluit dat weloverwogen is. Anderzijds kan de lange duur van een project duiden op de grote complexiteit waar men lastig een besluit over kan maken. Vooralsnog kijkt de meerderheid van de respondenten met een overwegend negatieve blik naar het project. Een reden is dat te veel onderwerpen worden aangehaald en niet meer naar het bron van het probleem wordt gekeken. Daarbij komt dat alle piketten op een hoop worden gegooid en dan krijg je, volgens een respondent, net niks. Een andere reden is dat de gebruikte taal niet aanspreekt en te stoffig is. Aangegeven is dat men bij het lezen van de titel al afhaakt omdat die niet aanspreekt. De gebruikte taal in de communicatie wordt als belangrijk gezien omdat dat mensen aangehaakt houdt. Hoewel communicatie als belangrijk wordt gevonden, is aangegeven dat de organisatie daar over het algemeen niet sterk in is. Zes keer is gesteld dat bij verandering in het verleden informatieachterstanden zijn ontstaan omdat simpelweg onvoldoende en/of onjuist werd gecommuniceerd. Volgens respondent 10 hangt het gevaar van intranet hiermee samen omdat niet iedereen de geplaatste updates op intranet leest wegens tijdkort of gebrek aan interesse. Tussentijdse updates worden echter wel als waardevol bevonden om een relatie met een project te behouden.

"We kwakken alles op internet en dan zeggen we 'ja dat staat toch op internet'."
(Respondent 10, Hoofdofficier van Dienst)

De change agent kan bij het project 'Duurzame Piketorganisatie' informatieachterstanden voorkomen. Ondanks dat de verandering aan het begin van de reis staat, heeft een projectlid in globale zin de te bewandelen paden voor communicatie aan kunnen geven. Concrete stappen in het betrekken van de rest van de organisatie worden gemaakt zodra meer duidelijkheid in de veranderrichting bestaat. Wegens het abstractieniveau waarop tot nu toe is gewerkt, was het lastig om de rest van de organisatie erbij te betrekken. Veel geopperde ideeën zijn namelijk over boord gegooid. Zodra duidelijkheid ontstaat over welk scenario wordt gekozen, kan de boodschap met meer helderheid verspreid worden. Dat loopt in lijn met de wil van de piketfunctionarissen.

Onder de respondenten heeft vrijwel niemand aangegeven een persoon te weten die een sterke opinie heeft over het onderwerp. Een aantal keer is echter de naam van een Hoofdofficier genoemd. Deze Hoofdofficier kan niet als opinielider bestempeld worden omdat men de persoon kan kennen wegens de rol in de projectgroep 'Duurzame Piketorganisatie' en diegene vanuit die rol informatie heeft verschaft. In de organisatie wordt gesproken over het probleem maar er blijkt niemand aanwezig te zijn die een visie heeft over hoe het probleem opgelost moet worden.

"Maar er is niet één iemand met één visie van zo zou het moeten." (Respondent 14, projectlid)

Wel is aangegeven dat op een andere manier mensen met een sterke opinie aan het licht worden gebracht, namelijk via de Stuurgroep die als controlegroep fungeert en uiteindelijk de besluiten van het project maakt. Voor de rest van de organisatie is de Stuurgroep echter niet direct in beeld om discussies mee te voeren. De beïnvloedingsstrategie om de houding van de medewerker te veranderen via een opinieleider blijkt binnen de VRR niet te bestaan.

Hoewel een opinieleider niet aanwezig is, is het voor de piketfunctionarissen van belang dat de leider – lees top – het gezicht laat zien en zich uitspreekt. Een impactvolle verandering als deze komt volgens respondenten voort uit besluiten van bovenaf wat ertoe leidt dat het als 'geen optie' wordt gezien dat de top het niet steunt. Zeventien keer is uitgesproken dat het van belang is dat de top de verandering steunt omdat het anders, ongeacht welk scenario het wordt, gedoemd is te mislukken. Het lijkt invloed te hebben op de affectieve reactie omdat het zorgt voor vertrouwen. Ook op de cognitieve reactie heeft het identificeren en herkennen van de leider invloed omdat de top een standpunt inneemt en duidelijkheid schept over kwesties. De change agent kan dus invloed uitoefenen op de houding van medewerkers van de piketfunctie brandweer door de top aan het licht te brengen en een standpunt uit te dragen.

"Voor alle twee is gewoon belangrijk dat er leiderschap getoond wordt vanuit het MT brandweer. [...] Het moet gewoon heel duidelijk zijn dat degene die deze opdracht geeft om dit te veranderen, dat dat de dienstleiding is en niet het project." (Respondent 6, Officier van Dienst/TOA)

De frequentie van het communiceren heeft laag gelegen. Dit kan de oorzaak zijn waarom zeven respondenten hebben aangegeven dat het doel voor hen onduidelijk is. Aan de hand van tabel 9 in paragraaf 6.3 is het verband uiteengezet tussen 'het doel duidelijk voor ogen hebben' en de 'mate van noodzaak'. Het blijkt dat het informeren en communiceren daadwerkelijk zorgt voor het inzien van discrepantie want alle respondenten die het doel duidelijk voor ogen zagen, zagen ook de noodzaak van verandering in. Aangezien de noodzaak van het scenario van generalisten niet overtuigend wordt ingezien, is het van belang om allereerst hier de nadruk op te leggen wanneer voor het scenario van generalisten wordt gekozen. Willen de scenario's grotere kans van slagen hebben, moet in de communicatie de consequenties en voor- en nadelen worden uitgelegd. Op deze manier zien de betrokkenen dat goed is nagedacht over het effect van een scenario. Vooral bij het scenario van specialisten lijkt dit van belang te zijn omdat men verwacht dat het een grotere impact gaat hebben op de gehele piketstructuur. In de eerste plaats zorgt dergelijke uitleg voor het bijdragen aan volledige kennis en informatie bij de betrokkenen. Daarnaast krijgen mensen het gevoel zelf grip te hebben op de situatie. Wanneer onvoldoende wordt uitgelegd en gecommuniceerd krijgt men het gevoel niet alle feiten te weten die binnen de muren van de projectgroep worden besproken. Het is in beide scenario's van belang om transparant te zijn over de consequenties omdat men snel het idee heeft dat de plannen worden gemaakt door de werknemers in 'de toren', waar de beleidsmedewerkers

zonder piketfunctie mee worden bedoeld. Zij hebben minder kennis van de warme processen en dat leidt ertoe dat men het idee heeft niet meer de grip op de situatie te hebben. Hierdoor kan men zagezegd 'op zijn brandweers in de kramp schieten' en tegengas geven.

"Of niet het gevoel hebben dat ze iets te zeggen hebben of dat soms veranderingen door mensen uit de koude organisatie doorgevoerd worden in het warme proces die geen gevoel hebben met het warme proces." (Respondent 12, Hoofdofficier van Dienst)

Om de boodschap over beide scenario's te communiceren wordt verwacht dat de doelgroep opgezocht wordt. Achttien keer werd uitgesproken dat het opzoeken van de betrokkenen als belangrijk wordt bevonden zodat de kennis en informatie over de verandering bij iedereen aanwezig is. Door vergaderingen en bijeenkomsten bij te wonen – en hier de boodschap te herhalen – worden, vanuit de vijf *key change beliefs*, de noodzaak en geschiktheid benadrukt. Ook wordt bij het opzoeken van de doelgroep gestreefd naar participatie dat mensen enerzijds aan het nadenken moet zetten over de oplossingen van de scenario's. Anderzijds moet actieve participatie volgens projectleden een reactie oproepen op het gebied van inhoud en gevoel. De change agent wil dus ook de affectieve component van veranderbereidheid beïnvloeden omdat gevoel en emotie net zo belangrijk zijn als ratio en argumentatie. Een gegeven achterliggende verklaring is dat de brandweer vaak op gevoel acteert. Wegens pijnlijke veranderingen die in het verleden hebben plaatsgevonden, liggen veranderingen in de piketorganisatie – met name het scenario van generalisten – gevoelig omdat aan de inhoud van het piketvak wordt gezeten.

"Nou wat mijn indruk van de brandweer is, is dat je altijd wel heel veel mensen mee moet hebben. Dat men het heel belangrijk vindt dat iedereen zich er goed bij voelt. [...] Dus we willen horen wat het oproept, zowel inhoudelijk als qua gevoelens." (Respondent 14, projectlid)

De projectgroep heeft aangegeven dat het onverstandig zou zijn om niet de kennis van collega's te benutten. Als het nodig is wordt na het communiceren naar de doelgroep daadwerkelijk in gesprek gegaan op individueel niveau. Dit laat zien dat het onderwerp wordt aangepakt en een opmerking niet over de schutting wordt gegooid om vervolgens weer het eigen plan te volgen. Op deze manier wordt actieve participatie gewaarborgd. Verder is terugkoppeling van belang omdat onrust ontstaat wanneer niets wordt gedaan met de gevraagde input. Men ziet graag dat de gevraagde input wordt overwogen en, wanneer dit niet wordt gedaan, gegrond wordt uitgelegd.

Het merendeel van de piketfunctionarissen heeft niet het belang van structuren en procedures uitgesproken, mede vanwege de complexiteit van het probleem. Ook de projectgroep benoemt de complexiteit van het traject, wat ertoe leidt dat per projectbijeenkomst wordt bekeken waar men staat en wat de volgende stap is. Het vastleggen van de structuur en procedures leidt volgens hen eerder tot het vergemakkelijken om het proces

te begrijpen. Het schept volgens een projectlid duidelijkheid en niet zozeer beïnvloeding van de houding van de medewerker. Daarbij wordt aangegeven dat de brandweer niet gewend is om met vaste procedures om te gaan omdat het van nature meer thuis is in het improviseren in situaties. Dit kan een verklaring zijn waarom de piketfunctionarissen deze derde beïnvloedingsstrategie niet expliciet benoemd hebben als zijnde belangrijk in een verandering.

"Het gevaar van het heilig verklaren van procedures is dat je heel traag gaat reageren op situaties die je niet verwacht. En dat is ons niet eigen. We zijn gewend om te gaan met situaties die we niet kennen en onverwacht zijn. Dus dat is onze zwakte maar daarmee ook onze kracht." (Respondent 16, projectlid)

Kortom, er is geen opinieleider te identificeren. Wat wel belangrijk wordt gevonden, is dat de leider van de organisatie als het ware op de zeepkist wordt gezet. Respondenten hebben tien keer aangegeven dat ze vinden dat de top moet spreken. De ruime meerderheid noemt Jolanda Trijselaar, Directeur Brandweer, die het besluit moet uitdragen. Het is zaak aan de projectgroep om haar hier de mogelijkheden voor te geven, zodat de houding van de piketfunctionarissen omgevormd kan worden. Daarnaast is voor de piketfunctionarissen van belang dat in persuasieve communicatie en actieve participatie sprake is van helderheid, tussentijdse updates, gelijke waardering, communicatie bij concrete stappen en dat het belang van de medewerker wordt meegenomen. Door rekening te houden met dergelijke punten wekt het niet alleen duidelijkheid in kennis, maar tevens vertrouwen rondom het onderwerp. Dit vertrouwen is van belang omdat het de relatie met het project positief beïnvloedt, terwijl het momenteel door negatieve ervaringen uit het verleden wordt overschaduwd. Het formaliseren van de activiteiten wordt in de organisatie niet als sterke beïnvloeding gezien wegens het improviserende karakter van de brandweer.

7. Conclusie

Om in dit hoofdstuk antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag worden voorafgaand de eerste vier deelvragen kort en in verhaallijn behandeld. Na de beantwoording van de deel- en hoofdvragen wordt het onderzoek ter discussie gesteld en daaruit voortvloeiend worden een aantal adviezen gegeven voor vervolgonderzoek. Tot slot wordt de vijfde deelvraag beantwoord door aanbevelingen voor de organisatie te doen.

7.1. Beantwoording deelvragen

In het onderzoek zijn twee scenario's als leidraad genomen die de VRR kan invoeren om een duurzamere piketorganisatie te bereiken. Robuust-, toekomstgericht- en duurzaamheid zouden bereikt kunnen worden via het scenario van specialisten of het scenario van generalisten. Veranderbereidheid voor dergelijke organisatieveranderingen bestaat volgens de literatuur uit het cognitieve en het affectieve component. Beide componenten worden beïnvloed door de vijf *key change beliefs*. De change agent kan met beïnvloedingsstrategieën allereerst directe invloed uitoefenen op het cognitieve en het affectieve component. Ten tweede kan de change agent gebruik maken van de vijf *key change beliefs* in de beïnvloedingsstrategie waardoor de cognitieve en affectieve reactie indirect worden beïnvloed.

Uit de interviews blijkt dat de medewerkers van de piketfunctie brandweer niet geheel positief tegenover de voorgestelde veranderingen staan wanneer wordt geïnterpreteerd vanuit de vijf *key change beliefs*. De piketfunctionarissen lijken affectief dichter bij het scenario van specialisten te zitten wegens de erkenning aan professionalisme. Daarentegen blijken de piketfunctionarissen het scenario van generalisten cognitief geschikter te vinden omdat het scenario continuïteitszekerheid biedt. Het scepticisme lijkt voornamelijk voort te komen uit ervaringen met veranderingen in het verleden. Meerdere keren is aan de inhoud van het piketvak gesneden waardoor verantwoordelijkheden zijn afgenomen. Er heerst een angst dat nog meer wordt ingekort in het piketvak, wat tot een devaluatie van de functie leidt. Daarbij bestaat de projectgroep al enige tijd, maar volgens de respondenten heeft het nog weinig actie naar de rest van de organisatie ondernomen. Concrete invullingen zijn nog niet gedaan, waardoor de groep lastig een standpunt kan innemen. De gedachte heerst dat het project 'Duurzame Piketorganisatie' niet anders is dan andere ingrijpende veranderingen in het verleden en te veel onderwerpen worden aangehaald. Dit heeft tot gevolg dat men het idee heeft dat het doel wordt voorbijgegaan.

7.2. Beantwoording hoofdvraag

Nu de deelvragen zijn beantwoord, kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

In hoeverre bestaat er veranderbereidheid onder medewerkers binnen de piketfunctie brandweer van de VRR, en hoe en in welke mate kan deze beïnvloed worden?

Het is noodzakelijk dat de piketorganisatie van de VRR verandert omdat het in de huidige situatie knelt op een aantal punten. De oplossingen hiervoor worden echter niet eenduidig gesteund door de piketfunctionarissen. Het scenario van specialisten krijgt met zeven piketfunctionarissen de grootste voorkeur. Drie piketfunctionarissen geven daarentegen de voorkeur aan het scenario van generalisten. Daarnaast doen vier piketfunctionarissen het voorstel om beide scenario's te combineren om tot het beste van beide werelden te komen. Wanneer ingezoomd wordt op de cognitieve en affectieve reactie blijkt dat de vijf *key change beliefs* een negatieve invloed hebben. Dit zou er toe kunnen leiden dat als het erop aankomt en de verandering wordt doorgezet, de diepgewortelde veranderbereidheid lager ligt dan men in eerste instantie heeft aangegeven.

De veranderbereidheid kan beïnvloed worden door de rol van de change agent. Actieve participatie zorgt ervoor dat de doelgroep wordt uitgenodigd en uitgedaagd om mee te denken. Het zorgt ervoor dat men het gevoel heeft grip over de situatie te hebben. Daarbij komt dat persuasieve communicatie bij gezette concrete stappen van belang is. Hierbij moeten eerlijkheid en duidelijkheid gedurende het veranderproces nagestreefd worden want dat zorgt voor begrip en vertrouwen naar de verandering toe. De reden waarom deze twee waarden als dermate belangrijk worden bevonden, komt hoogstwaarschijnlijk voort uit het verleden. Men lijkt een sterk voorbeeld van communicatie nodig te hebben in veranderprocessen, waardoor een positiever beeld van verandering ontstaat. Wat verder van belang is om de houding van de medewerkers van de brandweer te beïnvloeden, is het aan het licht brengen van de leider. Door de hiërarchie binnen de brandweer lijkt men het belangrijk te vinden wat de leider, of top, vindt van de voorgestelde verandering.

7.3. Discussie

De gemaakte keuzes in dit onderzoek zijn weloverwogen. Desondanks hangt er een aantal limieten en tekortkomingen aan het onderzoek. In de discussie worden deze op een rijtje gezet en uitgebreid behandeld. Op basis hiervan wordt een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek voorgelegd.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij de piketfunctie brandweer die bestaat uit 160 piketfunctionarissen. Hiervan zijn 16 piketfunctionarissen geïnterviewd. Het aantal klinkt weinig en mogelijk hadden meer piketfunctionarissen geïnterviewd kunnen worden om de patronen te bevestigen. Het is echter opgevallen dat op het einde de antwoorden van de respondenten naar elkaar toe liepen. Er waren vier groepen waar mensen zich toe schaarden, namelijk scenario 1, scenario 2, een combinatie hiervan of men zag er nog niets in. De respondenten hebben zich verspreid over deze vier groepen zonder dat de onderzoeker ze deze richting heeft opgestuurd. De verwachting is dat de uitkomst niet anders was geweest als meer interviews waren gehouden omdat geen nieuwe informatie meer uit de interviews naar voren kwam. Een grotere steekproef had echter de patronen nog meer kunnen bevestigen. Daarentegen was de verwachting dat meer mensen een combinatie van beide scenario's zouden voorstellen. Dit kwam minder naar voren omdat achteraf blijkt dat voornamelijk Hoofdofficieren van Dienst – die in vergelijking

een klein deel van de piketgroep vormen – met dit voorstel kwamen. Wanneer meer Hoofdofficieren worden geïnterviewd bestaat de kans dat de uitkomst verandert en er meer naar de combinatie van beide scenario's wordt geneigd. In dat geval zouden echter de verhoudingen van de verschillende piketfuncties schever en minder representatief voor de gehele piketfunctie brandweer worden.

Er moet rekening worden gehouden met het feit dat de geschetste scenario's als toekomstscenario's moeten worden gelezen omdat het onderzoek in de beginfase van het verandertraject is gestart. De concrete invullingen vanuit de organisatie ontbraken nog waardoor de kans is ontstaan dat respondenten de scenario's op hun eigen manier hebben geïnterpreteerd. De scenario's hadden nog concreter ingevuld kunnen worden, bijvoorbeeld in randvoorwaarden, zodat daar geen vragen en onzekerheid over ontstaan. Er is echter gepoogd duidelijkheid te scheppen over de scenario's, door het zowel schriftelijk als mondeling toe te lichten. De kans bestaat vooralsnog dat interpretatieverschil tussen de respondenten is opgetreden. Het tijdstip van het onderzoek kan er dus voor zorgen dat de uitkomsten verschillen van een vergelijkend onderzoek dat zes maanden later plaats zou vinden waarin de scenario's geen toekomst meer zijn, maar concretere plannen.

In het onderzoek is rekening gehouden met de rol van de change agent die de cognitieve en affectieve reactie beïnvloedt, waarbij de vijf *key change beliefs* een centrale rol innemen. Er is hierbij geen rekening gehouden met de persoonlijke situatie of persoonlijke kenmerken omdat vooral de laatstgenoemde te moeilijk meetbaar te maken was. Bij een persoonlijke situatie kan gedacht worden aan negatieve ervaringen met de organisatie of een slechte relatie met een projectlid. Bij persoonlijke kenmerken kan gedacht worden aan het van nature optimistisch of pessimistisch zijn, waardoor iemand automatisch sneller positief of negatief tegenover een traject staat. Beide beïnvloeden de houding van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering als deze. Tijdens het onderzoek is gebleken dat de ervaringen met veranderingen in het verleden wel degelijk een invloed hebben op de houding van de medewerkers van de piketfunctie brandweer. Een paar keer is door respondenten genoemd dat verschillende reorganisaties en andere organisatieveranderingen hebben plaatsgevonden binnen de algehele VRR. Dit is met de botte bijl gebeurd, waardoor mensen bij voorgestelde transformationele veranderingen direct een slecht gevoel hebben.

Voor vervolgonderzoek is aan te raden om meer mensen mee te nemen. Dit kan bereikt worden door een kwantitatief onderzoek uit te voeren. Aan de hand van enquêtes kan sneller een algemeen beeld van een grotere groep ontstaan. Daarbij leveren de statistische gegevens meer duidelijkheid over een standpunt van respondenten. De mate van de beïnvloeding van de vijf *key change beliefs* kunnen met de juiste vraagstelling in kwantitatief onderzoek concreter gemaakt worden in cijfers.

Daarnaast zou het voor vervolgonderzoek interessant zijn om de functie in de koude organisatie mee te nemen. Wanneer een piketfunctionaris in de koude organisatie een leidinggevende is, zou dit invloed kunnen hebben op de perceptie van die persoon. Een

leidinggevende kan een andere intentie hebben van een piketfunctie dan een beleidsmedewerker. Het zou kunnen zijn dat een piketfunctionaris die in de koude organisatie een leidinggevende functie uitvoert, minder gericht is op de warme organisatie. Een reden kan zijn dat deze persoon de uitdaging op het moment meer uit de koude organisatie haalt omdat de mogelijkheden en persoonlijke kansen daar hoger lijken te liggen. Neem dus niet alleen de rol in de piketorganisatie mee, maar ook de rol in de koude organisatie.

Tot slot zou het goed zijn om in vervolgonderzoek rekening te houden met meer factoren die veranderbereidheid (in)direct beïnvloeden. Externe factoren, zoals het aantal dienstjaren bij de VRR, kunnen een rol spelen bij de keuze van de beantwoording. Mogelijk is iemand die al 20 jaar in een organisatie zit minder enthousiast over dergelijke transformationele veranderingen, want de brandjes worden immers al 20 jaar goed geblust. Verder kan in vervolgonderzoek de eerdergenoemde persoonlijke situatie en kenmerken meegenomen worden om dergelijke invloeden te filteren en tot een zuivere uitkomst te komen.

7.4. Aanbevelingen

De resultaten van het onderzoek hebben ertoe geleid dat in deze laatste paragraaf de vijfde en laatste deelvraag kan worden beantwoord. Deze luidt: *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de VRR om met de verandering 'Duurzame Piketorganisatie' binnen de piketfunctie brandweer om te gaan?* De aanbevelingen zorgen ervoor dat de organisatie het onderzoek beter kan concretiseren. De aanbevelingen worden hieronder behandeld en uitgelegd.

Aanbeveling 1. Pak het beste van beide werelden en combineer het scenario van specialisten met het scenario van generalisten.

Beide scenario's hebben voor- en nadelen als deze apart van elkaar worden gezien. Door deze te combineren kunnen de scenario's elkaar met het beste van beide opvullen. De professionalisering bij het scenario van specialisten zorgt ervoor dat het de vraag van de omgeving beantwoordt, en de slag- en veerkracht van het scenario van generalisten zorgt voor de continuïteit van een piketorganisatie. Een voorbeeld van het combineren van beide scenario's is door de ene piketfunctie in te vullen met specialisten en de andere piketfunctie in te vullen met generalisten. De reden waarom het verschil per piketfunctie gemaakt moet worden, is de inhoud van de piketfuncties. De piketfuncties kunnen namelijk niet op een hoop gegooid worden en zouden afzonderlijk van elkaar beoordeeld moeten worden of een specialist of generalist geschikt is. Een brandonderzoeker kan bijvoorbeeld tot specialist geschaard worden, en een Hoofdofficier van Dienst kan tot generalist geschaard worden, omdat die de brede scope moet behouden. Een ander voorbeeld hoe beide scenario's gecombineerd kunnen worden is door alle Officieren van Dienst generalist te maken en daarnaast, afhankelijk van het gebied, een eigen specialisme te geven. Zo kan een gebied een specialisme hoogbouw hebben, een gebied een specialisme industrie en een specialisme waterbestrijding. Op het moment dat een incident buiten de generalistische blik en het specialisme vallen, wordt een collega uit een ander gebied

ingeschakeld. Jaarlijks kunnen dagen georganiseerd worden waarop presentaties en toelichting worden gegeven over elk gebied. Op deze manier blijven de piketfunctionarissen op de hoogte van wat er speelt in de organisatie.

Aanbeveling 2. Speel in op de vijf *key change beliefs*, waarvan een belangrijke is: laat de top spreken.

Uit het onderzoek is gebleken dat de houding van de medewerkers bij de piketfunctie brandweer voornamelijk negatief wordt beïnvloed door de vijf *key change beliefs*. Wanneer eenmaal een richting is gekozen, is het van belang dat de noodzaak, geschiktheid, doeltreffendheid en valentie worden benadrukt om de werkelijke veranderbereidheid op zowel cognitief als affectief niveau te verhogen. Daarbij hebben de respondenten aangegeven dat het voor hen erg belangrijk is dat de top de verandering steunt en deze steun laat zien – de laatste *key change belief*. Als de top een ingrijpende verandering als deze niet uitdraagt, wordt de rest van de organisatie niet getriggerd het besluit te (onder)steunen. Voor de brandweer is Jolanda Trijselaar, directeur brandweer, een belangrijk persoon die uiteindelijk het gezicht moet laten zien en een standpunt moet innemen. Het is hierbij echter belangrijk dat zij te allen tijde op de hoogte wordt gehouden van de ontwikkelingen. Geef de tools om een standpunt te vormen en laat dat tot slot uitspreken en uitdragen door de directeur brandweer. Hierdoor is er één informatieverspreider en lijkt er een statisch punt te zijn waar men in een onzekere tijd aan vast kan houden. Structurele communicatie vanuit de projectgroep naar de top toe is wellicht een oplossing. Zorg voor een bijeenkomst gericht op tussentijdse updates vanuit de projectgroep elke X aantal weken/maanden. Voornamelijk wanneer komende tijd concrete stappen worden gezet is het belangrijk om tussentijds te communiceren, anders kan het leiden tot een waterval aan woorden waar geen overzicht in is.

Aanbeveling 3. De projectgroep dient met duidelijkheid en eerlijkheid te handelen want dat zorgt voor vertrouwen bij de doelgroep.

De gekozen veranderrichting en invulling kan verschillen, maar wees hoe dan ook duidelijk en eerlijk in de communicatie. Ten eerste moet duidelijkheid en eerlijkheid geboden worden in de randvoorwaarden. Op het moment heerst veel onzekerheid over het aantal te besteden fte aan de warme organisatie. Onzekerheid blijkt een negatieve invloed te hebben op de houding van de medewerkers van de piketfunctie brandweer. Probeer dergelijke onzekerheden zoveel mogelijk te vermijden en op te lossen zodat daar geen vragen over zijn. Ten tweede moet duidelijkheid in de taal naar de rest van de organisatie aanwezig zijn. Een duidelijke taal naar de piketfunctie brandweer moet aanspreken en herkenbaar zijn. De 'stoffige' taal uit de toren wordt minder goed ontvangen omdat men afhaakt. Kortom, bij de brandweer wordt duidelijkheid en eerlijkheid zwaar gerespecteerd, dus daar op moet ingespeeld worden.

Aanbeveling 4. Kijk naar de bron van het probleem en kader het doel van de 'Duurzame Piketorganisatie' af, waardoor men optimistisch wordt over de uitvoering.

Deze aanbeveling heeft betrekking op het doel van de projectgroep. Het project 'Duurzame Piketorganisatie' betreft niet alleen de piketfunctie brandweer, maar de gehele piketorganisatie waardoor het aantrekkelijk is om alle knelpunten op een hoop te gooien. Het is van belang het doel niet uit het oog te verliezen. De negatieve gedachten over het project zijn te wijten aan de grootte en de breedte van het project. Het idee bestaat dat het oorspronkelijke probleem – duidelijkheid brengen in hoeveel energie en fte aan de piketfunctie besteed moet worden – niet meer wordt opgelost. Men denkt dat er te veel onderwerpen bij het project worden gehaald wat tot gevolg heeft dat het traject erg breed wordt. De brandweer herkent zich daardoor niet meer in het project en de relatie ermee wordt verzwakt. Om de relatie weer op te bouwen moet gezorgd worden dat het oorspronkelijke probleem naar boven wordt gehaald en dat dat opgelost moet worden. Brandweerlieden zien het grootste struikelblok van de scenario's in de randvoorwaarden, dus zorg er voor dat het project daar antwoord op kan geven. Dat gaat makkelijker als de doelen van het project beter worden afgebakend.

Aanbeveling 5. De negatieve ervaringen met veranderingen in het verleden moeten overschaduwd worden door een aantal goede voorbeelden. Aan de hand van het stellen van tussentijdse mijlpalen kunnen kleine successen gevierd worden en krijgt het project een positief karakter.

Een deel van de respondenten heeft aangegeven dat het verleden voortleeft, vaak in negatieve zin. Veranderingen in het verleden zijn stroef of met de botte bijl verlopen, hetgeen in het achterhoofd is blijven hangen bij medewerkers. De organisatie heeft een aantal goede voorbeelden nodig om het negatieve karakter rondom veranderingen te overheersen. Wat hierbij kan helpen is om kleine doelen of mijlpalen te stellen. De achterliggende gedachte is dat deze bij voltooiing in het middelpunt worden gezet en als het ware worden gevierd. Op deze manier krijgt het project een positieve naam omdat men concrete voorbeelden heeft dat stappen worden gezet. Bovendien zorgt het stellen van mijlpalen voor het behouden van de aandacht. Bij een ingrijpende verandering als deze kan er veel tijd overheen gaan voordat het daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Met mijlpalen kan ervoor gezorgd worden dat men niet afhaakt, omdat tussendoor de aandacht wordt gevraagd voor het proces, nota bene op een positieve wijze.

Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
- Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 must reads on change*, 78(3), 133-141.
- Brochure De Veiligheidsregio. (2009, 27 oktober). Geraadpleegd op 6 februari, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2009/10/27/brochure-de-veiligheidsregio>.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4^e editie). New York, Verenigde Staten: Oxford University Press Inc.
- Burnes, B. & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2003). *Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents*. Londen, Groot-Brittannië: Sage Publications, Inc.
- Cole, M., Harris, S. and Bernerth, J. (2006) Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 352-367.
- Crites Jr, S. L., Fabrigar, L. R. & Petty, R. E. (1994). Measuring the affective and cognitive properties of attitudes: Conceptual and methodological issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(6), 619-634.
- Crouzet, B., W. Parker, D. & Pathak, R. (2014). Preparing for productivity intervention initiatives. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7), 946-959.
- Decker, P., Durand, R., Mayfield, C. O., McCormack, C., Skinner, D. & Perdue, G. (2012). Predicting implementation failure in organization change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 16(2), 29.
- Dekker, F. & Koster, F. (2016). *Mismatches op de arbeidsmarkt: Tussen hype en realiteit*. Mejudice.

- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Verenigde Staten: Addison-Wesley.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, 12(3), 472-485.
- Graham, B. & Gabriel, E. (1996). Influencing the organization. In R. Turner (Eds.), *The project manager as change agent: leadership, influence and negotiation* (pp. 126-144). Berkshire, Engeland: McGraw-Hill Publishing Company.
- Grandia, J., Groeneveld, S.M., Kuipers, B.S. & Steijn, A.J. (2013). Sustainable Procurement in Practice: Explaining the Degree of Sustainable Procurement from an Organisational Perspective. *Rivista di Politica Economica*, 2, 41-66.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
- Higgs, M. & Rowland, D. (2011). What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309-335.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Kim, T. G., Hornung, S. & Rousseau, D. M. (2011). Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37(6), 1664-1693.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kowalski, T.H.P. & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255.
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 459-473.
- Meaney, M. & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, 7(3), 1-7.
- Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (1997). *Van Weerstand naar Veranderingsbereidheid*. Heemstede, Nederland: Holland Business Publications.
- Nijenhuis, K. & Borninkhof, E. (2015), *Innovatie binnen de brandweer in Nederland: Stimulerende en beperkende factoren voor innovatief werkgedrag*. <https://www.ifv.nl/nieuws/Documents/Innovatief-gedrag-in-brandweer-nederland.pdf> (geraadpleegd op 6 juli 2018).
- OECD (2015), *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236561-en>

- Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel psychology*, 64(3), 627-659.
- Osborne, S. P. & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?. *Public Administration*, 89(4), 1335-1350.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- Porras, J. I. & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual review of Psychology*, 42(1), 51-78.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.
- RTV Rijnmond. (2017). Brand Wijnhaven heeft technische oorzaak. Geraadpleegd op 13 februari 2018, van <https://www.rijnmond.nl/nieuws/162221/Brand-Wijnhaven-heeft-technische-oorzaak>.
- Shu, S. B. & Peck, J. (2011). Psychological ownership and affective reaction: Emotional attachment process variables and the endowment effect. *Journal of Consumer Psychology*, 21(4), 439-452.
- Smith, M. E. (2002). Implementing organizational change: Correlates of success and failure. *Performance Improvement Quarterly*, 15(1), 67-83.
- Stewart, J. & Kringas, P. (2003). Change management—strategy and values in six agencies from the Australian Public Service. *Public Administration Review*, 63(6), 675-688.
- Van der Voet, J., Groeneveld, S. & Kuipers, B.S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 14(2).
- Vermeeren, B. (2014). HRM implementation and performance in the public sector.
- VRR. (2008, december). Besluit Bezwarende Functie VRR. Geraadpleegd op 1 maart 2018, van <http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/XHTMLoutput/Actueel/Veiligheidsregio%20Rotterdam-Rijnmond/CVDR376924.html>.
- VRR. (2012). Beleidsplan Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond 2013-2017. Geraadpleegd van <https://vr-rr.nl/>.
- VRR. (2017). Beleidsplan VRR 2018-2022. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <https://vr-rr.nl/extra/beleidsplan/>.
- VRR. (2017, 16 augustus). Visie Duurzame Operationele Organisatie. Geraadpleegd van <http://mijnvrr.nl/serviceblok/zoek/zoeken/@49918/stand-zaken/>.

- VRR. (2018, januari). Communicatie Stand van zaken projectgroep 'Duurzame Piketorganisatie'. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <http://mijnvrr.nl/serviceblok/zoek/zoeken/@49918/stand-zaken/>.
- VRR. (2018, februari). Projectbeschrijving Duurzame Piketorganisatie. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <http://mijnvrr.nl/serviceblok/zoek/zoeken/@49918/stand-zaken/>.
- Weick, Karl E. & Quinn, Robert E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379-436.
- Wet veiligheidsregio's. (2010, 11 februari). Geraadpleegd op 6 februari 2018, van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0027466/2018-01-01>.
- Woontoren centrum Rotterdam ontruimd na zeer grote brand. (2017, 5 december). Geraadpleegd op 13 februari 2018, van <https://www.rijnmond.nl/nieuws/162204/Woontoren-centrum-Rotterdam-ontruimd-na-zeer-grote-brand>.

Bijlage I: Interviewleidraad piketfunctionarissen

Verwelkom de geïnterviewde. Geef een korte introductie van jezelf en het onderzoek. Neem de opbouw/structuur van het interview door, vertel hierbij hoe lang het interview (60 minuten) ongeveer zal duren. Vraag of de geïnterviewde bezwaar maakt bij het opnemen van het interview (de opname zal uitsluitend gebruikt worden voor het transcriberen). Vraag of de respondent anoniem wil blijven, zo ja dan wordt uitsluitend de functietitel gebruikt. Ook als de respondent anoniem wilt blijven kan de persoon open spreken, ondanks dat het wordt opgenomen.

Introductievragen.

1. Wat is uw leeftijd?
2. Sinds wanneer bent u werkzaam bij de piketfunctie brandweer?
3. Wat is uw mening over het combineren van de koude functie met de warme functie?
4. U moet kiezen tussen een van beide: 1) gewoontes/routines, of 2) out-of-the-box denken.
Toelichting?

Vragen omtrent reactie op veranderingen in het algemeen.

5. Wat zijn uw ervaringen met veranderingen die binnen de VRR over het algemeen hebben plaatsgevonden?
6. U werkt bij de piketfunctie brandweer sinds ...
Wat zijn uw ervaringen met de volgende veranderingen die binnen de piketfunctie brandweer hebben plaatsgevonden?

Plaatsgevonden veranderingen:

- Ontkleuren leider CoPi (Officier van dienst zit niet meer in CoPi);
 - Piketvergoeding (is minder geworden);
 - Vroeger hoorde OvD bij een district, nu niet meer;
 - Afschaffing FLO.
7. Is er iets wat u zou willen veranderen aan de piketfunctie brandweer?
 8. Heeft u al eerder gehoord van de 'Duurzame Piketorganisatie'?
Zo ja, hoe en wat? Wat is het doel van de verandering?

Uitleg over de verandering die gaat komen: 'Duurzame Piketorganisatie'.

Laat de respondent het eerste scenario van de verandering lezen.

9. Wat vindt u van de beoogde verandering? [Wat is uw gedachte of gevoel t.o.v. de verandering 'Duurzame Piketorganisatie'?]

Acht u de verandering noodzakelijk voor de toekomst van de piketfunctie brandweer?

Projectgroep 'Duurzame piketorganisatie'

We willen dat piketdiensten worden opgevuld door voldoende kwalitatieve mensen. Dat levert nu regelmatig knelpunten op. Daarom willen we nog iets meer, namelijk een piketorganisatie die goede prestaties levert en soepel loopt. Nu en in de toekomst: robuust, duurzaam en toekomstbestendig. Dit betekent onder meer dat het (naar wens) uitvoeren van de pikettaak niet te belastend is voor medewerker én de (koude) organisatie. Zodat de inspanning ook voor langere tijd is te leveren. Dit kan bereikt worden via twee scenario's. Het eerste scenario luidt als volgt:

1) Scenario van de specialisten.

Taken en expertise worden gebundeld in 'fulltime' piketfunctionarissen. Het operationeel optreden wordt enerzijds met minder functionarissen uitgevoerd. Anderzijds krijgt en neemt de piketfunctionaris de volledige ruimte om vakbekwaam te blijven;

10. Denkt u dat deze verandering het doel vervult?

Zo nee, wat zou de juiste maatregel zijn om het doel te bereiken?

11. Hoe kan de organisatie tot een succesvolle implementatie van de verandering komen?

Wat is daarbij belangrijk volgens u?

12. Wat betekent de verandering voor u persoonlijk? Heeft het positieve en/of negatieve aspecten voor uw werk?

13. Hoe ziet u uw rol na implementatie van de 'Duurzame Piketorganisatie'?

Uitleg over de verandering die gaat komen: 'Duurzame Piketorganisatie'.

Laat de respondent het tweede scenario van de verandering lezen.

Projectgroep 'Duurzame piketorganisatie'

We willen dat piketdiensten worden opgevuld door voldoende kwalitatieve mensen. Dat levert nu regelmatig knelpunten op. Daarom willen we nog iets meer, namelijk een piketorganisatie die goede prestaties levert en soepel loopt. Nu en in de toekomst: robuust, duurzaam en toekomstbestendig. Dit betekent onder meer dat het (naar wens) uitvoeren van de pikettaak niet te belastend is voor medewerker én de (koude) organisatie. Zodat de inspanning ook voor langere tijd is te leveren. Dit kan bereikt worden via twee scenario's. Het tweede scenario luidt als volgt:

2) Scenario van de generalisten.

Meer generalisten in het operationeel optreden voor de slag- en veerkracht. De tijd per piketfunctionaris ligt lager. Voor specialistische expertise worden ter ondersteuning dagdienstfuncties ingezet.

14. Wat vindt u van de beoogde verandering? [Wat is uw gedachte of gevoel t.o.v. de verandering 'Duurzame Piketorganisatie'?]

Acht u de verandering noodzakelijk voor de toekomst van de piketfunctie brandweer?

15. Denkt u dat deze verandering het doel vervult?

Zo nee, wat zou de juiste maatregel zijn om het doel te bereiken?

16. Hoe kan de organisatie tot een succesvolle implementatie van scenario 2 komen?

Wat is daarbij belangrijk volgens u?

17. Wat betekent de verandering voor u persoonlijk? Heeft het positieve en/of negatieve aspecten voor uw werk?

18. Hoe ziet u uw rol na implementatie van de 'Duurzame Piketorganisatie'?

Vragen over de 'Duurzame Piketorganisatie'.

19. Wie ziet u als de top als het gaat om de verandering naar de Duurzame Piketorganisatie?

Hoe denkt de top van de organisatie over de verandering? Hoe ziet die steun eruit?

Is het voor u belangrijk dat deze top steun aan de verandering laat zien?

20. Heeft een persoon/groep initiatief genomen om de verandering door te voeren?

Zo ja, wie en op welke manier is dat gebeurd?

21. Is er iemand aanwezig die een sterke opinie heeft over de 'Duurzame Piketorganisatie'?

Hoe wordt desbetreffende (opinie)leider in het licht gebracht?

22. Hoe staat u overall tegenover de verandering naar de 'Duurzame Piketorganisatie'?

23. Bent u bereid zich in te zetten voor de voortgang van de verandering?

Zo ja, in welke vorm?

24. Zou u in een zin kunnen uitleggen wat voor u belangrijk is in een verandering?

25. Is de piketfunctie brandweer klaar voor verandering volgens u?

Leg uit.

Bedanken voor de tijd.

Bijlage II: Interviewleidraad change agent

Verwelkom de respondent. Geef een korte introductie van jezelf en het onderzoek. Neem de opbouw/structuur van het interview door, vertel hierbij hoe lang het interview (60 minuten) ongeveer zal duren. Vraag of de geïnterviewde bezwaar maakt bij het opnemen van het interview (de opname zal uitsluitend gebruikt worden voor het transcriberen). Vraag of de respondent anoniem wil blijven, zo ja dan wordt uitsluitend de functietitel gebruikt.

Introductievragen.

1. Sinds wanneer bent u werkzaam binnen de VRR?
2. Wat zijn uw ervaringen met veranderingen die binnen de VRR over het algemeen hebben plaatsgevonden?

Voorbeelden/toelichtingen?

3. Is er een verschil van veranderaanpak als je kijkt naar de VRR in het algemeen t.o.v. de brandweer in het specifiek?

Zo ja, waar wordt dat verschil door verklaard/veroorzaakt?

4. Wat zijn de zorgpunten van de huidige piketorganisatie?

Acht u het project 'Duurzame Piketorganisatie' noodzakelijk voor de toekomst van de piketfunctie brandweer?

5. Is er iemand aanwezig die een sterke opinie heeft over de 'Duurzame Piketorganisatie'? Heeft deze persoon invloed op de mening van medewerkers?

Hoe wordt desbetreffende opinieleider aan het licht gebracht? (draagt de change agent daar aan bij?)

6. Heeft een persoon/groep initiatief genomen om de verandering door te voeren?

Zo ja, wie en op welke manier is dat gebeurd?

7. Hoe bent u in de projectgroep terecht gekomen?
8. Hoe ziet u uw rol tijdens de implementatie van de 'Duurzame Piketorganisatie'?

Uitleg over de verandering die gaat komen: 'Duurzame Piketorganisatie'.

9. Hoe kan de organisatie tot een succesvolle implementatie van de verandering komen?

Wat is daarbij belangrijk volgens u?

10. Hoe kijkt u aan tegen communicatie over de verandering?

Wat is het doel van communiceren in uw ogen? Wat is de inhoud van de communicatie?

11. Hoe kijkt u aan tegen het formaliseren van activiteiten? [Dus het vastleggen van de structuur en procedures van de verandering?]

In welke mate wordt dat vastgelegd en gedeeld?

12. Hoe kijkt u aan tegen actieve participatie?

Hoe wordt dit gewaarborgd in de verandering?

13. Wie is in uw ogen verantwoordelijk voor het doen slagen van dergelijke verandering?
14. Hoe denkt de top van de organisatie over de verandering? Hoe ziet die steun eruit?

Wie ziet u zelf als de top als het gaat om de verandering naar de Duurzame Piketorganisatie?

15. Hoe staat u overall tegenover de verandering naar de 'Duurzame Piketorganisatie' binnen de brandweer?

16. Zou u in een zin kunnen uitleggen wat voor u belangrijk is in een veranderingsproces?

17. Is de piketfunctie brandweer klaar voor een verandering als deze volgens u? Leg uit.

Bedanken voor de tijd.