

Meer vrouwen op de brandweerladder?



*Een kwalitatief onderzoek naar het werkgeversimago van
Brandweer Haaglanden onder jonge vrouwen en wat
gedaan kan worden om meer vrouwen te werven*

Universiteit Utrecht

Masterscriptie Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Afstudeerrichting Communicatie, Beleid en Management

Auteur: Monica Honselaar

Studentnummer: 5715946

Begeleider en beoordelaar: drs. I.Y.E. Van Veenendaal

Tweede beoordelaar: dr. M.H. Winnubst

Datum en plaats: Juli 2016, Utrecht



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Hier is hij dan, mijn masterscriptie. Het resultaat na een paar maanden hard werken. Tijdens mijn zoektocht naar een afstudeeronderwerp kwam ik met Brandweer Haaglanden in aanraking, waar uiteindelijk dit onderzoek uit voortgekomen is. Hoewel ik zelf nauwelijks ervaring met of kennis van de brandweer had, heeft het verdiepen in een organisatie waar je normaal misschien niet zo snel betrokken bij raakt me wat doen beseffen. Bij het zoeken naar een baan zijn er namelijk veel meer plekken en mogelijkheden dan je in eerste instantie zou bedenken als geschikt voor jou. Dit is een waardevolle realisatie die ik meeneem nu mijn studietijd afgelopen is.

Na het schrijven van dit laatste hoofdstuk van deze scriptie, is het tijd om aan een nieuw hoofdstuk in mijn leven te beginnen. Bijna mijn hele leven lang ben ik naar school gegaan, een tijdperk waar nu (voorlopig) een einde aan lijkt te komen. Voorlopig even geen school of studie meer, maar leren op een andere manier. Ik vind het maar wat spannend, maar net als andere uitdagingen, ga ik ook deze vol goede moed aan!

Dit voorwoord wil ik ook graag gebruiken om een aantal mensen te bedanken die hebben bijgedragen aan het voltooien van deze scriptie. Ten eerste mijn begeleidster Iris van Veenendaal, bedankt voor de feedback en het beantwoorden van mijn vele vragen. Ook mijn contactpersonen en respondenten van Brandweer Haaglanden wil ik bedanken. Verder zijn de respondenten en de scholen die hun medewerking hebben verleend onmisbaar geweest in het achterhalen van de interessante resultaten. Veel dank ook aan degenen die mij geholpen hebben met het transcriberen van de interviews: mijn broer(tje) Luc (ook al gaf je het vanuit frustratie vrij snel op), Mignon, Iris en met name mijn lieve moeder, die ook vaak telefoontjes vanuit de bibliotheek van me ontving om even stoom af te blazen. Kelly, ook heel fijn dat je op het laatste moment nog mijn scriptie hebt willen doorlopen. Ook nog dank aan Tessa voor het delen van meerdere momenten in de bibliotheek om onze scriptiestatus te bespreken. En tot slot, Bart, dank je wel voor de vele dagen die we samen in de bibliotheek besteed hebben. Zonder jouw aanwezigheid was het een veel lastigere periode geweest, en ook een stuk minder gezellig natuurlijk!

Monica Honselaar,

Utrecht, juli 2016



Samenvatting

Op de arbeidsmarkt in Nederland is er nog steeds sprake van horizontale gendersegregatie, wat wil zeggen dat er een ongelijke verdeling van vrouwen en mannen is binnen verschillende sectoren en beroepen. Zo ook bij Brandweer Haaglanden. Brandweer Haaglanden ziet hier graag verandering in. Meer diversiteit in gender kan namelijk voor verschillende positieve effecten zorgen, zoals meer creativiteit en innovatie. Om meer vrouwen aan te kunnen trekken via werving zijn andere signalen nodig dan wanneer gezocht wordt naar mannen. Om nieuwe wervingsstrategieën te ontwikkelen, is het echter belangrijk eerst te weten welke bestaande beelden de doelgroep heeft van je organisatie. Een aantrekkelijk beeld van de organisatie als werkgever vergroot namelijk de intenties om voor een organisatie te kiezen. Daarom is de doelstelling van dit onderzoek tweeledig. Ten eerste is het doel inzicht te verkrijgen in hoe vrouwen tegen Brandweer Haaglanden als werkgever aankijken, wat het werkgeversimago wordt genoemd. Ten tweede is het doel Brandweer Haaglanden aanbevelingen te kunnen geven over wat zij zouden kunnen doen in hun wervingsactiviteiten om meer vrouwen aan te trekken, en zo genderdiversiteit in de organisatie te stimuleren. De vraagstelling die hierbij centraal staat is: *“Wat is het huidige werkgeversimago van Brandweer Haaglanden onder jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen en wat kan Brandweer Haaglanden doen in haar wervingsactiviteiten om meer vrouwen uit deze doelgroep aan te trekken?”*

Om dit te onderzoeken is eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd. Hierin wordt het concept diversiteit gedefinieerd en worden verschillende motieven om aan diversiteit te werken en effecten van diversiteit besproken. Vervolgens wordt werkgeversimago gedefinieerd en beschreven wat volgens eerder onderzoek belangrijk is in het beschrijven en onderzoeken van werkgeversimago. Werkgeversimago kan gevormd worden door een oordeel over verschillende kenmerken van een organisatie, welke in het literatuuronderzoek aan bod komen. Hier wordt ook gekeken naar wat specifiek voor vrouwen belangrijk is. Omdat er andere signalen nodig zijn om vrouwen te werven, wordt in het literatuuronderzoek ook aandacht besteed aan wat eerdere onderzoeken zeggen over effectieve manieren om vrouwen te werven. Gebleken is dat het om vrouwen aan te trekken erg belangrijk is om over te brengen dat je als organisatie waarde hecht en werkt aan diversiteit. Dit kan door middel van verschillende strategieën overgebracht worden in wervingsuitingen, welke in het literatuuronderzoek aan bod komen. Met het literatuuronderzoek kunnen de eerste twee theoretische deelvragen beantwoord worden, welke zijn: *“Hoe wordt werkgeversimago gedefinieerd volgens de literatuur?”* en *“Wat kunnen organisaties volgens de literatuur doen om (meer) vrouwen te werven?”* Daarnaast is het literatuuronderzoek gebruikt om analysekaders en topiclijsten voor het empirisch onderzoek richting te kunnen geven.

In het empirische deel van dit onderzoek is voor de derde deelvraag *“Welke aspecten die een organisatie of vacature voor vrouwen aantrekkelijker kunnen maken gebruikt Brandweer Haaglanden in haar werving en welke niet?”* door middel van een inhoudsanalyse van de vacaturewebsite en twee interviews met leden van Brandweer Haaglanden een beeld van de huidige stand van zaken geschetst. Hieruit is gebleken dat Brandweer Haaglanden een duidelijke visie heeft op diversiteit, verschillende maatregelen hiervoor treft en een aantal projecten hiervoor ondersteunt. Dit wordt echter weinig gedeeld met de doelgroep vrouwen. Bovendien wordt er nog geen gebruik gemaakt van doelgerichte werving of speciale aandacht voor vrouwen op de vacaturewebsite. Om de vierde en vijfde deelvraag te kunnen beantwoorden zijn dertien semi-gestructureerde interviews gehouden onder jonge vrouwen die een sportopleiding volgen in de omgeving Haaglanden. De vierde deelvraag is



als volgt: *“Welk beeld hebben jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen van Brandweer Haaglanden als werkgever?”* en de vijfde: *“Wat kan Brandweer Haaglanden volgens jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen doen in haar werving om meer vrouwen aan te trekken?”*

Uit de resultaten is gebleken dat er bij de respondenten over verschillende kenmerken die het werkgeversimago van Brandweer Haaglanden vormen een onduidelijk, onvolledig of ‘verkeerd’ beeld bestaat. Dit terwijl meer bekendheid met de organisatie een positieve invloed heeft op het werkgeversimago en werkgevers aantrekkelijkheid. Door de onvolledige beelden kan bovendien minder goed bepaald worden of de organisatie bij je past of niet. Zo is het voor de respondenten niet duidelijk of de organisatie als werkgever persoonlijke aandacht voor individuele werknemers heeft, wat de respondenten belangrijk vinden. Ook wordt gedacht dat er geen standaard werkuren zijn, maar dat je als werknemer altijd paraat moet staan. Verder werd door een aantal respondenten gedacht dat je een vooropleiding nodig hebt om te solliciteren, terwijl je intern opgeleid wordt. Daarnaast denken de respondenten dat er weinig diversiteit binnen de werknemerspopulatie bij Brandweer Haaglanden is, doordat de website geen diversiteit uitstraalt. Dit terwijl Brandweer Haaglanden juist een duidelijke visie en motivatie heeft voor meer diversiteit. Waar wel een duidelijk beeld onder de respondenten over bestond was dat het (willen) helpen van mensen een belangrijk kenmerk van de organisatie en haar werknemers is. Dit is met name ook wat het werk voor sommigen aantrekkelijk maakt, hoewel het volgens sommigen een andere manier van helpen is dan wat zij graag doen. Ook dacht iedereen dat het werk zeer afwisselend is. De website heeft hen echter doen inzien dat er nog meer werkzaamheden zijn dat ze dachten. Hier bestond vooraf dus toch nog geen volledig beeld van.

Om meer vrouwen aan te kunnen trekken zou Brandweer Haaglanden deze positief gewaardeerde punten extra kunnen benadrukken in hun werving. De onduidelijke kenmerken zouden verduidelijkt moeten worden of geprobeerd worden er een beter beeld van te creëren. Dit kan door bepaalde signalen op de website, maar ook via andere manieren. Een beter beeld van het werk kan gecreëerd worden door werknemer testimonials en video’s. Verder kunnen promotiefilmpjes op sociale media gebruikt worden en kunnen open dagen en voorlichtingen speciaal voor én door vrouwen georganiseerd worden. Deze zaken creëren bovendien meer bekendheid en bewustzijn van de mogelijkheid voor vrouwen om bij Brandweer Haaglanden te werken, uit de resultaten bleek namelijk dat sommige respondenten nog nooit over de mogelijkheid nagedacht hadden. Verder kan Brandweer Haaglanden in haar werving aandacht besteden aan de waarde die zij hecht aan diversiteit en wat daarvoor gedaan wordt. Uitspraken over de betrokkenheid bij diversiteit van een organisatie en beleid of acties die daartoe genomen worden vergroten de aantrekkelijkheid namelijk voor vrouwen. Dit wordt nu nog niet gedaan, terwijl gebleken is dat er wel een duidelijke motivatie voor en visie op diversiteit in de organisatie is en dat daar ook maatregelen toe genomen worden. Dit kan door bijvoorbeeld het laten zien van vrouwen op foto’s. Ook doelgerichte werving wordt nog niet gebruikt, maar kan in de toekomst wel gebruikt worden om meer vrouwen aan te trekken.

De resultaten die in dit onderzoek zijn gevonden, zowel in de theorie als in de empirie, zijn als uitgangspunt genomen voor het formuleren van aanbevelingen aan Brandweer Haaglanden om in de toekomst meer vrouwen te kunnen werven.



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling: doel- en vraagstelling	10
1.3 Relevantie	11
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	11
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	11
1.4 Leeswijzer	12
2. Literatuur	13
2.1 Diversiteit	13
2.1.1 Wat is diversiteit?	13
2.1.2 Redenen om te werken aan diversiteit	14
2.1.3 Effecten genderdiversiteit	15
2.2 Imago	16
2.2.1 Werkgeversimago	18
2.2.2 Vrouwen en werkgeversimago	20
2.2.3 De publieke sector en werkgeversimago	21
2.2.4 Werkgevers aantrekkelijkheid	22
2.2.5 Concluderend: deelvraag 1	23
2.3 Werving	23
2.3.1. Online vacaturewebsites	24
2.3.2 Diversiteit in wervingsactiviteiten	26
2.3.3 Concluderend: deelvraag 2	31
2.4 Tot slot	33
3. Methodologische verantwoording	34
3.1 Wetenschappelijke positionering	34
3.2 Dataverzameling	35
3.2.1 Literatuuronderzoek	35
3.2.2 Inhoudsanalyse vacaturewebsite	35
3.2.3 Interviews Brandweer Haaglanden	36
3.2.4 Interviews doelgroep	36
3.3 Afname van de interviews	40
3.4 Data-analyse interviews doelgroep	40



3.5 Kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid en validiteit	41
4. Resultaten 1 – Werven van vrouwen bij BH.....	43
4.1 Analyse vacaturewebsite	43
4.2 Uitkomsten interviews Brandweer Haaglanden	45
4.3 Concluderend: deelvraag 3	48
5. Resultaten 2 – Interviews doelgroep.....	50
5.1 Bekendheid brandweer	50
5.2 Drie categorieën van werkgeversimago	50
5.2.1 Informatie over de mensen	51
5.2.2 Informatie over de baan.....	53
5.2.3 Informatie over de organisatie	56
5.3 Website.....	60
5.4 Aantrekkelijkheid vrouwen	62
5.5 Eigen interesse	63
5.6 Vrouwen werven	63
5.7 Concluderend: deelvraag 4 en 5	65
6. Conclusie	68
7. Aanbevelingen	71
8. Discussie	74
8.1 Reflectie op het onderzoeksproces	74
8.2 Vervolgonderzoek	75
Literatuur	76
Bijlagen	85



1. Inleiding

“Steeds meer vrouwen in Nederland hebben een baan”, kopt BNR in een nieuwsbericht op hun website (Meinders, 2015). Uit onderzoek blijkt dat de netto arbeidsparticipatie¹ onder vrouwen gegroeid is van slechts 45% in 1996 naar 53% in 2005 (Sociaal Economische Raad [SER], 2009) en 59,9% in 2013 (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2014). Ondanks deze groei en de introductie van internationale gelijkheids- en anti-discriminatie wetten, blijven vrouwen achtergesteld op de arbeidsmarkt. Mede daarom heeft de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op 31 juni 2016 het startsein gegeven voor een campagne tegen discriminatie op de arbeidsmarkt. Veel werkgevers blijken namelijk onbewust vooroordelen te hebben, ook over vrouwen (“Startsein campagne tegen discriminatie”, 2016). De achterstelling van vrouwen is bijvoorbeeld ook te zien aan de *gender pay gap*, ofwel de loonkloof, die inhoudt dat vrouwen consistent minder verdienen dan mannen in verschillende sectoren en beroepen (Batty & Burchielli, 2010; Merens & Hermans, 2009). Verschuren et al. (2014) hebben namens het CBS onderzoek gedaan naar de gecorrigeerde beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in Nederland in 2012. Dit wil zeggen dat er rekening is gehouden met verschillende achtergrondkenmerken zoals leeftijd en afkomst die beloningsverschillen kunnen verklaren. Toch blijft er na correctie van deze kenmerken een verschil in beloning bestaan tussen mannen en vrouwen, ondanks een min of meer vergelijkbare arbeidsmarktpositie. In het bedrijfsleven is dit verschil 8%, bij de overheid is dit ‘onverklaarbare’ verschil 4% (Verschuren et al., 2014). Dit terwijl de overheid juist een voorbeeldfunctie naar andere (publieke en private) organisaties zou moeten vervullen, ook in dit publieke vraagstuk van gendergelijkheid (Steijn, Kuipers & De Witte, 2010).

Verder is de achterstelling van vrouwen op de arbeidsmarkt te zien aan de continue trend van gendersegregatie, wat zowel horizontaal als verticaal plaatsvindt. Horizontale segregatie verwijst naar de ongelijke verdeling van vrouwen en mannen binnen verschillende sectoren en beroepen (Woodfield, 2007). Verticale segregatie verwijst naar de ongelijke toegang voor vrouwen tot het maken van promotie (Blau, Brinton & Grusky, 2006). Gendersegregatie op de werkvloer heeft verschillende effecten, met consequenties voor individuen, maar ook voor organisaties. Zo zijn vrouwen economisch achtergesteld door lagere salarissen (Burchielli, Buttigieg & Delaney, 2008) en organisaties missen bepaalde vaardigheden door gendersegregatie (Woodfield, 2007). En dat terwijl rechtvaardigheid, en daarmee gendergelijkheid, wordt gezien als publieke waarde (Jørgensen & Bozeman, 2007). Het wereldwijde belang van gendergelijkheid blijkt ook uit het feit dat het promoten hiervan één van de acht in 2000 opgestelde millenniumdoelstellingen van de Verenigde Naties was.

In plaats van gendersegregatie, zou er aan de andere kant van het spectrum gesproken kunnen worden over genderdiversiteit. Wanneer binnen een organisatie mensen van de verschillende geslachten werken en deze verdeling niet erg scheef is, kan er gesproken worden van een genderdiverse organisatie. Aandacht hebben voor genderdiversiteit is voor organisaties volgens sommigen belangrijk omdat diversiteit ingezet kan worden als mechanisme voor gelijke kansen, eerlijke behandeling en het tegengaan van discriminatie (Ely & Thomas, 2001). Volgens een ander perspectief is genderdiversiteit in organisaties belangrijk om aansluiting te kunnen vinden bij de diverse markt. Buiten dit kan genderdiversiteit ook verschillende voordelen opleveren voor organisaties, met name ten

¹ Het aandeel van de werkzame beroepsbevolking in de totale bevolking van 15 tot 65 jaar



behoefte van innovatie en creativiteit (e.g. Bassett-Jones, 2005; Danilda & Thorslund, 2011; Díaz-García, González-Moreno & Jose Sáez-Martínez, 2013).

1.1 Aanleiding

Horizontale gendersegregatie, een ongelijke verdeling van mannen en vrouwen, is ook terug te zien bij de brandweer. Ondanks dat een steeds groter deel van de vrouwen werkzaam is, is het percentage vrouwen dat bij de brandweer werkt laag. In 2015 was landelijk slechts 6% van de Nederlandse brandweermedewerkers in de repressieve dienst² vrouw (M. Linde, persoonlijke communicatie, 15 maart 2016). Toch is er vraag naar vrouwelijke medewerkers bij de korpsen. Zo kopte het AD begin 2015: “Brandweervrouwen hoog op verlanglijstjes korpsen” (Gerling & Schalkwijk, 2015). Ook bij Brandweer Haaglanden is dit aan de orde.

Brandweer Haaglanden (in het vervolg aangeduid als BH) is een samenwerkingsverband tussen verschillende brandweerkorpsen in de regio Haaglanden, waar de gemeenten Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland en Zoetermeer onder vallen. Tijdens het zoeken naar een scriptieonderwerp ben ik in aanraking gekomen met BH, waar voornamelijk met beroepsbrandweermensen gewerkt wordt. 64% van de medewerkers in Haaglanden is in beroepsdienst, in tegenstelling tot bij andere korpsen in Nederland, waar de meerderheid een vrijwillig dienstverband heeft (78%). In een gesprek met twee HRM-adviseurs van BH werd aangegeven aan dat er weinig diversiteit onder de medewerkers bestaat (M. Linde & J. Olie, persoonlijke communicatie, 15 maart 2016). In de theorie wordt diversiteit vaak getypeerd als alle mogelijke manieren waarop mensen van elkaar kunnen verschillen (Jackson, 1991). Dit kunnen uiterlijke kenmerken zijn zoals geslacht, leeftijd of huidskleur, maar bijvoorbeeld ook economische klasse, seksuele geaardheid en opleidingsniveau zijn kenmerken waarin mensen van elkaar kunnen verschillen (Bell, Connerley & Cocchiara, 2009). Het overgrote deel van de brandweermedewerkers bestaat bij BH uit blanke mannen tussen de 35 en 44 jaar oud (M. Linde, persoonlijke communicatie, 15 maart 2016). Net als bij andere brandweerkorpsen in Nederland werken er maar weinig vrouwen bij BH. In 2015 was zelfs maar 4% van de medewerkers van het vrouwelijke geslacht.

Hoewel het aantal vrouwen bij BH dus erg laag is, zet zij zich wel actief in voor diversiteit in de organisatie. In het beleidsplan 2015, vastgesteld door het Algemeen Bestuur van de Veiligheidsregio Haaglanden (VRH), wordt gesteld dat het een strategisch doel is om diversiteit te verankeren in de organisatie. Hiervoor is een projectgroep opgesteld die verantwoordelijk is voor het opstellen en uitvoeren van een diversiteitsmeerjarenplan. BH streeft naar goed werkgeverschap en daarom naar het bewerkstelligen van een organisatie waarin er sprake is van een inclusieve werkomgeving (dit wil volgens het beleidsplan 2015 zeggen een werkomgeving met respectvolle collegiale verhoudingen, geen pestgedrag en waarin ruimte is om anders, ofwel divers, te kunnen zijn). De projectgroep heeft verschillende plannen en projecten voorgesteld en uitgevoerd, met name om kansen te vergroten om diversiteit ook daadwerkelijk in de praktijk van de brandweerorganisatie tot uitvoering te kunnen brengen. Deze projecten waren vooral op de huidige medewerkers gericht. Zo zijn in het kader van aandacht voor de positie van vrouwen een vrouwenlunch georganiseerd voor vrouwen van BH en konden een aantal brandweervrouwen deelnemen aan een trainings- en ontwikkelingsweekend bij de brandweer in Londen. Dit zijn voorbeelden van activiteiten die binnen de organisatie georganiseerd worden om minderheidsgroepen, in dit geval vrouwen, wat meer aandacht te geven als werknemers. De activiteiten zijn onderdeel van een

² Medewerkers die in de repressieve dienst werken, zijn degenen die op de brandweerwagen zitten. Het worden manschappen A/B genoemd.



(gender)diversiteitsbeleid om vrouwen zich onder andere meer geaccepteerd te laten voelen in de organisatie en meer zelfvertrouwen te geven. Zo hebben naar aanleiding van het weekend in Londen een aantal vrouwen aangegeven een volgende stap in hun carrière bij BH te overwegen. Wanneer potentiële vrouwelijke sollicitanten op de hoogte zijn van de verschillende maatregelen die een organisatie neemt ten behoeve van (gender)diversiteit, kan dit de organisatie aantrekkelijker voor hen maken als werkgever en kan het werkgeversimago positief beïnvloed worden (Ali, 2015; Avery & McKay, 2006; Williams & Bauer, 1994). Dit is een eerste stap in het kunnen vergroten van het aantal vrouwen in een organisatie.

Dit brengt mij dan ook tot het vraagstuk binnen deze scriptie. Het viel mij op dat er vooral intern maatregelen worden genomen om genderdiversiteit te stimuleren. Maar het binnenshuis nemen van maatregelen maakt nog niet dat er ook daadwerkelijk meer vrouwen bij de brandweer zullen gaan werken. Uit onderzoek blijkt dat beleid en activiteiten gericht op gender de aandacht van sollicitanten trekken en de kans dat zij een baan accepteren verhogen, wat vervolgens leidt tot een gender divers personeelsbestand (Ali, 2015; Konrad & Linnehan, 1995). Maar om hier toe te komen moeten vrouwen dan ten minste op de hoogte zijn van die maatregelen. Communicatie speelt hier een belangrijk rol bij. In vergelijking met werknemers hebben sollicitanten weinig informatie over de organisatie. Daarom beschikt een (mogelijke) sollicitant niet over de hoeveelheid informatie die eigenlijk beschikbaar is over de mate waarin de organisatie genderdiversiteit waardeert en steunt (Casper & Harris, 2008), terwijl deze informatie dus wel belangrijk kan zijn in het aantrekken van vrouwelijke sollicitanten (Ali, 2015; Avery & McKay, 2006; Williams & Bauer, 1994). Ik vind het persoonlijk erg interessant en voor organisaties onvermijdelijk om te kijken naar de grote rol die communicatie speelt. Naar mijn idee wordt de invloed van communicatie namelijk vaak onderschat, terwijl er met kennis over de doelgroep en daarop aangepaste communicatie veel bereikt kan worden.

Naast het communiceren van informatie kunnen verschillende kenmerken van een organisatie bepalen of zij een aantrekkelijke werkgever lijkt voor een vrouw of niet. Vrouwen kunnen een beeld vormen van hoe zij de organisatie in de rol als werkgever zien. Dit beeld wordt het werkgeversimago genoemd (Knox & Freeman, 2006). In mijn onderzoek zal gezocht worden naar de kenmerken die een rol spelen in het vormen van het werkgeversimago, specifiek van BH. Het werkgeversimago speelt een grote rol bij de keuze voor en aantrekkelijkheid van een werkgever (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; Lemmink, Schuijf & Streukens, 2003; Van Raaij, Vinken en Van Dun, 2002). Om erachter te komen of vrouwen BH als een aantrekkelijke en/of mogelijke werkgever zien is het dus interessant om te kijken naar het beeld dat zij van de organisatie als werkgever hebben: het werkgeversimago. Het (gender)diversiteitsbeleid kan mogelijk invloed op dat beeld hebben (Avery & McKay, 2006; Williams & Bauer, 1994), maar dat hangt zoals genoemd af van de bekendheid van dat beleid bij potentiële sollicitanten. Verder zeggen van Raaij et al. (2002) dat het van belang is eerst intern aan verbeteringen te werken, zoals bij BH gedaan wordt, en dit vervolgens te communiceren naar externe doelgroepen om zo het imago te kunnen beïnvloeden. Dit extern communiceren is mede mogelijk via wervingsmateriaal. Wervingsmateriaal speelt een belangrijke rol in het ontwikkelen van een werkgeversimago (Gatewood et al., 1993; Walker & Hinojosa, 2014). Omdat vrouwen andere waarde hechten aan bepaalde kenmerken van een werkgever dan mannen (Freeman, 2003; Thomas & Wise, 1999), is er een andere benadering dan de traditionele in de werving nodig om vrouwen aan te trekken (Rynes & Barber, 1990; Turban, 2001). Om nieuwe wervingsstrategieën te



ontwikkelen, is het echter eerst belangrijk te weten welke bestaande beelden de doelgroep heeft van je organisatie (Cable & Turban, 2001).

In dit onderzoek wordt daarom aandacht besteed aan zowel het beeld dat bestaat bij vrouwen van BH als werkgever als aan wat manieren zijn om vrouwen middels werving aan te trekken. Volgens een adviesrapport over diversiteit in het personeelsbestand van de SER (2009) kan onderzoek naar het huidige imago van een organisatie namelijk behulpzaam zijn om de organisatie aantrekkelijker te maken voor een bredere groep mensen. Als uit het onderzoek blijkt dat het imago belemmerend werkt voor diversiteit, kan gewerkt worden aan het imago als werkgever (SER, 2009). Ook Lemmink et al. (2003) benadrukken dat organisaties die op zoek zijn naar nieuwe werknemers aandacht moeten besteden aan hun imago en uit moeten zoeken hoe ze deze imagobeelden het best kunnen benutten.

1.2 Probleemstelling: doel- en vraagstelling

BH ziet het als een probleem dat momenteel slechts 4% van de medewerkers vrouw is en mede daardoor het personeelsbestand niet divers genoeg is. Volgens BH is diversiteit, en dus ook meer vrouwelijke medewerkers, van belang om verschillende redenen. Zo wordt in het diversiteitsmeerjarenplan genoemd dat wanneer er divers personeel in de organisatie is, er beter ingespeeld kan worden op de wensen van burgers, bedrijven en instellingen in de lokale samenleving. Bovendien vinden zij het belangrijk om te streven naar een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de samenleving. Ook kunnen diverse medewerkers de diverse samenleving beter aanspreken en komt er sneller interactie tot stand. Verder zorgen verschillende mensen volgens het diversiteitsmeerjarenplan van BH voor verschillende ideeën, manieren van aanpakken en voorkomt het verkokering binnen de beroepsgroep. Op die manier kunnen diverse medewerkers voor vernieuwing en creativiteit zorgen. Van daaruit is in overleg bepaald dat ik onderzoek zou doen naar de doelgroep vrouwen als potentiële werknemers. BH uit in het diversiteitsmeerjarenplan de hierboven genoemde verwachtingen. Het is interessant om te onderzoeken wat de literatuur zegt over het belang en de voordelen van (gender)diversiteit. Hier zal in het theoretische deel van dit onderzoek dan ook aandacht aan besteed worden.

Doel van mijn onderzoek is inzicht verkrijgen in hoe vrouwen tegen BH als (mogelijke) werkgever aankijken en wat BH voor hen wel of niet tot een aantrekkelijke werkgever maakt. Vervolgens kunnen op basis daarvan en met kennis verkregen uit de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot genderdiversiteit en werving aanbevelingen gedaan worden aan BH: wat zouden ze kunnen doen om zich als aantrekkelijker werkgever voor vrouwen te positioneren en hoe kunnen zij dit tot uiting brengen in hun wervingsactiviteiten?

Bij het gestelde probleem en doel past de volgende hoofdvraag:

“Wat is het huidige werkgeversimago van Brandweer Haaglanden onder jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen en wat kan Brandweer Haaglanden doen in haar wervingsactiviteiten om meer vrouwen uit deze doelgroep aan te trekken?”

De deelvragen die deze hoofdvraag ondersteunen zijn:

1. Hoe wordt werkgeversimago gedefinieerd volgens de literatuur?
2. Wat kunnen organisaties volgens de literatuur doen om (meer) vrouwen te werven?



3. Welke aspecten die een organisatie of vacature voor vrouwen aantrekkelijker kunnen maken gebruikt Brandweer Haaglanden in haar werving en welke niet?
4. Welk beeld hebben jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen van Brandweer Haaglanden als werkgever?
5. Wat kan Brandweer Haaglanden volgens jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen doen in haar werving om meer vrouwen aan te trekken?

De eerste twee deelvragen zijn theoretisch en zullen met behulp van wetenschappelijke literatuur in hoofdstuk 2 beantwoord worden. De andere drie deelvragen zullen aan de hand van de empirische bevindingen binnen dit onderzoek beantwoord worden. In het methodehoofdstuk (hoofdstuk 3) wordt toegelicht hoe de hoofd- en deelvragen beantwoord worden en wordt de onderzochte populatie verantwoord.

1.3 Relevantie

1.3.1 *Maatschappelijke relevantie*

Ongeveer de helft van de samenleving is vrouw, ook in het veiligheidsgebied van BH. BH streeft naar een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de samenleving en hun beleid is er op gericht meer in de samenleving te staan. Mijn onderzoek is daarom relevant, omdat het een beginpunt kan vormen voor het aantrekken van meer vrouwen naar BH als werkgever, waardoor uiteindelijk een betere afspiegeling van de samenleving kan ontstaan. Wanneer de organisatie weet welk werkgeversimago de groep die zij graag als werknemers aantrekt heeft, kan daar namelijk op ingespeeld worden. Dit kan vervolgens de diversiteit ten goede komen. Verder profiteert de samenleving als er diversiteit in de organisatie is, doordat burgers beter bereikt kunnen worden en het een werkgever is waar iedereen kan komen werken. Dit is een verwachting die wordt gesteld in het diversiteitsmeerjarenplan van BH. Maatschappelijk gezien is het bijdragen aan de bevordering van genderdiversiteit belangrijk voor de positie van vrouwen en gendergelijkheid, wat onder andere in de millennium doelen van de Verenigde Naties nagestreefd wordt en als publieke waarde wordt gezien (Jørgensen & Bozeman, 2007). Verder is dit onderzoek interessant voor andere (publieke) organisaties met een grotendeels mannelijke werknemerspopulatie. Zij kunnen de inzichten uit dit onderzoek gebruiken in hun werving gericht op vrouwen, wat mogelijk zou kunnen bijdragen aan de toename van vrouwen in hun organisatie. Dit kan vervolgens ook de evenredige positie van vrouwen op de arbeidsmarkt ten goede komen. Daarnaast heeft de overheid, waaronder ook de brandweer valt, een soort voorbeeldfunctie als 'modelwerkgever' voor de private sector. Overheidsorganisaties moeten zich daarom op een bepaalde manier profileren, onder andere op het gebied van een divers personeelsbestand en dus een juiste representatie van vrouwen. Zij vormen daarmee dan een afspiegeling van de maatschappij (Steijn et al., 2010).

1.3.2 *Wetenschappelijke relevantie*

Eerder is een soortgelijk scriptieonderzoek (Van Zon, 2010) uitgevoerd naar het imago van Brandweer Antwerpen als mogelijke werkgever onder de minderheidsgroep allochtone mannen. In dat onderzoek is dus gekeken naar een ander aspect van diversiteit, namelijk naar etniciteit. In de scriptie stond het volgende: "Dat vrouwen ook sterk ondervertegenwoordigd zijn bij de brandweer is een bekend feit. Deze vorm van diversiteit wordt echter niet behandeld in deze praktijkstudie, maar dit zou een optie kunnen zijn voor



een ander onderzoek” (p. 95). Mijn onderzoek kijkt naar deze groep, namelijk vrouwen, welke ondervertegenwoordigd is bij de brandweer. Bovendien geven Volpone, Thomas, Sinisterra en Johnson (2014) aan dat het onderzoek naar diversiteitswerving helaas schaars is. Dit ondanks dat Thomas & Wise (1991) aangegeven hebben dat het door de toenemende diversiteit binnen organisaties belangrijk is te weten welke verschillende organisatiekenmerken van belang zijn voor verschillende groepen mogelijke nieuwe werknemers. Met mijn onderzoek wordt getracht inzicht te krijgen in de kenmerken die voor de onderzochte doelgroep van belang zijn bij het evalueren van BH als werkgever. Verder blijken gender kwesties bij de brandweer niet voldoende onderzocht (Beatson & McLennan, in Batty & Burchielli, 2010). Onderzoek naar het waarom voor vrouwen om al dan niet bij de brandweer te willen werken is nodig om begrip te krijgen voor de keuze van vrouwen voor *gender atypical careers* (Woodfield, 2007). Brandweerwerk wordt internationaal als een niet-traditioneel beroep voor vrouwen gezien (Batty & Burchielli, 2010). Door de beelden die vrouwen hebben van BH als werkgever empirisch te onderzoeken, voegt mijn onderzoek een bijdrage toe aan de beschikbare literatuur over niet-traditionele beroepen voor vrouwen.

1.4 Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk wordt de theoretische basis voor dit onderzoek vastgelegd. Hierin zal aandacht besteed worden aan de drie richtinggevende hoofdconcepten: 1) diversiteit, specifiek genderdiversiteit, 2) imago, specifiek werkgeversimago en 3) werving, specifiek werving van vrouwen. Hier worden ook de eerste twee (theoretische) deelvragen beantwoord. Hoofdstuk 3 volgt met de methodologische verantwoording van het empirische onderzoek. Hierna worden in hoofdstuk 4 eerst de empirische resultaten besproken die de derde deelvraag beantwoorden. Hierop volgend worden in hoofdstuk 5 de resultaten van de interviews met de doelgroep behandeld en geanalyseerd. De vierde en vijfde hoofdvraag worden aan het einde van dit hoofdstuk beantwoord. In hoofdstuk 6 wordt concluderend antwoord gegeven op de hoofdvraag. Op grond hiervan kom ik tot een aantal aanbevelingen voor BH om meer vrouwen te kunnen werven, welke aandacht krijgen in hoofdstuk 7. Tot slot zal in hoofdstuk 8 kritisch aandacht besteed worden aan de verloop van het onderzoek en worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.



2. Literatuur

In dit hoofdstuk worden eerdere theorieën en onderzoeksresultaten besproken omtrent een aantal richtinggevendende concepten voor dit onderzoek. Uit de bevindingen in dit hoofdstuk haal ik aspecten om onderzoeksinstrumenten te kunnen samenstellen voor het empirische deel van dit onderzoek. De resultaten van dit hoofdstuk kunnen namelijk helpen bij het bepalen van de richting en de te bespreken onderwerpen in het empirisch onderzoek. De uitkomsten vanuit eerder onderzoek helpen bovendien om mijn empirische onderzoeksbevindingen te analyseren. Eerst wordt in paragraaf 2.1 een toelichting gegeven van redenen voor organisaties om aan genderdiversiteit te werken en mogelijke effecten ervan. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 ingegaan op het concept imago, meer specifiek werkgeversimago en de verschillende aspecten die hierbij een rol spelen. Het laatste concept dat wordt besproken is werving en in het bijzonder werving van doelgerichte groepen, wat aan bod komt in paragraaf 2.3. Middels deze literatuurbespreking worden verder de twee theoretische deelvragen in dit hoofdstuk beantwoord. Uiteindelijk worden de besproken concepten gebruikt om richting te kunnen geven aan het empirisch onderzoek, waarvan de methodologische verantwoording en koppeling naar de literatuur in hoofdstuk 3 besproken worden.

2.1 Diversiteit

2.1.1 Wat is diversiteit?

Een brede omschrijving van het begrip diversiteit is: alle mogelijke manieren waarop mensen van elkaar kunnen verschillen (Jackson, 1991). Gómez-Mejía, Balkin en Cardy (2011) omschrijven het als de “menselijke kenmerken die maken dat mensen van elkaar verschillen” (p. 118). Gómez-Mejía et al. (2011) maken onderscheid tussen een aantal kerndimensies en secundaire dimensies van diversiteit. De kerndimensies zijn vaste dimensies die van invloed zijn op het zelfbeeld van een persoon en zijn of haar kijk op de wereld en zijn iemands hele leven van invloed. De zes, relatief onveranderbare, dimensies die volgens hen hieronder vallen zijn: verschillen die samenhangen met sekse, leeftijd, geestelijke en/of fysieke vermogens, seksuele voorkeur, nationaliteit en etnische afkomst. De secundaire dimensies zijn veranderbaar en wat meer beïnvloedbaar voor een individu zelf. Voorbeelden van secundaire dimensies zijn opleidingsniveau, communicatiestijl, werkstijl of vaardighedeniveau. Lambert en Bell (2012) onderscheiden verschillende vormen van diversiteit op een andere manier. Zo spreken ze over *surface-level* diversiteit, waarbij het gaat om kenmerken van een individu die (redelijk) gemakkelijk zichtbaar zijn (en daardoor te gebruiken voor directe oordelen), zoals ras, geslacht, leeftijd of zichtbare beperkingen. Daarnaast is er *deep-level* diversiteit, wat gaat om verschillen in bijvoorbeeld overtuigingen of waarden. Dit zijn niet direct zichtbare kenmerken, ze worden vaak pas duidelijker na verloop van tijd door bijvoorbeeld interactie. Over welke kenmerken tot deze soort diversiteit behoren is echter nog onduidelijkheid, omdat er een enorm aantal niet zichtbare verschillen zijn die meegenomen zouden kunnen worden wanneer je spreekt over *deep-level* diversiteit (Harrison & Klein, 2007).

In dit onderzoek wordt een specifiek aspect van diversiteit onderzocht. In mijn onderzoek ligt de focus op een evenredige(re) verdeling van het aantal mannen en vrouwen binnen een organisatie, namelijk BH. Sekse is dan ook het aspect van diversiteit dat voor dit onderzoek van belang is. Genderdiversiteit is de term die passend is voor dit onderzoek. Opvallend is dat in de gevonden literatuur over genderdiversiteit in organisaties mijns inziens geen of nauwelijks een uitleg of definitie wordt gegeven van wat genderdiversiteit precies



inhoudt. In het boek van Danilda en Thorslund (2011) staat toch een korte omschrijving van het begrip. Zij stellen dat het concept genderdiversiteit verwijst naar het aantal mannen en vrouwen in een organisatie of bepaalde positie. Het is lastig om te zeggen wanneer een organisatie nou wel of niet genderdivers is (welke percentuele verdeling moet dan aangehouden worden?), daarom is het beter om te spreken van een bepaalde mate van genderdiversiteit. Wat bij de term genderdiversiteit nog op te merken is, is dat gender niet hetzelfde is als sekse. Sekse verwijst naar de biologisch bepaalde status van een man of vrouw. Hieronder vallen het hebben van mannelijke of vrouwelijke geslachtsorganen, maar ook minder zichtbare kenmerken zoals genen en hormonen. Gender is daarentegen een term bepaald door sociale, culturele en psychologische constructies en verwijst naar iemands gevoel van mannelijkheid of vrouwelijkheid of naar hoe mannelijk of vrouwelijk de maatschappij bepaald gedrag evalueert (Nanda, 2014). In veel culturen wordt er echter geen onderscheid gemaakt tussen sekse en gender of worden de termen juist door elkaar heen gebruikt (Nanda, 2014). Daarom zal daar in dit onderzoek ook geen onderscheid tussen gemaakt worden en wordt de term genderdiversiteit aangehouden om een verdeling van mannen en vrouwen (al dan niet bepaald door gender of sekse) in een organisatie aan te duiden.

2.1.2 Redenen om te werken aan diversiteit

Er zijn meerdere redenen voor organisaties om aandacht te besteden aan diversiteit. Organisaties kunnen bijvoorbeeld proberen zichzelf te presenteren als bewust van en betrokken bij diversiteit, om te voorkomen dat ze als discriminerend gezien worden (Avery & McKay, 2006). Volgens de Wet Gelijke Behandeling mag een werkgever namelijk “niet discrimineren bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst, bij de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, de bevordering en het ontslag” (“Gelijkebehandelingswetgeving”, para. 5). Een andere motivatie kan zijn om het imago van de organisatie te ondersteunen (Bernardi, Bean & Weippert, 2002). Ook het nastreven van verschillende positieve effecten die (gender)diversiteit op de werkvloer kan opleveren kunnen als motivatie gelden. Deze effecten zullen in de volgende subparagraaf besproken worden. Het is als organisatie ten minste belangrijk een duidelijk motivatie voor en visie op diversiteit te hebben, zodat intern en extern uitgelegd kan worden waar de organisatie voor staat als het om diversiteit gaat (Avery & McKay, 2006; Salemans et al., 2007).

De motieven waarom organisaties diversiteit nastreven kunnen volgens Ely en Thomas (2001) onderverdeeld worden in drie verschillende diversiteitsperspectieven. Het *discrimination & fairness*-perspectief is gebaseerd op de morele waarde dat ieder mens gelijk is en ook zo behandeld moet worden. Het streven naar diversiteit is een mechanisme voor gelijke kansen, eerlijke behandeling en tegengaan van discriminatie. Belangrijk binnen dit perspectief is dat er geen koppeling is tussen het werk van een groep en diversiteit. Minderheden moeten zich in hun werk daarom aanpassen aan de dominante cultuur die er heerst. Binnen dit perspectief wordt met name in de werving aandacht besteed aan gelijke kansen voor minderheden. Binnen het tweede perspectief, het *access & legitimacy*-perspectief, wordt diversiteit gezien als een waardevolle bron om toegang tot en aansluiting bij de diverse groepen in de samenleving te vinden. De maatschappij wordt steeds diverser en binnen dit perspectief wordt gedacht dat het belangrijk is diversiteit in te zetten om de verschillende groepen in de maatschappij aan zich te kunnen binden. Deze eerste twee perspectieven passen bij het doel van BH om met hun personeelsbestand een afspiegeling van de maatschappij weer te geven. Het derde perspectief, het *integration & learning*-



perspectief, ziet diversiteit niet alleen als middel om toegang te krijgen tot de diverse samenleving, maar ook als waardevolle bron van productiviteit. Diversiteit kan volgens dit perspectief voor innovatie en creativiteit zorgen door de verschillende inzichten, ervaringen en vaardigheden die verschillende werknemers met zich meebrengen. Het leren van anderen en integreren van verschillen in het werk zijn binnen dit perspectief van belang. Ook dit perspectief is mijns inziens van toepassing bij BH. Zij denken namelijk dat diverse medewerkers voor vernieuwing en creativiteit zorgen, zoals in het diversiteitsmeerjarenplan genoemd wordt.

2.1.3 Effecten genderdiversiteit

Er zijn verscheidene onderzoeken gedaan naar de effecten van diversiteit op de werkvloer. In veel studies worden verschillende vormen van diversiteit, zoals geslacht en etniciteit, als gelijk gezien en worden de effecten op basis daarvan onderzocht. Er zijn echter ook onderzoeken waarin elke demografische variabele zoals sekse of afkomst als een apart construct gezien wordt, gebaseerd op het argument dat verschillende types diversiteit voor verschillende effecten zorgen (Herring, 2009). Smith, DiTomaso, Farris en Cordero (2001) geven daarom aan dat onderzoekers groepen als vrouwen en etnische minderheden niet over één kam moeten scheren in hun onderzoek. In mijn onderzoek wordt op basis hiervan aangenomen dat er inderdaad een verschil is in de effecten van verschillende vormen van diversiteit en daarom worden enkel de studies die naar effecten van genderdiversiteit hebben gekeken meegenomen.

Verschillende studies wijzen uit dat er veel positieve effecten zijn van genderdiversiteit, terwijl andere onderzoeken juist meer negatieve effecten weergeven. Hoewel het paradoxaal lijkt, is het mogelijk dat meer genderdiversiteit zorgt voor meer groepsconflicten, maar toch tot betere bedrijfsresultaten leidt (Herring, 2009). Diversiteit kan dus bijdragen aan de productiviteit en juist afdoen aan de kwaliteit van samenwerkingsprocessen. Dit stellen DiTomaso, Post en Parks-Yancy (2007) met het volgende: “research generally finds that heterogeneity on most any salient social category contributes to increased conflict, reduced communication, and lower performance, at the same time that it can contribute to a broader range of contacts, information sources, creativity, and innovation” (p. 488). Dit is mogelijk omdat diverse groepen vatbaarder zijn voor conflicten, maar conflicten dwingen hen om verder te gaan dan voor de gemakkelijke oplossingen te kiezen, zoals vaker het geval is in gelijke groepen. Dit zorgt voor het betwisten van verschillende ideeën, meer creativiteit en betere oplossingen voor problemen. Binnen homogene groepen zal daarentegen de groepscohesie beter zijn, maar zal er minder aanpassingsvermogen en innovatie zijn (Herring, 2009).

Positieve gevonden effecten van genderdiversiteit binnen organisaties zijn onder andere meer creativiteit en innovatie. Meerdere studies hebben bevestigd dat genderdiversiteit dit stimuleert (Bassett-Jones, 2005; Danilda & Thorslund, 2011; Díaz-García et al., 2013; DiTomaso et al. 2007; Egan, 2005; Hoffman & Maier, 1961; McMahan, Bell & Virick, 1998). Dit kan verklaard worden doordat een combinatie van mannen en vrouwen zorgt voor een combinatie van diverse achtergronden, competenties en perspectieven (Bassett-Jones, 2005; Danilda & Thorslund, 2011). Mannen en vrouwen maken gebruik van andere denkpatronen en gebruiken andere strategieën bij creatief denken (Abraham, Thybusch, Pieritz & Hermann, 2014). Een mix van deze andere denkpatronen en strategieën maken heterogene organisaties innovatiever dan homogene (Díaz-García et al., 2013; Østergaard, Timmermans & Kristinsson, 2011). De verschillende



perspectieven van mannen en vrouwen brengen diverse alternatieven, wat de kwaliteit van genomen besluiten ten goede kan komen (Rogelberg and Rumery, 1996). McMahan et al. (1998) bevestigen dat meer genderdiversiteit zorgt voor een beter probleemoplossend vermogen. Verder zorgen de verschillende ervaringen die mannen en vrouwen in hun sociale leven hebben voor een beter inzicht in de behoeften van mannen en vrouwen en dus in de markt (Nkomo & Cox, 1996).

Aan de andere kant kan genderdiversiteit voor verschillende negatieve effecten zorgen. Zoals eerder genoemd zorgt een diverse werkvloer voor meer conflicten, wat bevestigd wordt door meerdere studies (o.a. DiTomaso et al., 2007; Jackson, Joshi & Erhardt, 2003; Herring, 2009; King, Hebl & Beal, 2009; Milliken & Martins, 1996; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Tsui, Egan en O'Reilly (1991) concludeerden verder met hun onderzoek dat werknemers die anders zijn in hun geslacht dan anderen van de werkvloer minder snel betrokken zijn bij hun organisaties, vaker afwezig zijn en lagere intenties om te blijven hebben. Hoewel een groot aantal studies heeft aangetoond dat genderdiversiteit innovatie en creativiteit stimuleert, ontcrachten Goncalo, Chatman, Duguid en Kennedy (2015) dit juist. Ze stellen dat mannen in gemixte werkomgevingen zich mogelijk zorgen maken te zelfingenomen te zijn en iets te zeggen dat vrouwen kan beledigen, terwijl vrouwen zich zorgen kunnen maken dat ze als incompetent en meegaand gezien worden. Deze onzekerheid kan ervoor zorgen dat mensen sneller met ideeën van anderen meegaan in plaats van nieuwe of controversiële ideeën voor te stellen. Dit beperkt de creatieve output van de groep. Ondanks deze gevonden negatieve effecten kunnen ze volgens een aantal onderzoekers verkleind worden door effectief diversiteitsmanagement (Olsen, Parsons, Martins & Ivanaj, 2015). Om diversiteit effectief te managen, is het volgens Jackson en Joshi (2004) om te beginnen belangrijk te begrijpen hoe diversiteit de organisatie beïnvloedt. Hierbij moet verder gegaan worden dan enkel het vergelijken van ervaringen van verschillende groepen. Bijvoorbeeld het naast elkaar leggen van attitudes en prestaties van homogene ten opzichte van diverse groepen kan waardevolle informatie opleveren. Hoe deze informatie vervolgens gebruikt kan worden om diversiteit effectief te managen wordt in het artikel van Jackson en Joshi (2004) echter niet besproken.

2.2 Imago

Een imago kan gevormd worden over bijvoorbeeld een product, merk of organisatie. Imago's helpen individuen om na te denken over een geheel en beïnvloeden de acties die een individu vervolgens neemt ten opzichte van dat geheel (Lemmink et al., 2003). Er zijn een groot aantal verschillende definities van imago in omloop en er wordt geen eenduidig geaccepteerde definitie gebruikt in de wetenschappelijke literatuur (Pruyn, 1999). Eén van de gebruikte definities van imago is afkomstig van Dowling: "An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember, and relate to it. That is the result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings, and impressions about an object" (geciteerd in Van Raaij et al., 2002, p.18). De manier waarop het concept geoperationaliseerd wordt is echter afhankelijk van het soort onderzoek waarin het gebruikt wordt (Pruyn, 1999), bijvoorbeeld het onderzoeken van het imago van een organisatie. Bovendien is het vormen van een imago een individueel proces, waardoor iedereen een ander beeld van bijvoorbeeld een organisatie heeft. Daarom heeft een organisatie niet slechts één soort imago, maar zijn er meerdere te onderscheiden (Dowling, in Lemmink et al., 2003; Lievens & Slaughter, 2016; Van Riel, 2010). Ook individuen kunnen meerdere imago's koppelen aan één organisatie (Gatewood et al., 2003). Het algemene beeld dat iemand van een organisatie heeft wordt het *corporate image* genoemd. Vos (1992, p.24)



definieert *corporate image* als “the image of the organisation as it is experienced by the various publics”. Deze definitie laat zien dat een organisatie verschillende stakeholders heeft en daarom meerdere imago’s kan hebben. Verder kan er een onderscheid gemaakt worden tussen het gewenste en feitelijke imago. Het gewenste imago is hoe een organisatie graag gezien wil worden, terwijl het feitelijke imago het beeld is dat buitenstaanders daadwerkelijk hebben van de organisatie (Van Keulen & Van Woerkum, 1996).

Wanneer het gaat om de percepties van organisaties wordt dit volgens Van Riel (2010) tot voor kort inderdaad het meest omschreven met de term imago. De term imago wordt echter steeds meer vervangen door de term reputatie, wat begonnen is met de opkomst van het corporatecommunicatieonderzoek en vele publicaties met name uit de Verenigde Staten. Over de betekenis van reputatie is volgens Van Riel (2010) in verschillende boeken een bepaalde trend te herkennen. Reputatie wordt meestal aangeduid als “de *overall* evaluatie van een organisatie op het gebied van veronderstelde bekwaamheden en verantwoordelijkheden in vergelijking met concurrenten” (Van Riel, 2010, p. 86). Een imago is daarentegen geen *overall* beeld, maar de mening of het beeld over een *deel*aspect van een organisatie. Dit sluit aan bij bovenstaande: organisaties kunnen verschillende imago’s hebben, zoals een sociaal imago, een imago gekoppeld aan een product van de organisatie of een imago als werkgever. De verschillende imago’s vormen samen de totaalindruk, wat volgens Van Riel (2010) dus tegenwoordig reputatie genoemd wordt.

In dit onderzoek wordt naar één van de deelaspecten van een organisatie gekeken, namelijk het imago als werkgever. Wanneer mensen op zoek zijn naar werk, zijn zij waarschijnlijk met name geïnteresseerd in waar de organisatie als werkgever voor staat (Lemmink et al., 2003). Het beeld van de organisatie als een plek om te werken wordt het werkgeversimago genoemd (Highhouse, Zickar, Thorsteinson, Stierwalt & Slaughter, 1999). Mensen kunnen zoals genoemd verschillende imago’s aan een organisatie koppelen en deze zijn niet per se gerelateerd. Gevolg hiervan is dat een organisatie het werkgeversimago kan proberen te beïnvloeden, onafhankelijk van het *corporate image*. Dit biedt bedrijven die (nog) geen goed *corporate image* hebben toch een kans te werken aan een positie als aantrekkelijke werkgever ten opzichte van andere bedrijven (Gatewood et al., 1993).

Het werkgeversimago is waar in dit onderzoek op gefocust wordt. Er bestaat wel een link tussen *corporate image* en werkgeversimago. Beelden over het *corporate image* zitten namelijk deels verborgen in de beelden van de organisatie als werkgever. Dit werkgeversimago wordt dan ook deels beïnvloed door het *corporate image* (Lemmink et al., 2003). De keuze om de focus op het werkgeversimago te leggen is afhankelijk van het doel van mijn onderzoek. BH wil namelijk graag weten of en hoe jonge vrouwen erover denken om bij hen te gaan werken. De doelgroep moet BH dus overwegen als werkgever. Daarvoor is het belangrijk dat zij weet welk beeld de doelgroep heeft van werken bij deze brandweer. Met dat inzicht kan de organisatie namelijk begrijpen hoe de mogelijk positieve imago-beelden op de meest gunstige manier ingezet kunnen worden om het beeld van anderen ook positief te beïnvloeden. Ook Cable en Turban (2001) bevestigen dat het belangrijk is voor een organisatie eerst te weten welke bestaande beelden hun doelgroep heeft voor er nieuwe wervingsstrategieën ontwikkeld worden. Bovendien is het volgens Lemmink et al. (2003) gemakkelijker en sneller om het werkgeversimago te veranderen ten opzichte van het *corporate image*, hoewel zij hier geen verklaring voor bieden in hun onderzoek. Dit maakt de rol van het werkgeversimago erg belangrijk in wervingsstrategieën. In de volgende



subparagraaf wordt meer ingegaan op het concept en worden eerdere wetenschappelijke studies op dit gebied besproken.

2.2.1 *Werkgeversimago*

Werkgeversimago wordt op verschillende manieren gedefinieerd, maar de verscheidene definities hebben overeenkomsten. Zoals genoemd gaat het in de definitie van Highhouse et al. (1999) om het beeld van de organisatie als een plek om te werken. Ook in de definitie van Knox en Freeman (2006) gaat het om het beeld dat mensen hebben van een organisatie in een werkgeversrol. Eén van de meest recente definities is van Lievens en Slaughter (2016). Volgens hen is werkgeversimago een versmelting van tijdelijke mentale representaties van bepaalde aspecten van een organisatie als werkgever zoals gevormd door individuen. Cable & Turban (2001) hebben hun definitie van werkgeversimago op basis van principes uit de marketingliteratuur gevormd als “the content of the beliefs held by a job seeker about an employer” (p. 125). In andere woorden, het werkgeversimago bestaat uit de overtuigingen die een individu heeft over de eigenschappen van een organisatie als werkgever. Deze overtuigingen en dus het beeld kunnen gevormd worden door vrijwel elke ervaring die iemand met een organisatie heeft of hoort van een ander (Lievens & Slaughter, 2016). Het beeld wordt bijvoorbeeld mede bepaald door informatie die in wervingsmateriaal gepresenteerd wordt, zoals in vacatures (Gatewood et al., 1993; Walker & Hinojosa, 2014). Als organisatie is het belangrijk een aantrekkelijk werkgeversimago te hebben, omdat dit de intenties om voor een organisatie als werkgever te kiezen verhoogt (Gatewood et al., 1993; Knox & Freeman, 2006; Lemmink et al., 2003; Van Raaij et al., 2002).

De kenmerken waar individuen organisaties op beoordelen kunnen op een groot aantal manieren gecategoriseerd worden. Desondanks zijn er volgens Cable en Turban (2001) drie brede categorieën van werkgeversimago van belang voor werkzoekenden: informatie over de werkgever, informatie over de baan en informatie over de mensen, ofwel potentiële collega's. Bij informatie over de werkgever gaat het om objectieve aspecten van een organisatie zoals de geschiedenis, procedures of grootte. Het kan ook om minder objectieve aspecten gaan zoals cultuur of organisatiewaarden (Cable & Judge, 1996; Judge & Bretz, 1992). Baanzoekenden vormen ideeën over in hoeverre zij bij een organisatie passen, ofwel of er sprake is van een *person-organisation fit*, op basis van de overeenkomsten van hun eigen waarden met de door hen gepercipieerde organisatiewaarden. Deze beoogde *fit* heeft een belangrijke invloed op de keuze voor en aantrekkelijkheid van de baan (Cable & Judge, 1996; Yu, 2014). Bij informatie over de baan gaat het om de kennis van de werkzoekende over de kenmerken van een specifieke baan. Dit is bijvoorbeeld kennis over het type werk, de functietitel en werkomschrijving, het salaris en mogelijkheden tot doorgroeien. Bij informatie over de mensen gaat het om het type mensen dat in een organisatie werkt en potentiële collega's voor de werkzoekende kunnen zijn. Degenen die al bij de organisatie werken kunnen signalen afgeven aan potentiële werknemers hoe het is om bij de organisatie te werken (Cable & Turban, 2001).

Binnen de drie categorieën spelen verschillende aspecten een rol die het werkgeversimago beïnvloeden. Volgens Lemmink et al. (2003) zijn er zes dimensies relevant in het onderzoeken en beschrijven van werkgeversimago: promotiemogelijkheden, interessante baan/functie, internationale mogelijkheden, organisatiecultuur, salaris, en training en opleidingsmogelijkheden. De derde categorie van Cable en Turban (2001), informatie over de mensen, wordt in deze zes dimensies niet meegenomen. Desondanks kan dit een belangrijke rol spelen bij het vormen van een werkgeversimago. Volgens Dowling



(2000) heeft interpersoonlijke communicatie tussen werknemers en externe groepen namelijk een sterkere invloed op het vormen van een imagobeeld dan alle andere vormen van communicatie van het bedrijf zelf. In het empirisch onderzoek zal daarom aandacht besteed worden aan alle drie de categorieën.

Een andere manier om kenmerken van een organisatie te categoriseren is het onderscheid tussen instrumentele en symbolische kenmerken. Instrumentele kenmerken zijn objectieve en concrete kenmerken van een baan en een organisatie, zoals het salaris, locatie en flexibele werktijden. Deze kenmerken zijn van belang voor sollicitanten door het praktische nut dat ze te bieden hebben. Symbolische kenmerken zijn de subjectieve, abstracte en onmeetbare kenmerken van de baan en organisatie. Zo kan iemand de kenmerken striktheid en prestige aan het leger toeschrijven, wat het leger een aantrekkelijke werkgever voor iemand kan maken (Lievens & Highhouse, 2003). Beide groepen spelen een belangrijke rol in de aantrekkelijkheid van de werkgever, maar met name de symbolische kenmerken die iemand aan een organisatie toeschrijft zijn doorslaggevend in het bepalen van de werkgeversaantrekkelijkheid en het werkgeversimago (Lievens & Highhouse, 2003; Van Hove, Bas, Cromheecke & Lievens, 2013). Daarom is het belangrijk de symbolische kenmerken van de organisatie niet te vergeten, maar juist te benadrukken wanneer een bedrijf zich neerzet als werkgever in bijvoorbeeld wervingsmateriaal (Lievens & Highhouse, 2003).

Volgens Knox en Freeman (2006) zijn er een groter aantal kenmerken dan de zes dimensies genoemd door Lemmink et al. (2003) die het werkgeversimago bepalen. Ze hebben een model samengesteld dat werkgeversimago tijdens het wervingsproces meet, gebaseerd op de verwachtingstheorie en het bijbehorende model uit 1964 van Vroom. Het model kijkt naar de waarde die mogelijke sollicitanten hechten aan een bepaald kenmerk. Ook wordt in het model meegenomen in hoeverre mogelijke sollicitanten denken dat de werkgever dat kenmerk biedt. De uitkomst geeft een totale aantrekkelijkheidsscore van het werkgeversimago weer. In hun studie hebben ze op basis van een eerdere inhoudsanalyse twintig kernkenmerken geselecteerd die van belang zijn in het meten van werkgeversimago. De kenmerken zijn weergegeven in Tabel 1.

Desondanks geven zij aan dat er meer kenmerken zijn die het werkgeversimago kunnen meten en dat het niet enkel gaat om een som van de verschillende kenmerken, maar dat er in verband met de lengte van de studie niet meer dan deze twintig kenmerken meegenomen konden worden. In mijn onderzoek worden een aantal kenmerken van het model van Knox & Freeman (2006) meegenomen (zie methode hoofdstuk 3 voor de verantwoording hiervan), maar vanwege de kwalitatieve, open aard van dit onderzoek biedt dit de mogelijkheid ook andere kenmerken die het werkgeversimago bepalen bij specifiek BH te ontdekken en bespreken.



Tabel 1. Kernkenmerken van werkgeversimago (in alfabetische volgorde)

- Allows a lot of freedom to work on your own initiative
- Employs people with whom you feel you will have things in common
- Has a dynamic, forward-looking approach to their business
- Has a friendly, informal culture
- In the early years, offers the opportunity to move around the organisation and work in different roles
- Invests heavily in training and development of its employees
- Is a pure meritocracy
- Is a small organisation
- Is widely regarded as a highly prestigious employer
- Offers a lot of scope for creativity in your work
- Offers a relatively stress-free working environment
- Offers a very high starting salary
- Offers clear opportunities for long-term career progression
- Offers the opportunity for international travel
- Offers the opportunity to work and live abroad
- Offers variety in your daily work
- Provides you with an internationally diverse mix of colleagues
- Really cares about their employees as individuals
- Requires you to work standard working hours only
- Uses your degree skills

Overgenomen van "Measuring and managing employer brand image in the service industry," van Knox, S., & Freeman, C. (2006). *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), p 703.

2.2.2 Vrouwen en werkgeversimago

Freeman (2003) heeft eveneens onderzoek gedaan naar kenmerken die gebruikt worden om mogelijke werkgevers te onderscheiden, welke gezamenlijk het werkgeversimago kunnen vormen. Hierin heeft zij gekeken naar de verschillen tussen mannen en vrouwen. Uit het onderzoek is gebleken dat vrouwen andere beelden van organisaties kunnen hebben dan mannen en dat deze beelden even belangrijke zijn bij sollicitatie-intenties als andere (carrière) behoeften of wensen. Dit onderstreept het belang van werkgeversimago-onderzoek in een wervingscontext. In haar onderzoek zijn eerst interviews gehouden met mannelijke en vrouwelijke studenten om te achterhalen welke kenmerken zij gebruiken om werkgevers te onderscheiden. Vervolgens is deze informatie gebruikt om een survey te ontwikkelen die aan een grotere groep studenten is voorgelegd. In de survey werden twintig uit de interviews afgeleide kenmerken voorgelegd. De studenten moesten vervolgens de belangrijkheid van dat kenmerk bij de keuze voor een werkgever aangeven. Ook werd gevraagd naar de ideeën van de studenten over de twintig kenmerken bij drie grote werkgevers en tot slot de waarschijnlijkheid dat ze bij deze werkgevers zouden gaan solliciteren. De kenmerken die hieruit voortkomend volgens Freeman (2003) voor vrouwen belangrijker zijn dan voor mannen bij het kiezen van mogelijke werkgevers zijn te zien in Tabel 2.

Tabel 2. Kenmerken belangrijker voor vrouwen of mannen

Constructs more important to females	Constructs more important to males
Employ people with whom you feel you will have things in common	Offer a very high starting salary
Have friendly, informal culture	



Would provide you with an internationally diverse mix of colleagues
Would use your degree skill
Really care about their employees as individuals
Would offer variety in your daily work
Would require you to work standard working hours only
Offer a relatively stress-free working environment

Overgenomen van "Recruiting for diversity", van Freeman, C. (2003). *Women in Management Review*, 18(1/2), p.72.

In het onderzoek van Freeman (2003) is er enkel gefocust op organisationele kenmerken en niet op kenmerken van de baan, omdat dit voor een organisatie het meest interessant is. Hoewel baankenmerken ook een grote rol spelen in de keuze voor een baan of niet, zijn organisationele kenmerken voor een werkgever gemakkelijker aan te passen en te controleren dan baankenmerken.

Ook de onderzoeken van Sutherland, Torricelli en Karg (2002) en van Van Raaij et al. (2002) tonen aan dat vrouwen minder waarde hechten aan salaris gerelateerde zaken dan mannen. Een ander kenmerk van een werkgever die vrouwen belangrijker blijken te vinden dan mannen zijn continue mogelijkheden voor trainingen (Sutherland et al., 2002). Volgens van Raaij et al. (2002) zijn verdere aspecten die voor vrouwen belangrijker zijn dan voor mannen als minimale vereisten voor een aantrekkelijke baan de werkverhoudingen en de combinatiemogelijkheden van werk en privé. Een andere organisatiewaarde die voor vrouwen belangrijker blijkt te zijn dan voor mannen is het kunnen helpen van anderen (Eccles, 1987). Deze waarde wordt omschreven als altruïsme. In 1996 hebben Marini, Fan, Finley en Beutel onderzocht of mannen en vrouwen verschillen in de waarden van een baan die zij belangrijk vinden. Ze gebruikten hiervoor data uit een longitudinale, cross-sectionele survey onder middelbare scholieren in de Verenigde Staten. Ook zij concludeerden dat jonge vrouwen meer waarde hechten aan banen die je de mogelijkheid geven om anderen te helpen en die waardevol zijn voor de maatschappij. De genoemde onderzoeken zijn echter vrij verouderd en daarom mogelijk minder van toepassing op het moment van dit onderzoek. Daarom zal in dit onderzoek gekeken worden wat de waarde van dit kenmerk is in het werken bij een organisatie volgens de doelgroep.

2.2.3 De publieke sector en werkgeversimago

De aantrekkelijkheid van specifiek de overheid/publieke sector als werkgever, waar BH in dit onderzoek toe behoort, wordt mede bepaald door *public service motivation* (PSM) (Vandenabeele, 2008). Zoals eerder gezegd hechten vrouwen meer waarde aan banen waarin zij anderen kunnen helpen en banen die waardevol zijn voor de maatschappij (Eccles, 1987; Marini et al., 1996), wat men terug zou kunnen vinden in werken in de publieke sector. PSM wordt door Rainey en Steinbauer (1999) gedefinieerd als een "general altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation or humanity" (p.23). Bovendien blijkt de overheid voor vrouwen een aantrekkelijker werkgever dan voor mannen. Vandenabeele (2008) heeft namelijk aangetoond dat vrouwen eerder geneigd zijn om voor een baan bij een overheidsorganisatie te kiezen dan mannen, wat wordt ondersteund door Van Raaij et al. (2002). Desondanks werken er in verschillende sectoren in de publieke sector weinig vrouwen, zoals bij de brandweer het geval is. De conclusies van de onderzoeken zijn slechts gebaseerd op het beeld dat vrouwen in het geheel hebben van de publieke sector, terwijl er veel verschillende sectoren te onderscheiden zijn. Dit kan een verklaring zijn voor de discrepantie tussen het lage



percentage vrouwen bij de brandweer en de bevinding dat vrouwen eerder voor de overheid als werkgever kiezen.

Van Raaij et al. (2002) concluderen dat de publieke sector zich in haar imago als werkgever positief onderscheidt van het bedrijfsleven wanneer het gaat om combinatiemogelijkheden van werk en privé en maatschappelijke betrokkenheid. Wel blijkt dat het combineren van werk en privé in de sector politie en defensie juist een negatief imago-aspect is. In het onderzoek is niet specifiek naar de brandweer gekeken, maar je zou kunnen stellen dat de brandweer binnen deze sector valt en dat dit negatieve imago-aspect ook geldt voor werken bij de brandweer. Het andere aspect, maatschappelijke betrokkenheid, is met name voor jonge leeftijdsgroepen (16-34 jarigen) een positief punt in de sector politie en defensie. Met deze punten zou rekening moeten worden gehouden in imagocampagnes, maar ook in wervingscampagnes, deze kunnen het werkgeversimago immers beïnvloeden (Gatewood et al., 1993; Walker & Hinojosa, 2014).

2.2.4 Werkgeversaantrekkelijkheid

Vanwege het tekort aan vrouwen in bepaalde branches, zoals bij de brandweer, is het voor organisaties in die branches van groot belang zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. De organisatie moet aantrekkelijk zijn voor vrouwen als werkgever. Uit eerder onderzoek blijkt dat het werkgeversimago een grote rol speelt bij de keuze voor en aantrekkelijkheid van een werkgever (Gatewood et al., 1993; Lemmink, et al., 2003; Lyons & Marler, 2011; Van Raaij et al., 2002). Werkgeversaantrekkelijkheid wordt gedefinieerd als de beoogde voordelen die mogelijke werknemers zien in het werken voor een bepaalde organisatie (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Wanneer werkzoekenden een organisatie aantrekkelijk vinden, kan dit hun keuze om er te gaan solliciteren positief beïnvloeden (Cable & Turban, 2001; Knox & Freeman, 2006). Bij lagere aantrekkelijkheid zullen sollicitanten ook sneller afhaken in het wervingsproces, terwijl dit bij hogere aantrekkelijkheid juist minder gebeurt (Griepentrog, 2012). Werkgeversaantrekkelijkheid wordt niet enkel door het werkgeversimago, maar ook door andere factoren beïnvloed. Zo beïnvloeden *corporate image*, werkgerelateerde eigenschappen en een fit tussen het werkgeversimago en de persoonlijke waarden en behoeften de aantrekkelijkheid van een werkgever (Cable & Turman, 2001; Gatewood et al., 1993). Volgens Cable en Turban (2001) speelt *employer knowledge*, hetgeen dat individuen geloven of weten over een potentiële werkgever, een belangrijke rol in de aantrekkelijkheid van werkgevers voor werkzoekenden. Wanneer je niks weet over een werkgever kun je immers geen mening vormen over de aantrekkelijkheid ervan. Zij stellen dat *employer knowledge* uit drie dimensies bestaat, waarvan werkgeversimago er één is. De overige twee dimensies zijn bekendheid met de werkgever en reputatie van de werkgever, welke kort toegelicht zullen worden.

Bekendheid met de werkgever

Dit is het bewustzijn dat een individu heeft van een organisatie. Het bewustzijn is nodig voor de andere twee dimensies (werkgeversreputatie en –imago), zonder bewustzijn van het bestaan van een organisatie kan er namelijk geen kennis over de organisatie (als werkgever) bestaan (Cable & Turban, 2001; Collins & Kanar, 2014). Gatewood et al. (1993) stellen dat meer bekendheid door meer informatie zelfs een positieve invloed heeft op het werkgeversimago. Lemmink et al. (2003) bevestigen dit met de resultaten van een survey onder Nederlandse studenten. Wanneer daar echter kritisch naar gekeken wordt, kun je stellen dat wanneer iemand meer bekend is met een organisatie, er juist ook negatievere beelden kunnen ontstaan dan wanneer iemand weinig bekend is met een organisatie.



Reputatie van de werkgever

De reputatie van een werkgever wordt gevormd door het beeld dat individuen hebben van hoe anderen tegen de organisatie als werkgever aankijken. Het gaat dus niet enkel om het beeld dat zij zelf hebben, zoals wel het geval is bij werkgeversimago, maar om het beeld waarvan *gedacht* wordt dat anderen dat hebben. Wel hangen reputatie van een werkgever en werkgeversimago met elkaar samen. Het beeld dat individuen hebben van de organisatie als werkgever kan namelijk beïnvloed worden door de werkgeversreputatie. In onderzoek naar het imago van een werkgever is het daarom van belang aandacht te hebben voor de werkgeversreputatie. Over het algemeen zijn werkgevers met een positievere reputatie aantrekkelijker voor werkzoekenden (Cable & Turban, 2001).

2.2.5 Concluderend: deelvraag 1

Op basis van de beschreven literatuur in paragraaf 2.2 kan een antwoord geformuleerd worden op de eerste deelvraag: *“Hoe wordt werkgeversimago gedefinieerd volgens de literatuur?”* De verschillende definities van werkgeversimago komen neer op de volgende conclusie. Werkgeversimago betreft het beeld dat mensen hebben van een organisatie in een werkgeversrol (Knox & Freeman, 2006), waarbij het gaat om de overtuigingen die een individu heeft over de eigenschappen van een organisatie als werkgever. Binnen werkgeversimago zijn er volgens Cable & Turban (2001) drie categorieën van belang, namelijk informatie over de werkgever, informatie over de baan en informatie over de mensen die er al werken. Een andere manier waarop kenmerken van een organisatie gecategoriseerd kunnen worden is door ze in te delen in instrumentele (objectieve en concrete) en symbolische (subjectieve, abstracte en onmeetbare) kenmerken. Binnen deze categorieën zijn er verschillende aspecten die het werkgeversimago beïnvloeden en welke meegenomen moeten worden bij het beschrijven van werkgeversimago. Volgens Lemmink et al. (2003) zijn dit de volgende zes dimensies: promotiemogelijkheden, interessante baan/functie, internationale mogelijkheden, organisatiecultuur, salaris en training en opleidingsmogelijkheden. Knox en Freeman (2006) stellen echter dat er veel meer kenmerken zijn die het werkgeversimago bepalen. Zelf hebben zij twintig kernkenmerken geïdentificeerd, welke te zien zijn in Tabel 1.

Voor vrouwen specifiek zijn er een aantal werkgeverskenmerken die het werkgeversimago kunnen bepalen die belangrijker blijken te zijn dan voor mannen. Dit zijn het werken met mensen met wie je dingen in gemeen hebt, het hebben van een vriendschappelijke, informele cultuur, het kunnen werken met een mix van internationaal diverse collega's, het gebruik maken van je opleidingsvaardigheden, het echt geven om de werknemers als individuen, het hebben van afwisseling in de dagelijkse werkzaamheden, het enkel vragen om standaard werkuren te werken en het bieden van een relatief stressvrije werkomgeving (Freeman, 2003). Ook het kunnen helpen van anderen is voor hen belangrijk (Eccles, 1987; Marini et al., 1996). Salaris is daarentegen een minder belangrijk kenmerk voor vrouwen (Freeman, 2003; Sutherland et al., 2002; Van Raaij et al., 2002).

2.3 Werving

Werkgeversimago kan onder andere gevormd worden door informatie verstrekt in wervingsmaterialen zoals vacatures (Gatewood et al., 1993; Walker & Hinojosa, 2014). Dit heeft te maken met het 'signalering fenomeen'. Ervaringen met werving worden namelijk als 'signalen' van (onzichtbare) eigenschappen van de organisatie gezien (Rynes, Bretz & Gerhart, 1991). Meestal worden de signalen bewust gepland met als doel positieve eigenschappen van de organisatie over te brengen (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel,



2011). Wanneer in een vacature bijvoorbeeld promotie en salaris benadrukt worden, kan dit het signaal afgeven dat de organisatie waarde hecht aan toewijding aan carrières (Honeycutt & Rosen, 1997). Ook signalen over of de organisatie diversiteit hoog in het vaandel heeft staan of niet kunnen in vacatures afgegeven worden. Een voorbeeld van zo'n signaal is het afbeelden van foto's waarop diverse mensen met bijvoorbeeld verschillende etnische achtergronden staan.

Naast het beïnvloeden van het werkgeversimago met wervingsmateriaal, zijn wervingsactiviteiten met name bedoeld om nieuwe medewerkers aan te trekken. Werving, vaak besproken onder de Engelse benaming recruitment, wordt door Barber (1998) als volgt gedefinieerd: "recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees" (p.5). In deze definitie wordt er rekening mee gehouden dat werving niet per se tot het succesvol aantrekken van sollicitanten leidt, maar dat ook een poging ertoe valt onder werving. Het aantrekken van sollicitanten moet volgens de literatuur daarom niet verward worden met werving. Werving is namelijk een middel met als doel sollicitanten aan te trekken (Rynes & Barber, 1990). Dit is terug te zien in de definitie van Barber. Na de fase van werving begint de selectie van de geworven sollicitanten: er moet een keuze gemaakt worden welke sollicitanten in aanmerking komen voor de baan. Selectie wordt door Roe (geciteerd in Visser & Castelijns, 1993) gedefinieerd als: "Het geheel der activiteiten dat gericht is op en leidt tot het uitkiezen van personen voor de vervulling van functies, zodanig dat aan bepaalde maatstaven met betrekking tot de consequenties van de keuze zo goed mogelijk voldaan wordt" (p. 2). Mijn onderzoek heeft enkel betrekking op de fase van werving, waardoor er niet verder op selectie zal worden ingegaan.

Het proces van werving bestaat zelf echter ook uit verschillende fasen. Volgens Visser en Castelijns (1993) zijn er drie fasen te onderscheiden. Ten eerste de voorbereiding en functie-analyse, waarin de organisatie bepaalt wat de doelgroep is, de functie analyseert en een persoonsprofiel opstelt. Ten tweede de wervingsfase, waarin de doelgroep en de locatie ervan (ofwel waar de doelgroep te vinden is) verder bepaald worden, het medium wordt gekozen en de boodschap opgesteld en geplaatst wordt. De derde fase is de sollicitatiefase, waarin het uitwisselen van informatie centraal staat. Met name de tweede fase is voor mijn onderzoek van belang, want wat kan in deze stap gedaan worden om meer vrouwen te werven voor functies bij BH?

2.3.1. Online vacaturewebsites

Een website is één van de kanalen die gebruikt kunnen worden om doelgroepen te benaderen en nieuwe medewerkers te werven. Websites zijn over het algemeen ook het eerste contactmoment dat mogelijke sollicitanten hebben met een organisatie (Rubaii-Barrett & Wise, 2007). Internet biedt organisaties een zeer grote kans om het bereik van hun werving uit te breiden en de wervingskosten te verlagen (Cappelli, 2001; Maurer & Liu, 2007). Bovendien zijn websites rijkere informatiebronnen dan geprinte media, omdat ze een mogelijke sollicitant meer gedetailleerde informatie over de organisatie kunnen bieden (Baum & Kabst, 2014). Het gebruiken van rijkere media om informatie over de organisatie te communiceren vergroot de waarschijnlijkheid dat werkzoekenden positieve imago-beelden ontwikkelen (Cable & Yu, 2006). Online vacaturewebsites zijn mede daarom invloedrijker in het aantrekken van mogelijke sollicitanten dan dat geprinte vacatures zijn. Dit hebben Baum en Kabst (2014) aangetoond middels een experiment op een Duitse universiteit. Ze hebben de participanten gevraagd naar de werkgevers aantrekkelijkheid voor hen als mogelijke sollicitant, zowel voor als na het tonen van het wervingsmateriaal. In de verschillende



condities kregen de participanten enkel een vacaturewebsite, enkel een geprinte advertentie, beiden, of geen van dezen te zien.

Het gebruiken van een vacaturewebsite biedt meer mogelijkheden dan geprinte advertenties. Zo is het mogelijk om testimonials van huidige werknemers te plaatsen. Dit vergroot de aantrekkelijkheid van de organisatie en de betrouwbaarheid van de geplaatste informatie, zoals Walker, Feild, Giles, Armenakis en Bernerth (2009) concludeerden in hun onderzoek. Wanneer gebruik gemaakt wordt van een testimonial van een werknemer is de aantrekkelijkheid van de organisatie echter groter wanneer het bericht gaat over individuele werknemers, en niet over de organisatie als een geheel. Geloofwaardigheid is een verklarende mediërende factor, zoals onderzocht in een studie van Van Hoye en Lievens (2007). Zij hebben in hun studie een verpleegkundige laten spreken in een testimonial op een vacaturewebsite. In de ene conditie sprak zij over de organisatie als geheel (bijvoorbeeld: *in het ziekenhuis is anderen helpen erg belangrijk*) en in de andere conditie over de functie van verpleegkundige (bijvoorbeeld: *voor een verpleegkundige is anderen helpen erg belangrijk*). Uit het experiment kwam naar voren dat mogelijke sollicitanten sneller informatie vertrouwden die de werknemer in de testimonial over haarzelf vertelde dan over de organisatie als geheel. Een mogelijke verklaring die hiervoor gegeven wordt is dat het achterliggende doel van het verkopen van de organisatie mogelijk minder duidelijk is bij een individueel bericht.

Daarnaast zijn video's een belangrijk middel voor organisaties op vacaturewebsites. Deze kunnen beter zorgen voor imago-beelden die in overeenstemming zijn met de organisationele waarden en culturen dan wanneer gebruik gemaakt wordt van minder technologische ontwikkelde middelen, zoals tekst en/of stilstaand beeld (Walker, Feild, Giles, Bernerth & Short, 2011). Een video is een voorbeeld van een kenmerk die een bron zoals een website 'levendig' maakt. Een 'levendige' bron die een duidelijk beeld geeft van de baan blijkt zeer overtuigend te zijn, omdat het de wens van de baanzoekende om een baan te "ervaren" vervult (Maurer & Liu, 2007). Ook voor werknemer testimonials geldt dat wanneer dit gecommuniceerd wordt via video gecombineerd met audio het voor een grotere werkgeversaantrekkelijkheid zorgt dan wanneer testimonials gecommuniceerd worden via tekst en een foto (Walker et al., 2009).

Hanks (2008) heeft onderzoek gedaan naar werving via websites en de specifieke doelgroep vrouwen. Op basis van eerdere literatuur heeft ze websites van technische faculteiten van verschillende universiteiten geanalyseerd. Uit het eerder genoemde onderzoek van Freeman (2003) kwam naar voren dat vrouwen waarde hechten aan een vriendschappelijke cultuur en een plek waar echt om hen als individuen wordt gegeven. Ook het in gemeen hebben van dingen met anderen is voor vrouwen belangrijk op de werkvloer. Hanks (2008) geeft aan dat het lastig is zulke kenmerken op een website te meten. Maar, zegt ze, het is wel mogelijk om de mate van intimiteit te bekijken door naar de foto's te kijken en dan bepaalde vragen te stellen. Zo kunnen foto's duidelijk geposeerd zijn (bijvoorbeeld een portret), of juist meer natuurlijk en niet (duidelijk) geposeerd. Wanneer niet geposeerde foto's worden gebruikt, kan dit een indruk geven dat dit een representatie is van hoe het normaal gesproken binnen het bedrijf gaat. Een andere manier om intimiteit te laten zien in foto's is het afbeelden van mensen die elkaar bewust aanraken, zoals handen schudden. Nog een manier om intimiteit te meten is het laten zien van mensen die oogcontact maken. Dit kan wijzen op meer interpersoonlijke communicatie binnen een organisatie. Hanks (2008) heeft daarnaast naar tekstuele kenmerken gekeken. Zo kunnen mannelijke of vrouwelijke verwijzingen gemaakt worden (spreken van "hij" of "zij").



Ook Gaucher, Friesen en Kay (2011) hebben onderzoek gedaan naar tekstuele kenmerken in vacatures (al dan niet op internet). Zij hebben gekeken naar *gendered wording* in vacatures, dat wil zeggen het gebruik van mannelijke of vrouwelijke woorden, zoals die bijvoorbeeld worden gebruikt bij stereotypes gebaseerd op geslacht. Ze hebben met inhouds- en experimentele analyses aangetoond dat *gendered wording* in advertenties aanwezig is en dat dit de ongelijkheid op basis van geslacht in traditioneel mannelijke beroepen in stand houdt. In advertenties voor sectoren waarin mannen de meerderheid vormen wordt meer gebruik gemaakt van mannelijke woorden (woorden geassocieerd met mannelijke stereotypen, zoals leider, competitief en dominant) dan in advertenties in sectoren waar vrouwen de meerderheid vormen. Dit terwijl in advertenties voor sectoren waarin vrouwen de meerderheid vormen geen groter gebruik van vrouwelijke dan mannelijke woorden te zien was. In een serie van experimenten hebben zij het mannelijke en vrouwelijke woordgebruik in vacatures gemanipuleerd en het effect hiervan onderzocht op percepties van genderdiversiteit en aantrekkelijkheid van de baan. Uit de resultaten is gebleken dat advertenties die meer mannelijke dan vrouwelijke woorden gebruikten, een signaal afgeven van weinig genderdiversiteit en dat het woordgebruik die banen voor vrouwen minder aantrekkelijk maakten. Het toevoegen van vrouwelijke woorden in vacatures trekt mogelijk meer vrouwelijke sollicitanten aan, aldus Gaucher et al. (2011). Welke woorden dat zouden kunnen zijn is onder andere terug te vinden in hun artikel en in bijlage C. Wat hierbij volgens hen belangrijk is om te beseffen, is de subtiliteit van *gendered wording*. Ondanks dat de gebruikte mannelijke woorden slechts een klein deel van het aantal woorden van de gehele advertentie beslaat, beïnvloedt dit toch de percepties van aantrekkelijkheid en genderdiversiteit. Bovendien is geen van de participanten de *gendered wording* opgevallen wanneer hen achteraf gevraagd werd welke aspecten van de advertentie hun mening over de baan beïnvloedden.

2.3.2 Diversiteit in wervingsactiviteiten

Wervingsactiviteiten specifiek gericht op minderheden en vrouwen hebben andere signalen en kenmerken nodig dan wanneer gezocht wordt naar mannen of meerderheidsgroepen (Rynes & Barber, 1990; Turban, 2001). Zo is het om vrouwen te werven erg belangrijk (en belangrijker dan voor mannen) om over te brengen dat de organisatie waarde hecht en werkt aan diversiteit (Ng & Burke, 2005; Thomas & Wise, 1999). Dit kan door tijdens het wervingsproces verschillende kwesties met betrekking tot diversiteit te benadrukken en zo signalen af te geven, wat vervolgens het beeld van de organisatie beïnvloedt. Om succesvol gericht te werven, zijn zowel impliciete als expliciete signalen nodig die laten zien dat een organisatie waarde hecht aan diversiteit (Volpone et al., 2013). Zo kunnen de huidige demografische samenstelling van de werkvloer en geplande veranderingen daarvan én bestaande en toekomstige projecten die weergeven dat de organisatie waarde hecht aan diversiteit genoemd worden tijdens het werven (Thomas & Wise, 1999).

Strategieën

Avery en McKay (2006) hebben middels uitgebreid literatuuronderzoek naar doelgroepgerichte werving een aantal strategieën ontwikkeld die bij werving ingezet kunnen worden om minderheden en vrouwelijke sollicitanten aan te trekken. Inzet van deze strategieën kunnen ervoor zorgen dat vrouwen en minderheden het idee krijgen dat de organisatie waarde hecht aan diversiteit, wat een positieve invloed heeft op het werkgeversimago (Avery & McKay, 2006; Williams & Bauer, 1994). Ze hebben hierbij naast



onderzoeken naar doelgerichte werving ook gebruik gemaakt van literatuur in de context van *organizational impression management* (OIM). OIM “refers to any action purposefully designed and carried out to influence an audience’s perceptions of an organization” (Elsbach, Sutton & Principe, 1998, p. 68). Wervingsactiviteiten vallen hier ook onder, hiermee wordt namelijk geprobeerd de organisatie in positief daglicht te stellen naar mogelijke sollicitanten toe (Cable & Graham, 2000). De strategieën zijn toepasbaar bij het werven van zowel minderheden als vrouwen, maar in mijn onderzoek ligt de focus op het kunnen werven van vrouwen. De strategieën en daaraan verbonden conclusies zullen besproken worden, maar ook inzichten uit andere onderzoeken worden aan de strategieën gekoppeld.

Strategie 1: Minderheden en vrouwelijke werkzoekenden “paaien”

Strategische plaatsing van advertenties wordt gezien als een uitstekende manier om meer diverse sollicitanten aan te trekken (Wiley, 1992). Avery en McKay (2006) concluderen dat minderheden en vrouwen positievere conclusies trekken over bedrijven wanneer zij hun wervingsadvertenties in doelgerichte media zien dan wanneer ze die in algemene media zien. Doelgerichte media zijn bepaalde media die vaker bekeken worden door of bekend zijn bij de doelgroep. Bovendien blijken vrouwen sneller geneigd te zijn deze advertenties te gebruiken dan mannen (Kirnan, Farley & Geisinger, 1989). Gesteld kan worden dat het plaatsen van wervingsadvertenties in doelgerichte media de indruk geeft dat het bedrijf waarde hecht aan diverse medewerkers van die doelgroep, doordat ze moeite steken in het gericht bereiken van de doelgroep (Avery & McKay, 2006).

Buiten het belang van de context van de advertentie, is de inhoud van de advertentie zelf ook van belang. Het weergeven van ethische en gender diversiteit in een advertentie kan bijvoorbeeld door middel van een foto gedaan worden. Rynes et al. (1991) concludeerden dat veel vrouwen bij het zoeken naar een mogelijke werkgever op zoek gaan naar bewijs dat vrouwen daar succesvol aan het werk zijn. Of dit bewijs daadwerkelijk in foto’s gezocht wordt, wordt in het onderzoek niet duidelijk gemaakt. Naar het effect van diversiteit op foto’s op mogelijke sollicitanten is weinig onderzoek gedaan (Avery & McKay, 2006), maar onderzoeken die er zijn, hebben zich gefocust op culturele en etnische diversiteit. Uit de onderzoeken bleek dat donkere en Latijns-Amerikaanse baanzoekenden zich meer aangetrokken voelden tot organisaties die zulke minderheidsgroepen lieten zien (op foto’s) in advertenties (Avery, Hernandez & Hebl, 2004; Perkins, Thomas & Taylor, 2000). Ook Walker, Feild, Bernerth en Becton (2012) hebben onderzoek gedaan naar het gebruik van foto’s die diverse mensen bevatten op vacaturewebsites. Uit hun experiment bleek dat zowel donkere als blanke mensen meer tijd besteedden aan het lezen van de website en de informatie beter onthielden bij gebruik van zulke foto’s. Er is echter niet voldoende onderzoek gedaan om aan te kunnen nemen dat deze resultaten ook te generaliseren zijn naar een andere minderheidsgroep, vrouwen. Of het laten zien van vrouwen in wervingsadvertenties ook daadwerkelijk nut heeft om deze doelgroep te werven, of of het misschien juist een tegengesteld effect heeft, kan dus niet gezegd worden. In dit onderzoek zal hier daarom aandacht aan besteed worden.

Een ander aspect van de inhoud van wervingsadvertenties zijn uitspraken over beleid gericht op inclusiviteit en informatie gerelateerd aan diversiteitsdoelen en initiatieven (Walker et al., 2012). Met name het promoten van beleid dat gaat over gelijke kansen op de werkvloer verbetert het beeld dat vrouwen van organisaties hebben. Dit komt vermoedelijk doordat uitspraken hierover mensen het idee geven dat alle soorten sollicitanten, waaronder leden van hun eigen groep, welkom zijn bij de organisatie (Avery & McKay, 2006). Uit



onderzoek van Rau en Hyland (2003) is bijvoorbeeld gebleken dat blanke vrouwen zich meer aangetrokken voelen tot bedrijven die in wervingsmaterialen uitspraken doen over hun betrokkenheid bij diversiteit, dan tot bedrijven die dit niet doen.

Verder kan volgens Avery en McKay (2006) een vrouwelijke recruiter of een recruiter die zelf ook bij een minderheidsgroep hoort de indruk geven aan vrouwen en minderheden dat het bedrijf waarde hecht aan diversiteit. Dit laat ten eerste de diversiteit van de organisatie zien, maar daarnaast ook dat diverse werknemers als waardevol genoeg gezien worden om als afgevaardigden van het bedrijf gestuurd te worden (Avery & McKay, 2006). Desondanks liggen eerder gevonden resultaten hierover niet op dezelfde lijn. Zo hebben Cable en Judge (1996) geen bewijs gevonden voor het vergroten van aantrekkelijkheid wanneer iemand van hetzelfde geslacht is. Dit wordt ondersteund door onderzoek van Goldberg (2003), maar hij concludeerde dat in het geval van ras of etniciteit een gelijke recruiter wél verschil maakt.

Tot slot kunnen werkzoekende minderheden en vrouwen gepaaid worden door als organisatie deel te nemen aan banenmarkten of banenbeurzen specifiek gericht op ondervertegenwoordigde groepen. Dit geeft namelijk het signaal af aan vrouwen en minderheden dat de organisatie diversiteit belangrijk vindt. Met name voor studenten blijken banenmarkten van significante invloed te zijn op het beeld dat ze hebben van mogelijk toekomstige werkgevers (Roehling & Cavanaugh, 2000). Om technische vrouwen te werven raden Simard & Gammal (2012) aan goede banden te creëren met en aanwezig te zijn op plekken waar deze doelgroep te vinden is: op beurzen, conferenties, scholen en gerichte opleidingen.

Strategie 2: Het promoten van effectief diversiteitsmanagement

Het laten zien van bewijs van succesvolle diversiteitsmanagement drukt eveneens uit dat een organisatie waarde hecht aan diversiteit. Diversiteitsmanagement moet ervoor zorgen dat iedere werknemer uit het personeelsbestand in staat gesteld wordt zijn of haar potentieel kan volbrengen, zonder onnatuurlijke voor- of nadelen voor een groep (Thomas & Wise, 1999). Dit promoten kan op verschillende manieren gedaan worden. Wanneer een organisatie een prijs heeft gewonnen voor haar diversiteitsmanagement kan dit in advertenties gedeeld worden, wat de indruk kan geven dat een organisatie weinig of niet discrimineert en dat er een inclusieve werkomgeving heerst. Niet veel bedrijven zullen zulke prijzen gewonnen hebben, maar ook andere programma's die ervoor zorgen dat vrouwelijke werknemers succesvol kunnen zijn in hun werk kunnen gepromoot worden, zoals bijvoorbeeld mentorprogramma's. Een andere manier waarop mogelijke werknemers kunnen horen over succesvol diversiteitsmanagement van een bedrijf is door mondelinge communicatie. Huidige werknemers kunnen mogelijke sollicitanten vertellen over succesvolle diversiteitsinterventies, wat organisaties ook moeten aanmoedigen. Dit kan het best gedaan worden door vertegenwoordigers, die speciaal ingezet worden om hierover te praten met mogelijke sollicitanten (Avery & McKay, 2006). Wanneer dit vrouwelijke vertegenwoordigers zijn kan dit zelfs als signaal afgeven dat er binnen de organisatie diversiteit is (Volpone et al., 2014). Interpersoonlijke communicatie is erg belangrijk voor het creëren van een beeld van een werkgever (Dowling, 2000). Met name voor vrouwen is persoonlijk contact met recruiters en mogelijke collega's van invloed op de attitudes die zij vormen ten opzichte van een mogelijke werkgever (Rynes et al., 1991).

Van belang hierbij is dat huidige werknemers zelf ook bepaalde imago-beelden (ook met betrekking tot diversiteitsmanagement) van de organisatie hebben en dat dit van invloed is op hun ideeën en gedrag. Dit kan weer invloed hebben op de beelden die mogelijke



sollicitanten met wie zij in contact komen van de werkgever hebben (Freeman, 2003). Daarom is het als organisatie belangrijk te weten welke beelden er bij huidige werknemers heersen. Dit kan in positieve zin gebruikt worden. Wanneer je van huidige werknemers (die tot dezelfde groep behoren als de mogelijke sollicitanten) weet waarom zij bij de organisatie zijn gaan werken en waar zij trots op zijn, dan kan dit gebruikt worden in wervingsmateriaal om nieuwe medewerkers aan te trekken. Knox en Freeman (2006) stellen dat er consistentie moet zijn tussen zowel interne als externe marketing uitingen en dat het daarom van belang is dat human resource afdeling en marketing nauw samen moeten werken. Ook Freeman (2003) zegt dat dit belangrijk is. Wanneer je bijvoorbeeld weet dat vrouwen organisaties prefereren die “echt om hun werknemers geven als individuen” dan is het lastig daadwerkelijk meer vrouwen aan te trekken als de huidige werknemers niet het gevoel hebben dat hun werkgevers echt om hen als individu geeft. Daarom is het van belang wat je naar buiten toe communiceert koppelt aan wat je intern communiceert én doet, wat er mogelijk voor zorgt dat er intern onderzoek gedaan moet worden onder de werknemers. Wat intern gecommuniceerd wordt kan namelijk “uitlekken” door interacties tussen mogelijke en daadwerkelijke werknemers. Dit komt in mijn onderzoek niet aan de orde, maar is wel iets voor organisaties om rekening mee te houden.

Strategie 3: Sponsoring

Het sponsoren van verschillende evenementen en organisaties met een directe koppeling aan minderheden en vrouwen is een derde strategie om te laten zien dat je als organisatie waarde hecht aan diversiteit, zolang deze sponsoring ten minste goed bekend gemaakt wordt. Zo kan een bedrijf een organisatie die vrouwen ondersteunt bij het maken van promotie sponsoren. Er is echter nog geen empirisch bewijs dat deze soort sponsoring linkt met het gedrag van sollicitanten, hoewel er wel redenen zijn te denken dat er verbanden bestaan (Avery & McKay, 2006). Zo hebben Collins & Stevens (2002) geconcludeerd dat sponsoring zorgt voor positievere attitudes ten opzichte van de organisatie bij baanzoekenden.

Strategie 4: “Smeken”

Zowel deze vierde als de volgende strategie van Avery en McKay (2006) zijn volgens eigen zeggen wat speculatiever dan de voorgaanden, vanwege minder empirische ondersteuning. Door het ontbreken van voldoende empirisch bewijs dat deze strategieën invloed hebben op het gedrag van sollicitanten, zullen ze naar mijn idee door organisaties kritisch overwogen moeten worden. Soms is het voor organisaties lastig de indruk te geven dat een organisatie waarde hecht aan diversiteit, maar middels deze en de volgende strategie kan de organisatie in ieder geval de indruk geven dat de organisatie *op zoek is* naar diversiteit.

Hoewel het in veel gevallen tegennatuurlijk kan voelen voor organisaties om aan te geven dat ze afhankelijk zijn, hoeft dit bij werving niet zo te voelen. Organisaties waarbij veel “dezelfde” mensen werken kunnen in vacatures niet de diversiteit laten zien waar vrouwen en minderheden naar op zoek zijn (Ng & Burke, 2005; Thomas & Wise, 1999). Het is niet verstandig hele diverse advertenties te laten zien, want dit zorgt voor een vertekend beeld. Organisaties moeten eerlijk zijn in de informatie in vacatures met betrekking tot diversiteit(sbeleid) en het beeld en verwachtingen van het werk (Volpone et al., 2014). Wat wel gedaan kan worden, is duidelijk maken dat de organisatie enkel diverser kan worden wanneer vrouwen en minderheden solliciteren. Hiermee laat de organisatie zien dat zij op zoek is naar diversiteit en daarvoor afhankelijk is van deze groep sollicitanten (Avery & McKay, 2006).



Strategie 5: *Defensive impression management*

Het zou gepast zijn als organisaties mogelijke eerdere discriminatie bekennen en eerlijk zijn over een bekend gebrek aan diversiteit in de organisatie, als de organisatie als doel heeft haar geloofwaardigheid te herstellen. Zo is het bijvoorbeeld verstandig excuses aan te bieden wanneer er valse verwachtingen zijn gewekt door het weergeven van een heterogeen samengestelde organisatie en dit niet blijkt te kloppen. Ook het plaatsen van een disclaimer in een advertentie kan ervoor zorgen dat er realistischere verwachtingen worden ontwikkeld. Over het algemeen is deze strategie niet nodig wanneer organisaties geen kritiek op hun diversiteitsmanagement hebben ontvangen (Avery & McKay, 2006).

Randvoorwaarden

Eén van de aspecten die volgens Avery en McKay (2006) invloed kunnen hebben op de bruikbaarheid van bovenstaande strategieën is de reputatie die een organisatie heeft met betrekking tot diversiteit. Dit zijn de percepties die er heersen over de competentie en de successen van een bedrijf in het managen van diversiteit. In hun onderzoek lichten ze echter niet toe hoe deze reputatie gemeten kan worden en hoe dit precies van invloed is. Verder zijn de onderliggende motieven van een organisatie om op zoek te gaan naar diversiteit voor minderheden en vrouwen interessant. Zoals genoemd in paragraaf 2.1.1 zijn er verschillende redenen voor een bedrijf om specifiek naar vrouwen of minderheden te zoeken. Het is belangrijk voor bedrijven duidelijk te weten wat hun redenen zijn, want minderheden willen zien dat een bedrijf zich écht inzet voor diversiteit. Wanneer voor de doelgroep duidelijk is wat de achterliggende gedachte en verantwoording zijn van de wens van een bedrijf om divers te zijn, beïnvloedt dit de werking van de verschillende strategieën. Wanneer een uitleg over de redenen van bepaalde diversiteitspraktijken ontbreekt, zullen mensen het sneller als onoprecht of niet eerlijk ervaren (Heilman, Battle, Keller, & Lee, 1998). Bij het uitleggen van deze praktijken kunnen bedrijven gebruik maken van ten minste twee soorten verantwoordingen. Ten eerste kunnen bedrijven een rationele verklaring geven. Hierin gaat het om de waarde die een diversiteitspraktijk heeft voor het bereiken van het overkoepelende organisatiedoel. Een organisatie kan bijvoorbeeld uitleggen dat ze diversiteit belangrijk vinden door de diversiteit aan ervaringen, perspectieven en vaardigheden die diverse medewerkers met zich meebrengen. Ten tweede kunnen bedrijven verantwoorden dat ze de diversiteitspraktijken gebruiken vanwege ideologische redenen (Williamson, Slay, Shapiro & Shivers-Blackwell, 2008). Over het algemeen zoeken minderheden werkplekken waarin hun competenties en niet hun persoonskenmerken zoals geslacht bepalen of ze er kunnen werken of niet (Blank & Slipp, in Avery & McKay, 2006). Daarom is het van belang dat ook duidelijk gemaakt wordt aan vrouwen en andere minderheden dat juist de onderscheidende verschillen die zij brengen gewaardeerd worden. Dit kan zowel op een ideologische als rationele manier verantwoord worden.

Waar organisaties echter rekening mee moeten houden bij het toepassen van (één van) bovenstaande strategieën, is dat er mogelijk ongewenste reacties van leden van andere (meerderheids-) groepen kunnen optreden. Het enkel plaatsen van doelgerichte berichten in doelgerichte kanalen verzekert namelijk niet dat andere groepen de boodschap niet onder ogen krijgen. Groepen waar de boodschap niet specifiek op gericht is kunnen de boodschap ook tegenkomen door media-overlap of interactie met andere sollicitanten (Grier & Brumbaugh, 1999). Blanke mannen ondersteunen pogingen om diversiteit te promoten bijvoorbeeld vaak minder (Konrad & Linnehan, 1995) en sommigen voelen zelfs afkeer wanneer diversiteit wordt genoemd in wervingsmateriaal (Rau & Hyland, 2003). Het duidelijk verantwoorden van de keuze van een bedrijf om te zoeken naar diversiteit kan deze



negatieve reacties verzachten (Williamson et al., 2008). Buiten dat is het voor organisaties die echt toegewijd zijn aan het creëren van een positieve, diverse werkvloer die door iedereen ondersteund wordt waarschijnlijk beter om zulke mensen niet in je organisatie te hebben (Avery & McKay, 2006).

Een mogelijke zorg van organisaties bij het implementeren van bovenstaande strategieën kan zijn dat het niet legaal is gericht te werven. Zolang het op de juiste manier gedaan wordt, is het echter gewoon legaal. Zo mogen in de werving andere groepen niet uitgesloten worden. Een organisatie zou in een vacature bijvoorbeeld niet moeten stellen dat ze vrouwen *prefereren*, maar dat ze vrouwen *aanmoedigen* te solliciteren (Volpone et al., 2014).

2.3.3 Concluderend: deelvraag 2

Op basis van de beschreven literatuur in paragraaf 2.3 kan een antwoord geformuleerd worden op de tweede deelvraag: *“Wat kunnen organisaties volgens de literatuur doen om (meer) vrouwen te werven?”* Om vrouwen te werven zijn andere signalen en kenmerken nodig dan wanneer er naar mannen of andere meerderheidsgroepen gezocht wordt (Rynes & Barber, 1990; Turban, 2001). Voor vrouwen is het bijvoorbeeld erg belangrijk om over te brengen dat de organisatie waarde hecht en werkt aan diversiteit (Ng & Burke, 2005; Thomas & Wise, 1999). Wanneer zij dit idee hebben, heeft dit een positieve invloed op het werkgeversimago (Avery & McKay, 2006; Williams & Bauer, 1994), wat vervolgens de intenties om voor een organisatie als werkgever te kiezen verhoogt (Gatewood et al., 1993; Knox & Freeman, 2006; Lemmink et al., 2003; Van Raaij et al., 2002). Een organisatie kan verschillende strategieën gebruiken om dit te laten zien in haar wervingsactiviteiten.

Een eerste strategie is het “paaien” van vrouwelijke werkzoekenden. Onder deze strategie valt onder ander het strategisch plaatsen van advertenties (Wiley, 1992). Vrouwen hebben positievere beelden over organisaties waarvan zij hun wervingsadvertenties in doelgerichte media zien dan wanneer ze die in algemene media zien (Avery & McKay, 2006). Ook het weergeven van diversiteit in foto's door vrouwen te plaatsen kan laten zien dat een organisatie waarde hecht aan diversiteit. Hoewel er voor vrouwen geen wetenschappelijk bewijs is dat diversiteit in foto's ook de werkgeversaantrekkelijkheid verhoogt, is dit wel het geval bij andere minderheidsgroepen zoals Latijns-Amerikanse en donkere baanzoekenden (Perkins et al., 2000; Avery et al., 2004). Bovendien zoeken vrouwen naar bewijs dat vrouwen succesvol werken bij een organisatie wanneer zij een werkgever zoeken (Rynes et al., 1991), wat mogelijk in foto's gevonden kan worden. Het plaatsen van uitspraken over beleid gericht op inclusiviteit, informatie gerelateerd aan diversiteitsdoelen, -initiatieven en bestaande en toekomstige projecten geeft ook het signaal af dat een organisatie waarde hecht aan diversiteit (Thomas & Wise, 1999; Walker et al., 2012). Vooral het promoten van beleid dat gaat over gelijke kansen op de werkvloer heeft een positieve invloed op het werkgeversimago (Avery & McKay, 2006). Tot slot geeft deelname aan banenmarkten of banenbeurzen specifiek gericht op de groep vrouwen het signaal af dat de organisatie diversiteit belangrijk vindt (Avery & McKay, 2006). Ook het aanwezig zijn op de juiste plekken waar de doelgroep te vinden is, is belangrijk om vrouwen te kunnen werven. Dit zijn bijvoorbeeld de genoemde beurzen, maar ook conferenties, scholen, en specifieke opleidingen (Simard & Gammal, 2012).

Een tweede strategie is het promoten van effectief/succesvol diversiteitsmanagement. Bewijs hiervan drukt eveneens uit dat een organisatie waarde hecht aan diversiteit. Benadruk het in de werving bijvoorbeeld wanneer er een prijs gewonnen is voor diversiteitsmanagement of als er programma's zijn die zorgen dat vrouwen succesvol



kunnen zijn in hun werk, zoals mentorprogramma's (Avery & McKay, 2006). Een andere manier waarop het gepromoot kan worden is door mondelinge communicatie met vertegenwoordigers van de organisatie (Avery & McKay, 2006). Wanneer dit vrouwelijke vertegenwoordigers zijn kan dit zelfs als signaal afgeven dat er binnen de organisatie diversiteit is (Volpone et al., 2014).

Een derde strategie is het sponsoren van verschillende evenementen en organisaties met een directe koppeling aan vrouwen. Dit moet wel goed bekend worden gemaakt (Avery & McKay, 2006).

Een vierde strategie wordt "smeken" genoemd. Wanneer een organisatie nog weinig divers is, maar er wel naar op zoek is, is het mogelijk aan te geven dat de organisatie alleen maar diverser kan worden wanneer er vrouwen solliciteren. Hiermee laat de organisatie zien dat zij op zoek is naar diversiteit en daarvoor afhankelijk is van deze groep sollicitanten (Avery & McKay, 2006).

Een laatste strategie is *defensive impression management*. Deze strategie is over het algemeen alleen nodig wanneer organisaties kritiek op hun diversiteitsmanagement hebben ontvangen. Het is om de geloofwaardigheid te herstellen verstandig eerlijk te zijn over een gebrek aan diversiteit of mogelijk eerdere discriminatie en hier excuses voor aan te bieden. Verder kunnen realistischere verwachtingen gewekt worden door het plaatsen van een disclaimer op de website (Avery & McKay, 2006). Voor de effectiviteit van deze en de vierde strategie is echter weinig empirisch bewijs en daarom zouden organisaties de kosten en baten van deze aanpakken kritisch moeten overwegen.

De werking van deze strategieën is onder andere afhankelijk van een duidelijke uitleg en verantwoording van een organisatie waarom zij diversiteit nastreeft (Avery & McKay, 2006; Heilman et al., 1998). Het duidelijk verantwoorden van de keuze van een bedrijf om te zoeken naar diversiteit kan bovendien mogelijke negatieve reacties van meerderheden verzachten (Williamson et al., 2008).

Verder zijn er andere organisatiekenmerken voor vrouwen belangrijker dan voor mannen, besproken in de conclusie van de vorige paragraaf. Deze kenmerken zouden in de werving benadrukt kunnen worden om het werk voor vrouwen aantrekkelijker te maken. Hierbij is het natuurlijk wel belangrijk dat de informatie die gegeven wordt waar is en het geen verkeerde verwachtingen schept (Volpone et al., 2014). Zo kunnen de belangrijke kenmerken vriendschappelijke, informele cultuur en het geven om een werknemer als individu, die samen onder de noemen intimiteit genoemd zouden kunnen worden, geuit worden in foto's. Dit door bijvoorbeeld niet-geposeerde maar juist natuurlijke foto's te gebruiken, de mensen op de foto's elkaar bewust aan laten raken (zoals een hand geven of arm om schouder plaatsen) en mensen op de foto's elkaar aan laten kijken. Dit kan wijzen op meer interpersoonlijke communicatie binnen een organisatie (Hanks, 2008).

Ook met het woordgebruik in wervingsmateriaal moet rekening gehouden worden om vrouwen te kunnen werven. Advertenties die meer mannelijke dan vrouwelijke woorden gebruiken, geven een signaal af van weinig genderdiversiteit maakt die banen voor vrouwen minder aantrekkelijk. Het toevoegen van vrouwelijke woorden in vacatures trekt mogelijk meer vrouwelijke sollicitanten aan, aldus Gaucher et al. (2011).

Twee punten die niet specifiek effectief zijn om enkel vrouwen te werven, maar algemeen goed blijken te werken, zijn het plaatsen van werknemers testimonials (waarin het bericht gaat over individuele werknemers in plaats van over de organisatie als geheel) en het gebruiken van 'levendige' bronnen zoals video's. Testimonials vergroten de aantrekkelijkheid



van de organisatie en de betrouwbaarheid van de geplaatste informatie (Walker et al., 2009). Video's zijn zeer overtuigend, omdat het de wens van een baanzoekende om een baan te "ervaren" vervult (Maurer & Liu, 2007).

2.4 Tot slot

Met de informatie uit dit theoretisch kader zijn niet enkel de eerste twee theoretische deelvragen beantwoord, maar is ook een richtinggevende fundering gelegd voor de analysekaders en de interviews. In het volgende hoofdstuk wordt toegelicht hoe de theoretische kennis uit dit hoofdstuk gebruikt is om het empirische deel van dit onderzoek uit te kunnen voeren.



3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van dit onderzoek toegelicht. Deze is gebaseerd op mijn wetenschappelijke positionering als onderzoeker, welke eerst zal worden toegelicht in paragraaf 3.1. Vervolgens worden in paragraaf 3.2 de verschillende methoden die zijn gebruikt om de data te verzamelen voor het beantwoorden van de deelvragen besproken. In paragraaf 3.3 wordt de afname van de doelgroepinterviews toegelicht en in paragraaf 3.4 wordt de data-analyse ervan verantwoord. Tot slot wordt in paragraaf 3.5 aandacht besteed aan de kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek.

3.1 Wetenschappelijke positionering

Als onderzoeker kun je met een bepaalde bril naar je onderzoek kijken. Dit beïnvloedt de keuzes die je maakt in de onderzoeksmethoden en de analyse en interpretatie van je data. In mijn onderzoek wordt een interpretatieve onderzoeksbenadering gehanteerd. Bij de interpretatieve benadering wordt er vanuit gegaan dat onze kennis van de realiteit een sociale constructie van mensen is en dat er dus niet één werkelijkheid bestaat. De gedachte achter de interpretatieve onderzoeksbenadering is dat we moeten nastreven begrip te krijgen van de argumenten, motieven, ervaringen en overwegingen van de mensen die je bestudeert (Boeije, 2014). Waardevrije, objectieve data kunnen binnen deze onderzoeksbenadering en vanuit mijn overtuiging niet verkregen worden, omdat de onderzoeker betrokken is bij het proces van dataverzameling en zijn of haar eigen denkbeelden hierbij gebruikt (Boeije, 2014). Daarnaast is er interactie tussen de onderzoeker en de onderzochte, waardoor de percepties van beiden beïnvloed worden, bijvoorbeeld door de vragen die de onderzoeker stelt (Haverland & Yanow, 2012). Deze onderzoeksbenadering staat tegenover positivisme, waar ervan uit wordt gegaan dat de onderzoeker objectieve data kan verzamelen en deze kan gebruiken door hypothesen of theorieën te toetsen. Interpretatief onderzoek zoekt naar begrip van bepaalde fenomenen binnen een bepaalde culturele setting en onderzoekt het fenomeen vanuit het perspectief van de deelnemers in die setting (Walsham, 1995). In dit onderzoek wordt vanuit deze interpretatieve benadering gezocht naar de ervaringen en meningen van de doelgroep vrouwen met betrekking tot het onderzoeksonderwerp en wordt getracht deze te begrijpen door de waarom-vraag te stellen. Hiermee staat hun beleving centraal, wat volgens Bryman (2008) ook een centraal element is in de interpretatieve benadering.

Zoals uit bovenstaande onderzoeksbenadering blijkt wordt in mijn onderzoek gekeken naar de interpretaties van vrouwen om de werkelijkheid te begrijpen, naar hun betekenisgeving. Kwalitatieve methoden zoals interviews leveren binnen interpretatief onderzoek één van de belangrijkste bronnen van data, omdat een onderzoeker door deze methode het beste toegang heeft tot de interpretaties die mensen hebben met betrekking tot bepaalde gebeurtenissen en hun denkbeelden (Walsham, 1995). Kwalitatief onderzoek gaat om het verzamelen van data in de vorm van woorden en/of af- en verbeeldingen (O'Leary, 2004) en het beschrijven, interpreteren en mogelijk verklaren van betekenissen, gedragingen en interpretaties (Boeije, 2014). Er is geen sprake van het toetsen van een hypothese of theorie, zoals bij positivistisch onderzoek, maar het gaat om de verkenning van de materie (Baarda & De Goede, 2006). Een van de voornaamste krachten van kwalitatief onderzoek is de potentie die het biedt om een complex onderwerp in de diepte te onderzoeken (Carlsen & Glenton, 2011). Meerwaarde is dat je dichterbij de beleving en praktijk van wat er gebeurt komt als je er echt naar vraagt. Omdat het in mijn onderzoek mede gaat om individuele meningen en ervaringen van vrouwelijke (mogelijke) sollicitanten, past een kwalitatieve



benadering beter dan een kwantitatieve (Van der Velde, Jansen & Telting, 2000). Bovendien maak ik zelf een kwalitatieve inhoudsanalyse van de vacaturewebsite, waarbij het om mijn eigen interpretaties en dus ook mijn betekenisgeving gaat. De geschiktheid van de gekozen onderzoeksmethoden zullen in de volgende paragraaf nader worden toegelicht.

3.2 Dataverzameling

De eerste twee deelvragen zijn beantwoord in hoofdstuk 2 met behulp van de gevonden wetenschappelijke literatuur. Hoe dit literatuuronderzoek aangepakt is wordt beschreven in paragraaf 3.2.1. De derde, vierde en vijfde deelvragen zijn empirisch van aard en de gebruikte methoden om deze vragen te beantwoorden worden in de volgende subparagrafen toegelicht. Voor de derde deelvraag (*“Welke aspecten die een organisatie of vacature voor vrouwen aantrekkelijker kunnen maken gebruikt BH in haar werving en welke niet?”*) wordt informatie vanuit twee bronnen gehaald. Ten eerste is de vacaturewebsite naast verschillende concepten uit de gevonden literatuur gelegd, wat wordt toegelicht in paragraaf 3.2.2. Vervolgens zijn ter aanvulling oriënterende interviews gehouden onder twee leden van BH, waarvan de toelichting in paragraaf 3.2.3 besproken wordt. Voor de vierde (*“Welk beeld hebben jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen van BH als werkgever?”*) en vijfde (*“Wat kan BH volgens jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen doen in haar werving om meer vrouwen aan te trekken?”*) deelvraag zijn semi-gestructureerde interviews gehouden onder dertien jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding volgen in de omgeving van Haaglanden. De verantwoording van deze methode komt in paragraaf 3.2.4 aan bod.

3.2.1 Literatuuronderzoek

In eerste instantie is een literatuuronderzoek uitgevoerd omtrent een aantal richtinggevende concepten voor dit onderzoek, zoals beschreven is in hoofdstuk 2. Door literatuuronderzoek te doen kun je je als onderzoeker én lezer verdiepen in het onderwerp en daarnaast kunnen de resultaten bijdragen aan het ontwikkelen van de onderzoeksinstrumenten voor het empirisch onderzoek. Met de literatuurstudie zijn in hoofdstuk 2 de eerste twee (theoretische) deelvragen beantwoord. Via wetenschappelijke databanken zoals Google Scholar, Picarta, Web of Science is gezocht naar gepubliceerde literatuur over de richtinggevende concepten van dit onderzoek. Relevante onderzoeken die in mijn literatuuronderzoek beschreven zijn, zijn vaak ook gebruikt om naar verdere bruikbare publicaties te zoeken. Dit door bijvoorbeeld naar hun eigen literatuurlijst of citaties te kijken. Het literatuuronderzoek is zo opgebouwd dat alle concepten van breed naar specifiek relevant voor dit onderzoek worden beschreven. Eerst is het concept genderdiversiteit onderzocht, om inzicht te geven in de rol en effecten van genderdiversiteit. Het volgende concept onderzocht in het literatuuronderzoek is werkgeversimago. Het is namelijk belangrijk eerst vast te stellen wat werkgeversimago inhoudt en welke aspecten hier (volgens eerder onderzoek) een rol bij spelen, voor er empirisch naar gevraagd wordt. Dit helpt om te bepalen waar in de empirie naar gevraagd en gekeken zou kunnen worden. Tot slot is het concept werving, specifiek doelgerichte werving, onderzocht in bestaande literatuur. Hiermee kon richting worden gegeven aan hoe het wervingsmateriaal van BH bekeken wordt in de empirische studie.

3.2.2 Inhoudsanalyse vacaturewebsite

Om te weten wat er momenteel door BH wordt gedaan om vrouwen te werven, is er gekeken



naar de door hen gebruikte vacaturewebsite, <http://www.brandweerhaaglanden.nl/>³. In bijlage A zijn schermafbeeldingen van de website te zien. Het is belangrijk om wervingsmateriaal mee te nemen in dit onderzoek, omdat dit één van de bronnen is waarin het imago van een organisatie tot uiting kan komen (Martinez, 2000). Daarnaast wordt het werkgeversimago onder andere gevormd door informatie die in wervingsmateriaal zoals vacatures wordt weergegeven (Gatewood et al., 1993; Walker & Hinojosa, 2014). Naast deze website is er slechts één ander schriftelijk document dat BH gebruikt in haar werving. Dit betreft een brochure. Er is om verschillende redenen gekozen om enkel de website te analyseren in dit onderzoek. Zo overlapt de inhoud van de brochure en de website grotendeels, de informatie op de website is echter gedetailleerder. Bovendien vergroot het gebruik van rijkere media, zoals websites, de waarschijnlijkheid dat werkzoekenden positieve imago-beelden ontwikkelen (Cable & Yu, 2006) en zijn websites invloedrijker in het aantrekken van sollicitanten dan geprinte vacatures (Baum & Kabst, 2014).

In de analyse van de website is er enkel gekeken naar aspecten die specifiek gaan om het beeld dat de organisatie uitstraalt met betrekking tot genderdiversiteit. De analyse is gedaan op basis van een analysekader (zie bijlage B) dat is samengesteld met behulp van de gevonden literatuur over het werven van vrouwen en het werven via websites, beschreven in hoofdstuk 2. Hierbij is gekeken naar zowel tekst (inhoudelijk en het gebruik van mannelijke of vrouwelijke woorden) als beeld. Overige zaken, zoals gebruiksgemak of uiterlijk, zijn in deze analyse buiten beschouwing gelaten.

3.2.3 Interviews Brandweer Haaglanden

Buiten de vacaturewebsite zijn er mogelijk andere middelen die BH inzet om (vrouwen) te kunnen werven. Om een beeld te krijgen van wat zij doen of in het verleden hebben gedaan om vrouwen te werven, zijn er twee interviews gehouden met leden van BH die hier zicht op hebben. In de interviews is bijvoorbeeld ingegaan op overige materialen of activiteiten die ingezet worden om vrouwen te werven, is gekeken via welke kanalen ze nieuwe medewerkers proberen te benaderen en wat de visie van de organisatie op genderdiversiteit is. Bijlage D bevat de topiclijst en de onderliggende theoretische concepten die sturing hebben gegeven aan deze vragen. De interviews zijn gehouden met Hans van Doorn, projectleider werving en selectie en daarmee verantwoordelijk voor het werven en aannemen van nieuwe medewerkers en met Esther Lieben, Commandant Brandweer Haaglanden. Deze twee personen zijn door mijn contactpersoon bij BH voorgesteld, omdat zij betrokken zijn bij het werven van vrouwen voor BH.

3.2.4 Interviews doelgroep

Zoals in paragraaf 3.1 is besproken zijn binnen de interpretatieve benadering resultaten uit interviews één van de belangrijkste bronnen van data. In mijn onderzoek wordt gezocht naar individuele beelden van en betekenisgeving aan werken bij BH, waartoe middels interviews de beste toegang kan worden verkregen (Walsham, 1995). Voor het vraagstuk van dit onderzoek zijn interviews passend om verschillende redenen. Cable en Turban (2001) zeggen dat organisaties eerst moeten weten welke beelden mogelijke sollicitanten van de organisatie hebben voor ze kunnen weten welke strategieën zij in werving toe moeten passen. Om achter deze beelden (werkgeversimago) te kunnen komen is interviewen een passende methode, omdat het gaat over individuele betekenisgeving. Kwantitatief onderzoek is ook een optie in onderzoek naar werkgeversimago, maar dit biedt minder mogelijkheden

³ Inhoud van de website kan mogelijk veranderen naar verloop van tijd



om de diepte in te gaan (Carlsen & Glenton, 2011). Knox en Freeman (2006) hebben in hun kwantitatieve onderzoek namelijk aangegeven dat er behalve de twintig door hen gemeten kenmerken meer kenmerken zijn die het werkgeversimago kunnen bepalen. In kwantitatief onderzoek is het alleen niet mogelijk van deze af te wijken, terwijl hier in kwalitatief onderzoek meer ruimte voor is. Dit komt doordat interviews meer kans om door te vragen bieden, waardoor er meer achter het hoe en waarom van meningen en gedrag van de respondenten kan worden gekomen. Daarnaast kunnen onderwerpen die voor de respondenten mogelijk nieuw zijn of vragen die onduidelijk zijn beter toegelicht worden, wat uiteindelijk de betrouwbaarheid van de antwoorden ten goede komt.

Specifiek is in dit onderzoek gekozen voor semi-gestructureerde interviews met open vragen. Semi-gestructureerde interviews zijn niet volledig vastgesteld en ook niet volledig vrij, maar juist flexibel. Wanneer tijdens het interview blijkt dat een andere volgorde van de opgestelde vragenlijst geschikter is voor de natuurlijke verloop van het gesprek is hier ruimte voor (O'Leary, 2004). In dit onderzoek is tijdens de interviews dan ook grotendeels de richting van het gesprek van de respondent gevolgd. Verder biedt een semi-gestructureerd interview de respondent de kans dieper op een antwoord in te gaan of op zijn of haar antwoord voort te bouwen. Dit kan tijdens het interview mogelijk voor nieuwe onderwerpen, vragen of inzichten zorgen die van belang kunnen zijn voor de resultaten van het onderzoek, maar welke je op voorhand nog niet had meegenomen. De ruimte die semi-gestructureerde interviews bieden is volgens Walsham (1995) erg belangrijk bij interpretatief onderzoek. Wanneer een interviewer het onderzoek namelijk te veel wilt sturen kan dit de rijkheid van de data en interpretaties daarvan beperken, terwijl dat juist belangrijk is in interpretatief onderzoek. Wanneer een onderzoeker daarentegen te passief is kan dit de indruk geven dat hij of zij niet goed voorbereid is of niet voldoende geïnteresseerd in de antwoorden van de respondenten (Walsham, 1995). Een mogelijk nadeel van semi-gestructureerde interviews is dat het als onderzoeker lastig kan zijn tijdens het doorvragen onbevooroordeelde of niet sturende vragen te stellen. Het is belangrijk je als onderzoeker hier bewust van te zijn en het door training te beheersen.

Respondenten

De doelgroep waar in dit onderzoek naar gekeken wordt bestaat uit vrouwen. Specifiek is gekeken naar jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding volgen. Dit omdat er onder de leeftijdsgroep 18-25 jaar geen enkele vrouw in de repressieve beroepsdienst werkt bij BH (M. Linde, persoonlijke communicatie, 15 maart 2016). De weinige vrouwen in deze leeftijdscategorie werkzaam bij BH doen dit als vrijwilligers. Om ervoor te zorgen dat de vrouwen fysiek enigszins in aanmerking zouden kunnen komen voor én mogelijk interesse zouden kunnen hebben in werken bij de brandweer is er in mijn onderzoek voor gekozen vrouwen van sportopleidingen te benaderen. Uit onderzoek van Woodfield (2007) onder brandweervrouwen blijkt namelijk dat zij allemaal een scherpe interesse delen in fysieke activiteit. Dit is één van de aspecten waardoor huidige brandweervrouwen ervoor hebben gekozen bij de brandweer te werken. Omdat fysieke activiteit ook centraal staat in de geselecteerde sportopleidingen, wordt er voor dit onderzoek van uitgegaan dat studenten van deze opleidingen ook interesse hebben in fysieke activiteit. Voor de sportopleidingen zijn een aantal fysieke toelatingstesten nodig, waarvoor ten minste een bepaalde basisconditie en motivatie hieraan te voldoen nodig is. Om bij BH te mogen solliciteren is wat betreft opleidingseisen enkel een VMBO-kader diploma nodig. De opleiding tot brandweermedewerker (Manschap A) wordt intern gegeven wanneer je aangenomen bent.



Omdat er behalve een VMBO-kaderopleiding dus geen verdere opleidingseisen zijn bij BH, is gekozen voor mbo-scholen.

Om de respondenten te kunnen benaderen is in eerste instantie contact gelegd met een aantal mbo-scholen die sportopleidingen aanbieden in de omgeving van Haaglanden. Dit om de kans te vergroten dat de respondenten in het verleden of in de toekomst met BH in contact (zijn) (ge)komen. Hieruit zijn op twee manieren respondenten verkregen. Via één school zijn er drie namen doorgegeven van jonge vrouwen die zelf aangegeven hebben mee te willen doen na het verzoek via de school. Zij hebben zich vrijwillig aangeboden en daarom is er dus sprake van *volunteer sampling* (O’Leary, 2004). De andere manier waarop respondenten verkregen zijn is door hen persoonlijk te benaderen. Ik heb op een ochtend tijdens pauzes en tussenuren (met toestemming van de school) alle (groepen) meisjes benaderd die ik tegenkwam. Hierbij gaf ik aan dat ik op zoek was naar jonge vrouwen die een sportopleiding volgen om te kunnen interviewen over de brandweer voor mijn afstudeeronderzoek. Degenen die hieraan mee wilden doen hebben hun contactgegevens opgeschreven. Hier was dus ook sprake van *volunteer sampling*. Aan de hand hiervan heb ik de gegevens van negentien personen genoteerd, waarvan er uiteindelijk tien geïnterviewd zijn. In totaal zijn dertien respondenten geïnterviewd in de leeftijd van 18 tot 21 jaar oud. Na dertien interviews bleek namelijk saturatie te zijn opgetreden, wat inhoudt dat alle vragen tot in detail behandeld zijn en dat er geen nieuwe thema’s of concepten in de nieuwe interviews opkwamen (Cleary, Horsfall en Hayter, 2014). Bovendien paste dit aantal interviews binnen de beperkte tijd van dit onderzoek.

Semi-gestructureerde topiclijst

De topics die met de respondenten besproken zijn, hebben deels richting gekregen door de theoretische concepten uitgewerkt in hoofdstuk 2. In bijlage E is de gebruikte semi-gestructureerde topiclijst weergegeven. Hier zal toegelicht worden hoe de theoretische concepten geholpen hebben bij het formuleren van de gebruikte topics, welke onderdelen ik meegenomen heb uit de literatuur en waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn.

Omdat er volgens Cable en Turban (2001) eerst bekendheid met een organisatie als werkgever moet zijn voor een werkgeversimago gevormd kan worden, is er met de respondenten gesproken over hun bekendheid met BH als werkgever. Iemand kan bijvoorbeeld iemand kennen die er werkt of gewerkt heeft. Omdat degenen die al bij de organisatie werken signalen af kunnen geven aan potentiële werknemers hoe het is om bij de organisatie te werken en informatie over de mensen een rol speelt in het werkgeversimago (Cable & Turban, 2001), is er vervolgens gevraagd naar wat voor soort mensen zij denken dat er werken. Ook is het belangrijk te weten welk beeld van de organisatiewaarden de respondenten hebben, omdat de organisatiewaarden belangrijk zijn in de keuze voor en aantrekkelijkheid van een baan (Cable & Judge, 1996; Yu, 2014). Daarom is een topic opgenomen waarin gevraagd wordt wat volgens de respondenten belangrijke waarden en eigenschappen zijn in werken bij BH.

Na het bekijken van de website is naar een algemeen beeld van BH als werkgever gevraagd. Hierbij wordt aangegeven dat dit zowel op basis van de website als op basis van hun eigen beelden kan zijn. Deze vraag biedt de respondenten de mogelijkheid zelf met thema’s te komen. Vervolgens is met behulp van concepten uit de literatuur dieper ingegaan op kenmerken van een werkgever die het werkgeversimago kunnen bepalen. Door een aantal specifieke kenmerken te bespreken kunnen de interpretaties van de respondenten namelijk makkelijker naast elkaar gelegd en vergeleken worden dan wanneer er enkel



volledig open naar hun beelden gevraagd zou worden. Bovendien biedt het de respondenten aanknopingspunten om over hun beelden van BH als werkgever te spreken. Knox en Freeman (2006) hebben in hun onderzoek erkend dat er meer kenmerken kunnen zijn die het werkgeversimago bepalen dan de twintig die zij genoemd hebben en de zes van Lemmink et al. (2003). Toch moet er vanwege beperkingen zoals tijd ook in mijn onderzoek een keuze worden gemaakt om over bepaalde kenmerken al dan niet vragen te stellen. De openheid van een interview en het vooraf stellen van de vraag over het beeld van de organisatie als werkgever bieden echter de mogelijkheid om op meer kenmerken en tot een specifiekere interpretatie van de respondent te komen. Er is gekozen om de kenmerken die volgens Freeman (2003) belangrijker zijn voor vrouwen dan voor mannen bij de keuze voor een werkgever te bespreken. De reden hiervoor is dat deze kenmerken grotendeels terugkomen in de zes dimensies van Lemmink et al. (2003). Bovendien staan vrouwen in mijn onderzoek centraal en kan middels deze interviews gekeken worden of dit inderdaad belangrijke kenmerken zijn voor deze groep vrouwen en in hoeverre BH op deze kenmerken 'scoort'. Ik ben namelijk erg benieuwd of de belangrijke kenmerken uit eerder onderzoek ook in deze context een rol spelen en hoe BH hiertoe in verband staat. Omdat uit het onderzoek van zowel Freeman (2003), Sutherland et al. (2002) als van Van Raaij et al. (2002) bleek dat vrouwen minder waarde hechten aan een hoog startsalaris, is dit kenmerk opgenomen om te kijken of het voor deze doelgroep eveneens geldt. Verder is onderzoek dat stelt dat vrouwen het helpen van anderen een belangrijk kenmerk vinden in een baan verouderd. Daarom ben ik geïnteresseerd of deze kenmerken nog steeds een rol spelen voor vrouwen in deze context. Van de verschillende kenmerken is gevraagd in hoeverre ze het bij BH vinden passen en hoe belangrijk zij deze kenmerken zelf vinden in een toekomstige baan. Er is gekozen om de kenmerken als stellingen voor te leggen, om sturing te voorkomen.

Naast vragen over het werkgeversimago is dieper ingegaan op de werving. Hiervoor wordt de website besproken en is hen gevraagd naar hun mening erover. Omdat er weinig empirisch bewijs is dat aantoonde dat het laten zien van vrouwen in wervingsadvertenties vrouwen aanspreekt (Avery & McKay, 2006), is hier tijdens de interviews op ingegaan. Om de vijfde deelvraag te kunnen beantwoorden is de respondenten gevraagd wat BH volgens hen kan doen in hun werving om meer vrouwen aan te trekken.

Op basis van de pre-test die voorafgaand aan de interviews is gedaan zijn een aantal aanpassingen gemaakt in de topiclijst. Zo is gemerkt dat bepaalde vragen iets anders verwoord moesten worden om de begrijpelijkheid te vergroten. Een voorbeeld hiervan is het werkgeverskenmerk 'geeft echt om haar werknemers als individuen'. Hierbij is naar aanleiding van de pre-test extra toegelicht dat dit inhoudt dat werkgevers werknemers persoonlijke aandacht geven en niet als één van de duizend werknemers zien. Bij de vraag of de respondent al eens eerder met BH in aanmerking was gekomen is naar aanleiding van de pre-test benadrukt dat het niet uitmaakt voor de rest van het interview wanneer dit niet het geval is. Eén van de kenmerken van Freeman (2003) ('maakt gebruik van je opleidingsvaardigheden') is uit de topiclijst gehaald. Uit de pre-test bleek dat dit een onduidelijk vraag was, bovendien heb je enkel een vmbo diploma nodig en wordt je verder intern opgeleid. Daarom is dit kenmerk niet passend voor dit onderzoek. Tot slot is in de pre-test direct gevraagd naar wat de respondent ervan vond dat er (weinig) vrouwen op de foto's stonden. Deze vraag bleek te sturend, de respondent was het namelijk nog niet opgevallen. Daarom is nu eerst gevraagd of de respondenten zelf iets opgevallen is aan de foto's. Wanneer zij niet over geslacht begonnen, is gevraagd of hen iets opviel aan de verdeling mannen/vrouwen. Hier kon vervolgens over gesproken worden met de respondent en hun



mening worden achterhaald. Deze aanpassingen komen de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede, en bovendien heeft de pre-test mij inzicht gegeven in het verloop en de duur van het interview.

3.3 Afname van de interviews

Na overleg via e-mail zijn voor de respondenten geschikte tijdstippen bepaald. Uiteindelijk hebben alle interviews, variërend van 28 tot 49 minuten, tussen 20 en 26 mei 2016 plaatsgevonden. De interviews hebben plaatsgevonden op de eigen school van de respondenten, om hen een vertrouwde omgeving te bieden. De interviews zijn één-op-één gehouden. Voordelen hiervan zijn dat je als onderzoeker gemakkelijker controle kunt houden over het proces dan binnen een groep en dat de respondent de vrijheid heeft zijn of haar gedachten te uiten (O'Leary, 2004), zonder zich beperkt te voelen door ideeën van anderen. Na een terugblik op onze eerste ontmoeting of eerder contact zijn het doel en verloop van het interview toegelicht. Ook is nogmaals benadrukt dat het om hun mening gaat, er geen goed of fout is en dat voorkennis over BH niet nodig is. Tot slot zijn de vertrouwelijkheid van de gegevens gewaarborgd, wat volgens Walsham (2006) cruciaal is. Door het voorgaande toe te lichten heb jij als interviewer de eerste paar minuten het woord, waardoor de respondent even kan ontspannen als deze nerveus is. Dit komt de kwaliteit in de rest van het interview ten goede, de respondent zal dan bijvoorbeeld eerlijker zijn in zijn of haar antwoorden (Walsham, 2006). De interviews zijn na toestemming van de respondent opgenomen. De telefoon van de onderzoeker is hiervoor gebruikt als opnameapparaat. Voor- en nadelen hiervan zullen in paragraaf 3.5 besproken worden. Na instemming met de opname en het beantwoorden van eventuele vragen vooraf is gestart met het interview. Na het stellen van de eerste vragen kregen de respondenten de tijd om de website te bestuderen. Het is belangrijk dit te laten zien, omdat werkgeversimago mede op basis van wervingsmateriaal bepaald wordt (Gatewood et al., 1993; Walker & Hinojosa, 2014). Ze kregen hier zo lang voor als volgens henzelf nodig was. Wel is aangegeven dat er geen 'testvragen' over gesteld worden, dus dat het geheel grondig lezen niet per se nodig is, tenzij zij dat zelf graag wilden. Daarnaast werd gevraagd hun indrukken hardop te delen, omdat hun (eerste) indrukken waardevolle informatie kunnen bevatten. Vervolgens is de rest van de vragen behandeld. In de interviews heb ik als onderzoeker zoveel mogelijk doorgevraagd, om dicht tot de betekenisgeving van de respondent te komen en het zo goed mogelijk te kunnen begrijpen. Aan het eind van het interview hebben de respondenten een tegoedbon van Bol.com ontvangen om hen te bedanken. Deze zijn vergoed door BH.

3.4 Data-analyse interviews doelgroep

De opgenomen interviews zijn getranscribeerd en vervolgens gecodeerd met het programma NVivo. Vóór het coderen is een 'basis' codeboom opgesteld op basis van de concepten uit de topiclijst. Om echter geen belangrijke thema's of concepten over te slaan, is er in eerste instantie open gecodeerd. Hierbij is de tekst in fragmenten gedeeld en waar mogelijk geplaatst onder een code uit de 'basis' codeboom. Waar nodig werd een nieuwe code aangemaakt. Wanneer een nieuwe code aangemaakt werd, is vervolgens in de overige interviews gekeken of deze code daarin terug te vinden was. Het open coderen zorgt ervoor dat je het materiaal grondig leert kennen. Bovendien maakt het de gegevens overzichtelijk door het indelen van de fragmenten (Boeije, 2014). Nadat er geen nieuwe codes meer nodig waren (verzadiging), is overgegaan op axiaal coderen. Tijdens het axiaal coderen wordt achterhaald "welke categorieën belangrijk zijn en beschrijven we hun betekenis" (Boeije,



2014, p. 125). Ook is er gekeken in hoeverre de fragmenten in de categorieën met elkaar samenhangen of zich juist van elkaar onderscheiden door ze met elkaar te vergelijken. In deze fase zijn een aantal codes die samengesteld waren tijdens het open coderen samengevoegd. Over het algemeen is de codeboom na het axiaal coderen hetzelfde gebleven als de boom na het open coderen. Daarom is enkel de codeboom van na het axiaal coderen toegevoegd in bijlage F. Tot slot is tijdens het selectief coderen gekeken welke thema's vaak terug keren, welke verbanden er tussen de categorieën te maken zijn en wat de belangrijkste data zijn om de onderzoeksvragen van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. Deze fase is samengegaan met het daadwerkelijk beschrijven van de onderzoeksresultaten, te lezen in hoofdstuk 5.

3.5 Kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen, is er omtrent betrouwbaarheid en validiteit voor verschillende zaken aandacht geweest. Bij betrouwbaarheid gaat het erom of een herhaling van de waarnemingen middels de gebruikte methoden van dataverzameling en meetinstrumenten tot gelijke resultaten leidt. De bevindingen moeten zo min mogelijk beïnvloed worden door onsystematische fouten en toevalligheden binnen het onderzoek (Boeije, 2014). Bij validiteit gaat het er volgens Boeije (2014) om of de gebruikte meetinstrumenten en methoden meten wat je wilt meten om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Zoals Morse, Barrett, Mayan, Olson en Spiers (2002) zeggen is het van belang om tijdens het onderzoeksproces de betrouwbaarheid en validiteit al na te streven en daar naar te handelen, in plaats van enkel het onderzoek achteraf te (laten) beoordelen op de validiteit en betrouwbaarheid. Daar is in dit onderzoek dan ook rekening mee gehouden, door eventuele fouten in de gaten te houden en direct te corrigeren.

Verder is ten behoeve van de betrouwbaarheid en validiteit een pre-test gehouden. Met behulp van een pre-test kan worden nagegaan of de vragen die je stelt daadwerkelijk meten wat je wilt weten (validiteit) en of je manier van het stellen van vragen betrouwbare antwoorden kunnen opleveren. Dit pre-testen is van belang volgens Cleary et al. (2014). Ook is het van belang je erg bewust te zijn van je eigen subjectiviteit en voorkennis als onderzoeker (O'Leary, 2004). Om de betrouwbaarheid en validiteit te vergroten is in dit onderzoek daarom duidelijk onderscheid gemaakt tussen feiten en meningen.

Bovendien zorgt het opnemen en transcriberen van de interviews voor een hogere betrouwbaarheid, omdat zo door andere onderzoekers nagegaan kan worden of de gerapporteerde resultaten daadwerkelijk uit de empirie komen en niet (te veel) afhangen van de subjectiviteit van de onderzoeker. Ook zorgt het maken van een opname ervoor dat een interviewer zich volledig kan focussen op de geïnterviewde, terwijl het maken van notities nog wel eens voor afleiding kan zorgen (O'Leary, 2004; Walsham, 2006). Een mogelijk nadeel van het opnemen van de interviews is dat non-verbale signalen gemist worden (O'Leary, 2004; Walsham, 2006). Een ander mogelijke nadeel van het opnemen kan zijn dat een geïnterviewde minder open of eerlijk is (Walsham, 2006). Bovendien zijn mensen geneigd hun gedrag te veranderen wanneer ze weten onderwerp van onderzoek te zijn, wat reactiviteit genoemd wordt. Dit kan de validiteit bedreigen (Boeije, 2014). Voor zowel reactiviteit als een minder open houding door het opnemen is zoveel mogelijk gewaakt, door vooraf aan te geven dat er geen goede of foute antwoorden zijn en dat de gegevens anoniem behandeld worden. Ook het op gemak stellen van de geïnterviewde is hierbij belangrijk. Om de metingen zo betrouwbaar mogelijk, ofwel zo onafhankelijk mogelijk van het toeval, te laten zijn, is de omgeving eveneens belangrijk. De omstandigheden waarin de data verkregen zijn moeten bij de verschillende respondenten zo gelijk mogelijk gehouden



worden, zodat deze niet van invloed zijn op de resultaten. Daarom zijn de interviews gehouden op vergelijkbare plekken op de scholen, welke ook bekende plekken voor de respondenten waren, wat hen daardoor op hun gemak kon stellen.

Het is mogelijk lastig de resultaten te repliceren, omdat het in dit onderzoek gaat om de betekenisgeving en eigen ervaring van de respondenten. Maar door de gemaakte keuzes zo helder mogelijk weer te geven in dit methodehoofdstuk worden de navolgbaarheid en daarmee betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot (Boeije, 2014). Deze openheid en juiste rapportering is ook belangrijk om fraude te voorkomen, wat onderdeel is van je ethische verantwoordelijkheid als onderzoeker (O'Leary, 2004). Bovendien vergroot de juiste rapportering van alle stappen het begrip van de lezer en de transparantie (Cleary et al., 2014).



4. Resultaten 1 – Werven van vrouwen bij BH

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die zijn voortgekomen uit de analyse van de vacaturewebsite (paragraaf 4.1) en uit de interviews met de twee leden van BH (paragraaf 4.2), om de huidige stand van zaken omtrent genderdiversiteit en het werven van vrouwen bij BH op te maken. Hiermee wordt aan het eind van dit hoofdstuk (paragraaf 4.3) de derde deelvraag beantwoord, die luidt: *“Welke aspecten die een organisatie of vacature voor vrouwen aantrekkelijker kunnen maken gebruikt Brandweer Haaglanden in haar werving en welke niet?”*

4.1 Analyse vacaturewebsite

Gekeken is in hoeverre er op de website aandacht besteed is aan genderdiversiteit en naar aspecten die een vacature of organisatie voor vrouwen aantrekkelijker kunnen maken. Hierbij is het analysekader (zie bijlage B) gebruikt om de website te beoordelen. Er is zowel naar tekst als naar beeld gekeken. Hierbij is het belangrijk aan te geven dat het gaat om de interpretatie van mijzelf als onderzoeker. Mijn subjectieve oordeel speelt dus een rol. Dit zal ik ten behoeve van de betrouwbaarheid proberen te compenseren door de gemaakte keuzes en beoordelingen hier goed te motiveren, zodat iemand anders zo nodig een eigen mening kan vormen over de gemaakte keuzes.

Belangrijke baankenmerken voor vrouwen die (deels) aan bod komen

Van de aspecten die volgens de literatuur voor vrouwen belangrijker zijn dan voor mannen in een baan, zijn er een aantal expliciet dan wel impliciet terug te vinden in de tekst op de website. Zo wordt er gezegd dat men bij BH continu bijgeschoold en getraind wordt, wat belangrijk blijkt voor vrouwen (Sutherland et al., 2002). Voor vrouwen is ook het kunnen helpen van anderen, altruïsme, belangrijk in een baan (Eccles, 1987; Marini et al., 1996). Deze mogelijkheid komt aan bod op de website, er wordt namelijk gezegd dat het gaat om het redden van mensen en dieren, hulp verlenen bij ongevallen en voorkomen en bestrijden van brand. Mijns inziens laat dit zien dat je anderen in dit werk kunt helpen. Wel zou het eventueel nog extra benadrukt kunnen worden, om het voor vrouwen aantrekkelijker te maken. Een derde aspect dat voor vrouwen belangrijk is en naar mijn idee terug te zien is op de website, is het hebben van afwisseling in de dagelijkse werkzaamheden (Freeman, 2003). Onder het kopje ‘hoofdtaken’ staat een rijtje heel verschillende werkzaamheden. Bovendien zie je op de foto’s verschillende dingen, zoals bijvoorbeeld iemand in een duikpak, een brandweermidewerker die een zwaan uit het water haalt, foto’s waar branden worden geblust en foto’s waar voorlichtingen worden gegeven. Dit geeft mij het idee dat er afwisseling is in de dagelijkse werkzaamheden. Het is echter niet letterlijk benoemd op de website, wat nog een waardevolle aanvulling zou kunnen zijn om vrouwen aan te trekken. Verder is volgens de literatuur een stressvrije werkomgeving voor vrouwen belangrijker dan voor mannen (Freeman, 2003). Op de website staat aangegeven dat je stressbestendig moet zijn. Dit zegt dan niet direct dat de werkomgeving stressvol is, maar het zegt naar mijn idee wel dat het werk niet volledig stressvrij is. Dit kan voor vrouwen mogelijk een punt zijn dat het werk minder aantrekkelijk maakt. Om dit te verminderen zou bijvoorbeeld benadrukt kunnen worden dat in de opleidingen geleerd wordt met de stress op de werkvloer om te gaan, enkel wanneer dit daadwerkelijk zo is natuurlijk.



Belangrijke baankenmerken voor vrouwen die niet aan bod komen

Een voor vrouwen belangrijk kenmerk van een baan dat niet aan bod lijkt te komen in de tekst, is een vriendschappelijke, informele cultuur. Ik heb in de tekst niks gezien dat hierop gewezen heeft. Nergens wordt gesproken over de cultuur binnen de organisatie of de omgang tussen de collega's. Wel heb ik in de foto's hier iets van terug kunnen zien. De mensen die op de foto's staan zien er vriendelijk, doch serieus uit. Volgens Hanks (2008) kan intimiteit en daarmee een vriendschappelijke, informele cultuur op foto's gemeten worden door naar de compositie te kijken. Wanneer de foto's niet geposeerd maar meer natuurlijk zijn, kan dit een indruk geven dat het in de organisatie ook niet zo formeel is en er meer interpersoonlijke communicatie is. Alle foto's op de website vind ik er natuurlijk en niet geposeerd uitzien. Ook oogcontact en het bewust aanraken van anderen op de foto's laten intimiteit in een organisatie zien. Dit is echter niet (geheel) terug te zien op de foto's. Geen van de mensen op de foto's raakt elkaar bewust aan (bijvoorbeeld hand schudden). Er zijn daarnaast maar twee foto's te zien waarop twee medewerkers van de brandweer samen staan. Ook kijken zij elkaar niet aan. Op een andere foto is er wel sprake van oogcontact. Hierop is de tweede persoon echter geen brandweermedewerker en geeft het dus niet direct een beeld van de cultuur binnen de organisatie. Twee andere kenmerken van werkgeversimago waar ik op basis van de website niks over kan zeggen, zijn het geven om een werknemer als individu en of er standaard werkuren zijn of niet, of überhaupt wat de werkuren zijn. De website laat niet zien of de organisatie speciale aandacht heeft voor een individuele werknemer, door bijvoorbeeld een mentorprogramma. Er staat enkel vermeld dat het een organisatie is met 1000 werknemers, wat mogelijk de indruk kan afgeven dat individuele aandacht lastig is.

Geen aandacht voor diversiteit

Ook is op basis van de website moeilijk te zeggen of er gewerkt wordt met een internationaal/divers team collega's, wat voor vrouwen belangrijk blijkt (Freeman, 2003). Er wordt niks gezegd over de samenstelling van de medewerkerspopulatie en wat voor collega's je dus zou kunnen krijgen als je bij BH gaat werken. Volgens Cable en Turban (2001) is informatie over de mensen die bij een organisatie werken echter belangrijk om een werkgeversimago te kunnen vormen. Het enige waar iets opgemaakt uit zou kunnen worden, zijn de mensen die op de foto's staan. Degenen in brandweerpak lijken allemaal van Nederlandse/Westerse afkomst, wat een indruk kan geven dat er niet gewerkt wordt met een divers team. Bovendien zijn degenen van wie je op de foto's kan zien wat hun geslacht is (sommigen zijn onduidelijk door brandweerpak of het beeld) voornamelijk mannen. De vrouwen/meisjes die je ziet zijn geen van allen van de brandweer zelf. Eén vrouw lijkt wel een brandweerpak aan te hebben, maar wordt geassisteerd door een brandweerman terwijl er twee vrouwen in burgerkleding toe staan te kijken. Hierdoor lijkt het meer op een open dag dan dat de vrouw op de foto zelf bij BH werkt. De andere vrouwen/meisjes die je op de foto's ziet lijken geholpen te worden of iets uitgelegd te krijgen. In de tekst wordt verder geen enkele aandacht besteed aan (gender)diversiteit, maatregelen of projecten die daarvoor genomen worden of het belang dat de organisatie er aan hecht. De website biedt vrouwen dus in ieder geval geen bewijs dat vrouwen succesvol werken in de organisatie, waar vrouwen wel op zoek naar zijn volgens Rynes et al. (1991). Ook wordt er geen specifieke aandacht gegeven aan het feit dat ze graag meer vrouwen zouden willen aannemen om de diversiteit binnen de organisatie te vergroten. Dit terwijl het een positieve invloed heeft op het werkgeversimago en het helpt in de werving wanneer vrouwen het idee hebben dat een



organisatie waarde hecht aan diversiteit (Avery & McKay, 2006; Ng & Burke, 2005; Thomas & Wise, 1999; Williams & Bauer, 1994).

Mannelijk of vrouwelijk taalgebruik

De tekst bevat geen specifieke mannelijke of vrouwelijke verwijzingen (*hij* of *zij*). Ook wanneer gekeken is naar *gendered wording* kan gezegd worden dat op deze vacaturewebsite niet meer mannelijke dan vrouwelijke woorden gebruikt worden. Dit in tegenstelling tot eerdere onderzoeksresultaten die aantoonde dat in advertenties voor traditioneel mannelijke beroepen, waar het brandweerberoep ook onder valt (Batty & Burchielli, 2010), meer gebruik gemaakt wordt van mannelijke woorden (Gaucher et al., 2011). Op de vacaturewebsite van BH worden zelfs iets meer vrouwelijke woorden gebruikt. Op basis van de woordenlijst (zie bijlage C) van Gaucher et al. (2011) zijn er drie verschillende mannelijke woorden (*actief*, *persoonlijk* en *uitdagend*) in totaal vijf keer ontdekt en vier verschillende vrouwelijke woorden (*afhankelijk*, *leveren*, *flexibel* en *verzorgen*), in totaal zeven keer. Dit zou dus niet per se (subtiel) voor een lagere aantrekkelijkheid van de organisatie voor vrouwen moeten zorgen.

Overige zaken

Verder bevat de website geen video's of werknemer testimonials, welke volgens de literatuur wel een positieve invloed kunnen hebben op beelden van de organisatie (Maurer & Liu, 2007; Van Hoye & Lievens, 2007; Walker et al., 2009; Walker et al., 2011).

4.2 Uitkomsten interviews Brandweer Haaglanden

Met de interviews met Hans van Dooren en Esther Lieben van BH is getracht een beeld te krijgen van wat er door BH momenteel al gedaan wordt of gedaan is in hun werving om vrouwen aan te trekken. De geïnterviewden gaven aan dat wanneer zij spreken over diversiteit het hen niet enkel om genderdiversiteit gaat, maar om diversiteit in zijn algemeenheid.

Motivatie voor en visie op (gender)diversiteit

Omdat het belangrijk is een duidelijke motivatie voor en visie op diversiteit te hebben, zodat intern en extern uitgelegd kan worden waar de organisatie voor staat als het om diversiteit gaat (Avery & McKay, 2006; Salemans et al., 2007), is hier in de interviews naar gevraagd. Esther sprak duidelijk vanuit haar persoonlijke overtuiging dat ze gelooft dat wanneer een bedrijf een 'multi-gekleurd' personeelsbestand heeft het bedrijf beter kan presteren. De gemeenschap waar BH hulp- en dienstverlening aan doet is ook multi en daarom kan niet gedacht worden dat die pluriforme samenleving vanuit slechts één overtuiging bediend kan worden, aldus Esther. Bovendien zijn de verschillende kwaliteiten die diverse medewerkers brengen van belang om je maatschappelijke doelen te bereiken. Dit noemt Esther de externe component. Dit sluit deels aan bij wat door de andere geïnterviewde werd gezegd, dat de organisatie een afspiegeling moet zijn van de maatschappij, omdat ze werken voor een maatschappij die pluriform is. De interne component gaat meer om de werkomgeving, die volgens Esther gezonder is wanneer er diversiteit is en geen monocultuur, omdat monoculturen altijd met uitsluitingen werken. Uiteindelijk komt dit ook de bedrijfsprestaties ten goede. Ook Hans geeft aan dat hij denkt dat een mix tussen mannen en vrouwen voor een prettigere samenwerking zorgt, omdat er in de samenleving ook een mix van mensen is. Bovendien denkt Hans dat wanneer je mannen en vrouwen in een organisatie hebt je een bredere blik hebt door de verschillende perspectieven. Uit eerdere onderzoeken is inderdaad



gebleken dat de verschillende perspectieven van mannen en vrouwen diverse alternatieven brengen (Rogelberg & Rumery, 1996). Deze besproken motivatie in de interviews komt overeen met wat in het diversiteitsmeerjarenplan al genoemd was, zoals besproken in de inleiding van dit onderzoek. Er is dus een vrij duidelijke motivatie voor diversiteit in de organisatie, niet specifiek voor gender maar diversiteit in zijn algemeenheid, waar gender wel onder valt. Het is belangrijk voor bedrijven te weten wat hun redenen zijn, zodat voor de doelgroep duidelijk gemaakt kan worden wat de achterliggende gedachte en verantwoording zijn van de wens van het bedrijf om divers te zijn. Wanneer een uitleg hierover ontbreekt zullen mensen het namelijk sneller als onoprecht of niet eerlijk ervaren (Heilman et al., 1998). De duidelijke motivatie moet dus wel gedeeld worden met het publiek.

Sturing selectieproces

Esther beseft zich echter wel dat het haar visie en die van de directie is, en dat dit niet bij alle medewerkers binnen de organisatie leeft. Haar overtuiging is dan ook dat een divers personeelsbestand niet zomaar vanzelf goedkomt, en dat je daar als directie duidelijk op moet sturen in de organisatie. Het is volgens haar als directie dus erg belangrijk op verschillende manier uit te dragen dat ze staan voor diversiteit, onder andere door zich uit te spreken over gewenst gedrag en de invulling van personeel. Zo wordt het selectieproces door de directie in de gaten gehouden, “om te proberen fouten, soms onbewuste fouten die in selectieprocessen een rol spelen en waar uitsluitingsmechanismen in zitten, zonder dat dat vaak zo bedoeld wordt, om daar goed naar te kijken of dat niet gebeurt, per ongeluk. Want voor je het weet ben je elke vrouwelijke sollicitant kwijt of elke allochtone sollicitant” (E. Lieben, persoonlijke communicatie, 2 juni 2016). Dit zijn interne maatregelen om (gender)diversiteit te stimuleren, maar deze hebben niet direct met de werving te maken. Uit de interviews begreep ik dat BH wel een aantal dingen in de werving heeft gedaan om vrouwen aan te kunnen trekken, welke hieronder besproken worden.

Benadrukken hulpverlening

In het verleden is er bijvoorbeeld een campagne opgericht dat het bij de brandweer ook met hulpverleners en sociale vaardigheden te maken heeft, omdat dit vrouwen meer aan zou spreken. Uit de literatuur blijkt inderdaad dat het kunnen helpen van mensen iets is dat vrouwen belangrijk vinden in een baan (Eccles, 1987; Marini et al., 1996). Toen zijn er wat vrouwen binnengekomen, maar een aantal zijn later toch weer weg gegaan. Het bleek dat het hulpverleners minder was dan zij verwachtten en dat de nadruk op het fysieke en technische component ligt. Achteraf is beseft dat er niet helemaal een eerlijk beeld is gegeven van wat de baan inhoudt, terwijl dit wel belangrijk is voor sollicitanten om te kunnen bepalen of hun persoonlijke waarden overeen komen met die van de organisatie (Cable & Judge, 1996; Yu, 2014).

Inzet ambassadeurs

Verder worden er ambassadeurs ingezet. Dit zijn bijvoorbeeld medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond om “allochtonen” te benaderen, maar er zijn ook vrouwelijke ambassadeurs om vrouwen te benaderen. Toen ik vroeg wat zij precies deden, werd mij uitgelegd dat zij op eigen initiatief contact met de doelgroep zoeken. De ambassadeurs komen zelf uit de 24-uursdienst dus weten wat het vak en de testen inhouden. Ook hebben zij informatiemateriaal ter beschikking dat zij kunnen delen met potentiële kandidaten. Volgens de literatuur zijn vertegenwoordigers van een organisatie een goede manier om



onder andere maatregelen die een organisatie ten behoeve van diversiteit neemt te delen met mogelijke sollicitanten (Avery & McKay, 2006). Hiermee kan duidelijk worden dat de organisatie waarde hecht aan diversiteit en daaraan werkt, wat voor vrouwen belangrijk is (Avery & McKay, 2006; Williams & Bauer, 1994). Wat de ambassadeurs echter bespreken met potentiële kandidaten, dat is volgens beide geïnterviewden niet geheel bekend. Wel zijn er vooraf gesprekken geweest in wat zij kunnen betekenen voor de doelgroep. Het is echter wel goed om te weten wat de ambassadeurs zelf vinden en delen, want interpersoonlijk communicatie tussen werknemers en externe groepen heeft namelijk een sterkere invloed op het vormen van een imagobeeld dan alle andere vormen van communicatie van het bedrijf zelf (Dowling, 2000). Het is dus belangrijk goed te sturen op wat de ambassadeurs delen, hun eigen imago-beelden kunnen bovendien invloed hebben op degenen met wie zij contact hebben (Freeman, 2003). Verder is het belangrijk dat de ambassadeurs niet enkel zelf, door hun vrouw-zijn, diversiteit 'uitstralen', maar dat zij in het contact ook met mogelijke sollicitanten informatie delen over hoe de organisatie tegenover diversiteit staat en wat daaraan gedaan wordt (Avery & McKay, 2006). Of dit al gedaan wordt door de ambassadeurs is niet geheel bekend. Uit de interviews kwam ook naar voren dat er met de ervaringen of kennis die de ambassadeurs opdoen in het contact met mogelijke sollicitanten nog niet specifiek iets gedaan wordt, terwijl dit wel waardevolle informatie voor de organisatie zou kunnen bevatten. Helaas blijken er niet zo veel vrouwen van BH te zijn die de ambassadeursrol op zich willen nemen. Redenen die Esther hiervoor noemt zijn dat ze niet willen opvallen of dat ze zelf een leuke baan hebben en het belang van meer diversiteit voor de organisatie nog niet zo goed zien.

Deelname activiteiten ten behoeve van (gender)diversiteit

Er worden nog een aantal andere acties ondernomen om vrouwen aan te spreken, welke niet specifiek onder het wervingsproces vallen. Zo laat Esther zichzelf als 'boegbeeld' gebruiken door bijvoorbeeld op Internationale Vrouwendag te spreken. Ook ondersteunt BH verschillende initiatieven en projecten ten behoeve van diversiteit, zoals bijvoorbeeld het Netwerk Roze/Rood, dat alle homoseksuele, lesbische, biseksuele en transgender collega's van de brandweer in Nederland vertegenwoordigt. Een ander project dat BH ondersteunt is Den Haag Inclusief, een platform van werkgevers dat zich inzet voor een inclusieve arbeidsmarkt en gelijke kansen voor alle inwoners van Den Haag. Verder zegt Esther aan vrijwel elk initiatief mee te willen doen dat vanuit de gemeente komt om iets met diversiteit of vrouwen te doen. Zo is er in 2014 meegedaan aan Girlsday, waarbij vrouwelijke officieren in samenwerking met de ploegen groepen meisjes hebben ontvangen en ze laten kennismaken met het werk van de brandweer. Dergelijke activiteiten gericht op gender kunnen ervoor zorgen dat het beeld afgegeven wordt dat de organisatie waarde hecht aan diversiteit, wat een positieve invloed heeft op het werkgeversimago (Avery & McKay, 2006; Williams & Bauer, 1994). Het is echter belangrijk dat deze activiteiten en daarmee waar BH voor staat als het om diversiteit gaat ook bekend is bij mogelijke sollicitanten. Als in wervingsmateriaal uitspraken gedaan worden over de betrokkenheid bij diversiteit van een organisatie en beleid of acties die daartoe genomen worden, vergroot dit de aantrekkelijkheid voor vrouwen (Ng & Burke, 2005; Thomas & Wise, 1999; Rau & Hyland, 2003).

Geen doelgerichte werving

Tot slot is uit de interviews gebleken dat BH voor vrouwen geen gebruik maakt van doelgerichte werving via gerichte kanalen. De advertenties worden niet gedeeld op



specifieke plekken waar voornamelijk vrouwen naartoe gaan of in media die vrouwen gebruiken geplaatst. Dit terwijl het plaatsen van wervingsadvertenties in doelgerichte media voor positievere conclusies over bedrijven zorgt (Avery & McKay, 2006) en vrouwen doelgericht geplaatste advertenties sneller gebruiken (Kirnan et al., 1989). Verder worden er geen specifieke doelgroepenvoorlichtingen gegeven. Het is volgens de literatuur belangrijk aanwezig te zijn op de juiste plekken waar de doelgroep te vinden is. Dit zijn bijvoorbeeld beurzen, maar ook conferenties, scholen, en specifieke opleidingen (Simard & Gammal, 2012).

4.3 Concluderend: deelvraag 3

Op basis van de bovenstaande resultaten kan een antwoord geformuleerd worden op de derde deelvraag: *“Welke aspecten die een organisatie of vacature voor vrouwen aantrekkelijker kunnen maken gebruikt Brandweer Haaglanden in haar werving en welke niet?”* Op de vacaturewebsite zijn er een aantal dingen die ervoor kunnen zorgen dat vrouwen zich aangetrokken voelen tot de organisatie. Zo wordt expliciet benoemd dat men bij BH continu bijgeschoold en getraind wordt, belangrijk voor vrouwen (Sutherland et al., 2002). Ook het kunnen helpen van anderen, wat belangrijk blijkt (Eccles, 1987; Marini et al., 1996) wordt genoemd op de website. Dit komt terug in één zin in de tekst. Buiten dit wordt het niet expliciet benoemd. Het hebben van afwisseling in dagelijkse werkzaamheden, belangrijk volgens Freeman (2003), wordt in de tekst niet expliciet benadrukt, maar komt wel deels tot uiting in de afwisselende handelingen op de foto's en de beschrijving van het grote aantal taken. Een ander punt wat vrouwen aan kan trekken is dat de foto's niet geposeerd maar natuurlijk zijn, wat volgens Hanks (2008) een teken af kan geven dat er een intieme cultuur is binnen de organisatie, belangrijk volgens Freeman (2003). Buiten dit zijn er geen andere kenmerken op de foto's die dit kunnen laten zien (oogcontact of bewuste aanrakingen) of uitingen in de tekst over een vriendschappelijke, informele cultuur. Ook wordt er niks gezegd over twee andere kenmerken die voor vrouwen belangrijk schijnen: het hebben van standaard werkuren (er wordt helemaal niks duidelijk gemaakt over de werkuren) en het hebben van aandacht voor de werknemer als individu (Freeman, 2003). Daarnaast geeft de website geen informatie over de mogelijk nieuwe collega's en stralen zowel de foto's als de tekst niets uit van de aanwezigheid en het belang van een divers team. Ook zijn er geen vrouwen op de foto's te zien, wat vrouwen dus geen bewijs geeft dat er vrouwen succesvol bij de organisatie werken, terwijl zij daar wel naar op zoek zijn (Rynes et al., 1991). Over het algemeen ontbreekt in de vacaturewebsite dus bepaalde informatie die belangrijk kan zijn om vrouwen te werven, zoals de informatie over de cultuur en over diversiteit. BH zorgt in het woordgebruik dat er geen *hij* of *zij* verwijzingen zijn of dat er meer mannelijke woorden worden gebruikt, er worden zelfs iets meer vrouwelijke woorden gebruikt. Verder bevat de website geen video's of werknemer testimonials, terwijl deze een positieve invloed kunnen hebben op beelden van de organisatie, ook bij vrouwen (Maurer & Liu, 2007; Van Hoya & Lievens, 2007; Walker et al., 2009; Walker et al., 2011).

Er is voor BH vanuit de directie een duidelijke motivatie voor de wens om aan diversiteit te werken en een divers bedrijf te zijn. Het is belangrijke deze motivatie ook met mogelijke sollicitanten te delen, wat op bijvoorbeeld de website helemaal niet gedaan wordt. Wat betreft het werven van vrouwen heeft BH in het verleden geprobeerd in campagnes te benoemen dat het bij de brandweer ook gaat om hulpverleners en sociale vaardigheden, wat volgens de literatuur inderdaad belangrijk is voor vrouwen (Eccles, 1987; Marini et al., 1996). Ze merkten alleen dat sommige vrouwen weer weggingen, omdat zij vonden dat de nadruk minder op het hulpverleners lag en er dus een verkeerd beeld bij hen geschetst is. Een



andere manier waarop BH vrouwen probeert te werven is via vrouwelijke ambassadeurs, wat volgens Avery en McKay (2006) een goede manier is om over te brengen dat een organisatie waarde hecht aan diversiteit. Zij benaderen op eigen initiatief vrouwen en worden niet direct gestuurd in wat zij hen vertellen, terwijl hun eigen imago-beelden invloed kunnen hebben op diegenen met wie zij praten (Freeman, 2003). Met de kennis die zij door de ervaringen opdoen wordt nog niets specifiek gedaan. Bovendien zijn er helaas niet veel brandweervrouwen die deze rol op zich willen nemen. Een aantal andere dingen die BH buiten de werving om doet om vrouwen te kunnen aantrekken zijn het steunen van projecten en initiatieven omtrent diversiteit en vrouwen, vaak komend vanuit de gemeente. Voor vrouwen is het belangrijk dit te weten, want het geeft een signaal af dat een organisatie waarde hecht aan diversiteit (Avery & McKay, 2006; Ng & Burke, 2005; Thomas & Wise, 1999). Het wordt echter niet gedeeld in het wervingsmateriaal, terwijl uitspraken over de betrokkenheid bij diversiteit van een organisatie en beleid of acties die daartoe genomen worden de aantrekkelijkheid voor vrouwen vergroot (Ng & Burke, 2005; Thomas & Wise, 1999; Rau & Hyland, 2003). Tot slot maakt BH nog geen gebruik van doelgerichte werving. Er worden geen specifieke kanalen voor de doelgroep vrouwen gebruikt en geen doelgroepgerichte voorlichtingen gegeven op bijvoorbeeld scholen of specifieke opleidingen, terwijl het juist belangrijk is daar aanwezig te zijn (Simard & Gammal, 2012).



5. Resultaten 2 – Interviews doelgroep

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die uit de interviews met de jonge vrouwen van mbo-sportopleidingen, de doelgroep, zijn voortgekomen. Hiermee kunnen de vierde (*“Welk beeld hebben jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen van BH als werkgever?”*) en de vijfde (*“Wat kan BH volgens jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen doen in haar werving om meer vrouwen aan te trekken?”*) deelvraag beantwoord worden, wat aan het eind van dit hoofdstuk gebeurt. Hierbij zullen veelvoorkomende meningen en uitspraken besproken worden, maar juist ook afwijkende meningen komen aan bod, welke geïllustreerd worden met quotes van respondenten. Daarnaast wordt een analyse gemaakt van de gevonden resultaten door ze naast eerdere bevindingen uit dit onderzoek, maar ook uit de besproken concepten in het literatuuronderzoek te leggen. In paragraaf 5.1 komt de bekendheid van BH aan bod. Vervolgens worden verschillende kenmerken van werkgeversimago, onderverdeeld in drie informatiecategorieën, in paragraaf 5.2 besproken. Paragraaf 5.3 behandelt wat er door de respondenten gezegd is met betrekking tot de vacaturewebsite. Paragraaf 5.4 en 5.5 behandelen respectievelijk het beeld van de respondenten over de aantrekkelijkheid van BH voor vrouwen en hun eigen interesse er te werken. Paragraaf 5.6 gaat in op wat volgens respondenten in de werving gedaan zou kunnen worden om vrouwen aan te trekken. Tot slot worden in paragraaf 5.7 antwoorden geformuleerd op de vierde en vijfde deelvraag.

Belangrijk om bij het lezen van de resultaten te realiseren, is dat de respondenten is gevraagd naar hun beeld van BH. Hierbij is beseft dat het voor veel mensen niet direct duidelijk is wanneer het gaat om BH of om de brandweer uit een andere regio. Daarom zijn hun besproken beelden niet enkel gebaseerd op wat de respondenten weten of denken over BH, maar op een algemener beeld dat zij hebben van de brandweer als werkgever. Bij sommige vragen is benadrukt dat het specifiek gaat om BH (en hun beeld daarbij). Wanneer dit het geval is, zal dit aangegeven worden bij de bespreking van de resultaten. Bij de weergave van de quotes zijn de respondenten willekeurig genummerd. Dit is gedaan voor het overzicht en daarnaast om te laten zien dat alle respondenten worden gerepresenteerd in de weergave van deze data, wat volgens Cleary et al. (2014) zeer belangrijk is. Bij een aantal quotes is een vraag of opmerking van mij als onderzoeker te zien, wat voor het onderscheid cursief aangegeven is.

5.1 Bekendheid brandweer

Om te achterhalen of de respondenten bekend zijn met de brandweer (Haaglanden) als werkgever, is gevraagd of zij wel eens met hen in aanraking zijn gekomen. Op twee respondenten na gaf iedereen aan wel eens met de brandweer in aanraking te zijn gekomen, alhoewel dit (voor zover zij wisten) niet per se BH was. Meer dan de helft heeft wel eens een open dag bezocht of een voorlichting op hun (basis)school gehad, maar de meesten gaven aan daar niet zo veel meer van te weten. Ook kende meer dan de helft van de respondenten wel iemand die bij de brandweer werkt, hoewel dat allemaal vrijwillige medewerkers waren. Geen van de respondenten heeft de getoonde vacaturewebsite eerder gezien. Ook iets vergelijkbaars (van bijvoorbeeld een andere brandweerregio) had, op één respondent na, niemand eerder gezien.

5.2 Drie categorieën van werkgeversimago

De bevindingen die wat zeggen over het werkgeversimago van BH onder deze groep vrouwen, worden in deze paragraaf besproken op basis van de categorie waaronder ze



kunnen vallen. Volgens Cable en Turban (2001) is werkgeversimago namelijk te verdelen in drie informatiecategorieën, welke alle drie belangrijk zijn voor werkzoekenden. Ten eerste worden de bevindingen behandeld die vallen onder de categorie ‘informatie over de mensen’. Vervolgens komen de resultaten die passen binnen de categorie ‘informatie over de baan’ aan de orde en tot slot de resultaten uit de interviews passend bij de categorie ‘informatie over de organisatie’.

5.2.1 Informatie over de mensen

Omdat degenen die bij een organisatie werken signalen af kunnen geven hoe het is om bij de organisatie te werken en zij het beeld van de organisatie kunnen beïnvloeden (Cable & Turban, 2001), is er met de respondenten gesproken over de mensen die bij BH werken.

Beeld werknemers BH

Eerst is er gevraagd naar het beeld dat ze hebben van iemand die bij BH werkt. Hierbij kon zowel aan uiterlijke als karakteristieke eigenschappen gedacht worden. Sportieve types werden genoemd, maar er waren ook een aantal andere opvallende punten. Zo werd er, vaak lachend, gezegd dat het eerste beeld dat bij ze opkwam dat van een gespierde, sterke man is. Hierbij werd soms wel gezegd dat ze wel wisten dat er ook vrouwen en andere mensen werken, maar dat ze daar minder snel aan denken dan aan een gespierde man. Niet alle respondenten dachten er zo over, er waren er ook veel die geen specifiek beeld voor zich hadden, maar dachten dat er veel verschillende soorten mensen bij de brandweer werken. Wel hebben bijna alle respondenten minimaal één keer iets gezegd over het beroep, dat volgens hen eigenlijk meer een mannenberoep is dan een vrouwenberoep. Dit noemden zij zelf, zonder dat er direct naar gevraagd werd. De voornaamste reden die zij hiervoor gaven was het fysiek zware aspect van de baan. Eén respondent was hierop een uitzondering, zij gaf duidelijk aan dat werken bij de brandweer niet per se een mannen- of vrouwenbaan is. Tabel 5.1 toont een aantal quotes die de beelden van respondenten van brandweermedewerkers illustreren.

Tabel 5.1 Quotes van respondenten over beeld hoe werknemers van de brandweer zullen zijn

<i>Respondent</i>	<i>Quote</i>
R01	“Nee gewoon ja eigenlijk, ik weet niet, ze kunnen zo veel verschillende mensen daarbij zitten. Bij sommigen denk je ben jij een brandweerman? En bij sommigen denk je ja jij bent zeker een brandweerman. Het maakt voor mij niet zoveel uit hoe je eruit ziet, al ben je zo dik als wat, al ben je gewoon in staat om dingen te kunnen doen en te helpen, hoe breed of hoe dun je ook mag zijn, als je gewoon kan helpen dat is belangrijk.”
R07	“Ja wel snel gewoon sterke mannen meestal [lacht]. <i>Sterke mannen ja?</i> Dat is wel een beetje mijn beeld bij de brandweer inderdaad. Niet dat het zo alleen maar is natuurlijk.”
R11	“Je zegt ook eerder brandweerman dan brandweervrouw.”

Divers team collega's

Met de respondenten is verder besproken of zij dachten dat er bij BH mensen met verschillende (culturele) achtergronden werken. Er werd voornamelijk gedacht dat er veel verschillende mensen van verschillende achtergronden werken. Vaak werd hiervoor als reden genoemd dat het niet uitmaakt waar je vandaan komt, als je maar over de juiste kwaliteiten beschikt. Ook de multiculturele maatschappij, met name in de stad, is voor hen een reden om te denken dat er mensen van verschillende achtergronden werken bij BH. Wanneer de respondenten de foto's van de vacaturewebsite meenamen werden de beelden



echter deels aangepast. Hierbij is opvallend dat niet iedereen de foto's op dezelfde manier bekijkt. Twee respondenten dachten namelijk door de foto's op de vacaturewebsite dat er mensen van verschillende achtergronden werken, terwijl anderen juist vonden dat je (bijna) alleen maar Nederlandse mannen op de foto's ziet. Dit was voor degenen die dit opmerkten dan ook reden om te denken dat er bij BH weinig diversiteit binnen de teams bestaat. Eén respondent gaf als reden waarom zij dit dacht, dat zij zelf uit een 'boerengat' komt waar ze alleen maar Nederlanders bij de brandweer ziet. Tabel 5.2 geeft twee quotes die motiveren wat respondenten denken over de diversiteit in teams bij BH.

Tabel 5.2 Quotes van respondenten over een divers team collega's bij BH

<i>Respondent</i>	<i>Quote</i>
R07	"Want onze samenleving is natuurlijk heel erg op verschillende culturen en verschillende achtergronden. Dus ik denk dat dat wel moet kunnen. <i>Oké en buiten dat dat het past, denk je dat het ook zo is bij BH?</i> Dat denk ik wel. <i>Ja?</i> Want in die regio wonen ook gewoon verschillende culturen dus ik denk dat dat wel zo is."
R13	"Nou kijk ik zie niet hier een buitenlander ofzo. Nee. Nergens of die foto's. Dus het zou ik bij hun niet denken. Maar ik denk wel dat het kan."

Toen ik hen vroeg of zij het belangrijk vinden in een baan te kunnen werken met een divers team collega's, waren de meesten het er over eens dat het hen niet uitmaakt. Het is voor hen niet iets dat per se hoeft, maar ook niet iets wat ze niet zouden willen. Zolang ze maar goed samen kunnen werken, maakt het hen niet uit of een team verschillende culturele achtergronden bevat of juist niet. Dit in tegenstelling tot eerder onderzoek, dat stelt dat een cultureel divers team collega's voor vrouwen belangrijk is (Freeman, 2003). Voor degenen die een divers team wel belangrijk vonden in een baan, was de motivatie dat verschillen voor meer kennis kunnen zorgen. Een quote die dit illustreert is te zien in Tabel 5.3.

Tabel 5.3 Quote van respondent over het belang van een divers team collega's

<i>Respondent</i>	<i>Quote</i>
R03	"Omdat iedereen zijn eigen normen en waarden heeft en je van elkaar kunt leren. En ik vind het wel belangrijk dat je dat samen mengt en dat je misschien op iets heel goeds komt."

Gelijke interesses

Verder is de respondenten gevraagd of zij denken dat er bij BH mensen werken met wie zij dingen in gemeen zullen hebben. De antwoorden hierop zijn niet altijd vergelijkbaar, omdat sommigen het enkel betrokken op of werknemers daar dingen met elkaar in gemeen hebben, terwijl anderen het echt meer op zichzelf betrokken. Degenen die het voornamelijk hadden over de mensen die er al werkten en in hoeverre zij dingen met elkaar gemeen hebben, gaven aan dat mensen die bij de brandweer werken allemaal hetzelfde doel hebben, omdat ze voor eenzelfde baan gekozen hebben. Mensen helpen is een doel wat medewerkers volgens de respondenten met elkaar gemeen hebben. Dit is ook iets wat sommige respondenten zelf met medewerkers van BH in gemeen denken te hebben, hoewel het wel een andere manier van helpen is. Dit maakt het voor sommigen van hen toch geen overeenkomst. Tabel 5.4 toont een aantal quotes die uitleggen waarom het als een andere manier van helpen word gezien. Een punt waarvan door een aantal respondenten gedacht werd dat ze wel in gemeen hebben met brandweerm medewerkers, is hun plezier in sporten. Toch is dit volgens één respondent (R03) nog steeds een andere manier van sportief zijn. Haar quote in Tabel 5.4 legt dit uit.



Tabel 5.4 Quotes van respondenten over gelijke interesses bij BH

<i>Respondent</i>	<i>Quote</i>
R03	“Ik ben juist heel erg ehm sportief en ehm en niet, ik ehm, even kijken, hoe ga ik dat uitleggen? Ehm, ja dat zijn mensen die veel durven en veel doen vooral en ik ben ook vaak een denker en dat ik gewoon rustig zit en nadenk over dingen. Zij doen veel denk ik, zij zijn echte doeners, en ik ben ook een denker. <i>Mmmh en je zei net sportief.</i> Ja. <i>Dat ben jij.</i> Maar dat zijn zij ook, maar ik denk sportief op een heel andere manier dan dat zij zijn, denk ik. <i>Wat voor andere manier?</i> Ehm, nou ja, ik ben dan sportdocent en zij zijn dan weer sportief in het doen, wat ze aan het doen zijn. En dan ben ik weer een denker.”
R08	“ <i>Oke en heb je, hebben ze ook mensen die daar werken denk je dingen met jou gemeen?</i> Ehmm. Ik denk het niet echt. <i>Nee?</i> Ik vind het ook wel leuk om mensen te helpen maar op een hele andere manier. <i>Ja, wat voor manier?</i> Zoals hier met sport en eh, ja met sport eigenlijk alleen. Maar niet eh, ik zou geen grote verantwoordelijkheid elke dag aankunnen over mensen zeg maar. Dus het is bij hun echt leven of dood en hier gaat het om eh een leuke dag of eh ja. Iets minder.”
R10	“Het is wel leuk om mensen te helpen. <i>Dus dat hebben jullie dan wel gemeen.</i> Ja dat wel, maar dan wel op een andere manier. <i>Wat voor manier vind jij dan leuk en wat is daarin anders dan zij doen?</i> Ja ik vind het leuker om mensen te begeleiden. En brandweer die helpt mensen meer.”

Respondenten zijn verschillend in de waarde die zij hechten aan dit kenmerk. Het is niet altijd belangrijk om met mensen te werken met wie je dingen in gemeen hebt, omdat je werk en privé kunt scheiden. Het ligt er volgens respondenten ook aan wat voor werk het precies is. Voor een bijbaantje is het niet nodig om dingen gemeen te hebben, maar bij bijvoorbeeld de brandweer lijkt dat hen het werk wel leuker en gemakkelijker te maken. Dat niet iedereen dit kenmerk even belangrijk vindt, wijkt af van eerder onderzoek van Freeman (2003), waaruit naar voren kwam dat het hebben van gelijke interesses met je collega's voor vrouwen belangrijk is.

5.2.2 Informatie over de baan

Bij informatie over de baan gaat het om bijvoorbeeld het type werk, de werkomschrijving en het salaris. Een aantal aspecten die hieronder vallen worden besproken aan de hand van wat de respondenten hierover gezegd hebben.

Belangrijke eigenschappen om te hebben voor deze baan

De respondenten is gevraagd wat volgens hen belangrijke kenmerken of eigenschappen zijn die je moet hebben om bij BH te kunnen werken. Dit geeft inzicht in hoe zij denken dat het werk is. Opvallend was dat niet bij elke respondent direct een beeld opkwam van wat belangrijk is om bij de brandweer te kunnen werken. Sommigen moesten er een tijd over nadenken of wisten uiteindelijk, na eventueel herformuleren van de vraag, nog steeds nauwelijks iets te noemen. Dit terwijl anderen wel kenmerken en eigenschappen opnoemden. Respondenten die wel kenmerken noemden, benadrukten vaak (meermaals) het belang van het (willen) helpen van mensen. Een andere veelgenoemde belangrijke eigenschap is het niet bang zijn, maar juist gedurfd zijn. De derde meest genoemde eigenschap is het snel kunnen handelen. Ook samenwerken, sociaal zijn en fit en sportief zijn, zijn door een paar respondenten als belangrijk opgemerkt. Een paar eigenschappen die door slechts een enkeling werden genoemd, zijn gehoorzaamheid, geduld, flexibel zijn, jezelf beschermen, doorzettingsvermogen, discipline en verantwoordelijkheid. Tabel 5.5 illustreert een paar van de genoemde eigenschappen aan de hand van een aantal quotes.



Tabel 5.5 Quotes van respondenten over eigenschappen die belangrijk zijn in werken bij de brandweer

Respondent	Quote
R03	“Ooh, ehm, nou ja ik denk dat als je daar wilt werken, dat je dan, dat je dan als persoon echt het belangrijkste is dat je klaar moet staan en wilt staan voor anderen.”
R09	“Dat ze op je kunnen rekenen. De veiligheid van iemand anders ligt in jouw handen.”

Afwisseling dagelijkse werkzaamheden

Mij is opgevallen dat door de website duidelijker werd hoe divers het werk van BH is. Hoewel door de meesten al gedacht werd dat de werkzaamheden bij BH afwisselend zijn, bleek het takenpakket uitgebreider dan zij (al) hadden gedacht. Tijdens het doornemen van de website, merkten ze regelmatig op dat het eigenlijk wel logisch was wat ze lazen, maar dat ze er zelf niet altijd direct aan gedacht hadden. Ook werden er taken opgemerkt waarvan ze eigenlijk niet hadden verwacht dat die bij BH horen. Het redden van dieren en het werken in water (middels een duikteam) werd daar meermaals genoemd. Andere onverwachte dingen die door een enkeling genoemd werden, waren rampenbestrijding en het werken met gevaarlijke stoffen. BH doet dus meer dan over het algemeen (in eerste instantie) gedacht werd, hier bestond dus niet een geheel duidelijk beeld over. Maar één respondent had het idee dat mensen en dieren redden het enige is wat men bij BH doet. Wel gaf zij aan dat het ‘brandje blussen’ niet altijd op dezelfde plek hoeft te zijn en dat dus wel verschilt. Meerdere respondenten dachten dat het werken bij de brandweer een herhaling van verschillende dingen is. De werkzaamheden zijn volgens hen dan wel hetzelfde, maar de locatie en omstandigheden zijn wisselend. Tabel 5.6 illustreert de beelden van de respondenten met twee quotes.

Tabel 5.6 Quotes van respondenten over de afwisseling van dagelijkse werkzaamheden bij BH

Respondent	Quote
R04	“Ja want net ook bij de foto’s op de website dan zie je dat een eend ofzo ik weet niet wat het was. En daarna zie je dat een cursus geven aan mensen, die dan bijvoorbeeld brand in de panden is ofzo. Dus je doet eigenlijk altijd wel iets anders. En niet elke brand of iets is hetzelfde.”
R11	“Ja eh kijk weet je je zit natuurlijk altijd ergens anders en niet dat je zit van oké ik heb elke dinsdag heb ik daar een brandje die ik moet blussen. Dus er zit altijd wel een verschil in denk ik. Ja het blijft natuurlijk altijd. Ja je wordt ingezet voor brandjes te blussen, blijkbaar dieren redden en wat dan ook. Of mensen uit weet ik veel van een flat halen of wat dan ook. Ja. Dus het blijft altijd wel, het is wel hetzelfde maar het is toch anders. Dus allebei eigenlijk.”

Als een baan geen afwisseling in de dagelijkse werkzaamheden biedt, wordt dit veelal saai genoemd, wat aansluit bij de bevinding van Freeman (2003), dat afwisselende werkzaamheden belangrijk zijn voor vrouwen. Toch vond niet iedereen dit kenmerk even belangrijk. Respondenten die afwisselende werkzaamheden minder belangrijk vonden, gaven onder andere het houden van structuur hiervoor als reden aan. Als de herhaalde werkzaamheden leuk zijn, is dit voor hen ook voldoende. Door in het wervingsmateriaal de nadruk te leggen op de diversiteit van het werk (buiten het tonen van de foto’s), kunnen de overeenkomsten tussen de respondenten (die afwisselende werkzaamheden belangrijk vinden) als mogelijke sollicitanten benadrukt worden. In lijn met het *person-organization fit* perspectief maakt dit de organisatie aantrekkelijker (Van Hoyer & Lievens, 2007).

Mogelijkheid altruïsme

Een ander kenmerk van het werkgeversimago dat meermaals teruggekomen is tijdens de



interviews, is het belang van het helpen van mensen. Gedacht wordt dat dit heel belangrijk is en een doel is dat werknemers van BH met elkaar delen. Sommigen moesten zelfs lachen om de vraag of dit kenmerk past bij BH of niet, omdat het voor hen zo vanzelfsprekend was. Het werk dat brandweermedewerkers doen, doen zij voor iemand anders, zonder dat ze daar zelf iets speciaals (behalve salaris) voor krijgen. Tabel 5.7 toont een aantal quotes hierover.

Tabel 5.7 Quotes van respondenten over de mogelijkheid tot altruïsme bij BH

<i>Respondent</i>	<i>Quote</i>
R01	“Jij gaat mensen in ongevallen helpen. Dat is ook belangrijk als jij daar wil werken bij de BH, vind ik dat ook belangrijk dat je dat als karakter moet hebben. Dat jij ook al help je jezelf er niet meer, dat je wel anderen helpt. Dat vind ik het belangrijkste.”
R06	“Ja klopt nee dat vind ik ook wel. Ja je helpt je helpt mensen en je wordt er ja, je krijgt misschien veel waardering ervoor wat je doet, maar ja word je daar beter van ja misschien wel. Ja ik denk dat als je veel waardering krijgt je je werk juist leuker gaat vinden, en niet dat je denkt van nou zie je wat ik gedaan heb! Nee want het hoort bij je werk.”
R12	“Nou want ik zie brandweer zeg maar, als mensen die zeg maar anderen willen helpen. Zo zie ik het, zo simpel eigenlijk. Dus dan is het voor de hand liggend dat dat wel zo moet zijn toch. Denk ik.”

Voor alle respondenten is het kunnen helpen van anderen in meer of mindere mate een belangrijk kenmerk in een baan. Niet iedereen zegt het daadwerkelijk te missen als een baan het niet heeft, maar het wel fijn te vinden als die mogelijkheid er is. Voor degenen die aangaven geïnteresseerd te zijn in werken bij BH, was vooral het kunnen helpen van mensen iets wat hen in het werk aantrok, hoewel het volgens anderen een andere manier van helpen is dan dat zij graag doen. Het belangrijk vinden van het kunnen helpen van mensen in een baan door deze groep vrouwen sluit aan bij eerdere onderzoeken (Eccles, 1987; Marini et al., 1996). Tabel 5.8 toont drie quotes die het belang van dit kenmerk uitdragen.

Tabel 5.8 Quotes van respondenten over belang van mogelijkheid tot altruïsme

<i>Respondent</i>	<i>Quote</i>
R06	“Ja ja ik wil gewoon graag, ja ik wil gewoon graag mensen helpen. Die een beperking hebben of iets anders. [...] Ja het is gewoon leuk om te zien dat mensen gewoon blij zijn wat jij doet. Dat vind ik wel echt belangrijk. Voor wat ik doe wat voor werk ik later ga doen.”
R07	“Ja gewoon ik ben sowieso wel iemand die van als je mensen kan helpen dat vind ik natuurlijk heel mooi en hoe je dit dan leest dan denk ik van ja.”
R12	“Ja bij mij is dat al sowieso al een drang. Ik heb dat al heel erg dat ik altijd andere mensen wil helpen, ook al help ik mezelf daar helemaal niet mee. Dat vind ik helemaal niet erg.”

Hoog startsalaris

Het laatste kenmerk dat past onder de categorie ‘informatie over de baan’, is het hebben van een hoog startsalaris. Op de vacaturewebsite is te lezen wat het aanvangssalaris is, hier werd nog op gewezen wanneer respondenten dit niet direct zelf zagen. Bijna alle respondenten lijken niet te weten wat een hoog of laag startsalaris is. In vergelijking met wat zij nu verdienen lijkt het hen veel, maar voor een ‘echte baan’ weten zij niet wat een normaal salaris is. Ze hebben wel nog uitgesproken of zij denken dat het een hoog startsalaris is of niet. De meesten dachten dat het startsalaris niet erg hoog was. Wel verwachtten respondenten dat je je salaris kunt opbouwen. Twee hadden hier een afwijkende mening over. Zij vonden het wel een erg hoog salaris als je begint, maar misschien niet zo hoog als



je al wat ouder bent. Van de respondenten waaraan gevraagd is of ze het salaris passend vonden, werd veelal gezegd dat het salaris wel wat hoger zou mogen zijn, voor het werk dat gedaan wordt, omdat ze mensen helpen en heel veel doen. Opvallend was de verklaring die twee respondenten gaven voor het lage startsalaris bij BH. Door de lage opleidingseisen en het grote aanbod mensen in de regio vonden zij een hoog startsalaris niet passend, omdat ze nu al wel genoeg mensen ter beschikking zouden hebben. De quote van respondent 06 in tabel 5.9 illustreert dit.

Tabel 5.9 Quotes van respondenten over een hoog startsalaris bij BH

Respondent	Quote
R06	“Nou ik denk niet dat het heel erg hoog salaris of startsalaris is. <i>Waarom denk je niet?</i> Ehm nou ja ook omdat je ja niet een grote opleiding ervoor nodig hebt. Dus ik denk best wel veel mensen kunnen het doen, en als je echt heel hoog dan heb je juist heel veel mensen die naar de brandweer willen.”
R07	“Ja ik weet zelf niet zo heel veel van salaris af nog. Maar ik denk niet dat dat heel hoog is.”

Geen van de respondenten vindt een hoog startsalaris een belangrijk aspect in een baan. Dit is aansluitend bij resultaten van eerder onderzoek, waaruit bleek dat een hoog startsalaris voor vrouwen niet heel belangrijk is (Freeman, 2003; Sutherland et al., 2002; Van Raaij et al., 2002). Zolang zij het werk maar leuk vinden, is dit voor hen in het begin voldoende. Bovendien beseffen zij zich dat je je salaris kunt opbouwen wanneer je langer aan het werk bent. Eén reden om niet per se een hoog startsalaris te willen weef af van de andere motivaties. R11 zei het belangrijker te vinden veel te kunnen leren bij een baan dan een hoog startsalaris te krijgen. In tabel 5.10 is haar quote te lezen.

Tabel 5.10 Quotes van respondenten over het belang van een hoog startsalaris

Respondent	Quote
R08	“Nee als ik maar sowieso werk heb en het ook echt leuk is, dan maakt het geld mij niet echt heel veel uit.”
R11	“Ligt eraan of ik er wat ga leren. Dus zeg maar ik zit nu bij een ik werk nu bij een bedrijf fitness instructeur ben ik. Dus ja. Ik ja ik verdien sowieso veel meer dan het minimumloon, dat sowieso. Maar voor mijn leeftijd verdien ik gewoon best veel. Maar ja ik ga nu ook niet zeuren bij hun zo van hee ik wil een paar schalen omhoog omdat ik gewoon. Ja ik weet niet ik leer daar heel veel en op dit moment op deze leeftijd vind ik leren belangrijker dan salaris.”

5.2.3 Informatie over de organisatie

Bij informatie over de organisatie gaat het om bijvoorbeeld de grootte van de organisatie, de procedures of de cultuur en organisatiewaarden. Een aantal kenmerken van werkgeversimago die hieronder vallen worden besproken aan de hand van wat er de respondenten besproken is. Tijdens de bespreking is benadrukt dat het gaat om de beelden van de respondenten over BH specifiek, onder andere op basis van wat zij op de website gezien hebben, en niet over de brandweer algemeen.

Organisatiewaarden

Organisatiewaarden zijn belangrijk voor baanzoekenden om te kunnen bepalen in hoeverre zij denken bij de organisatie te passen, om zo te kijken of er een mogelijke *person-organisation fit* is. Zoals uit eerder onderzoek is gebleken heeft deze fit een belangrijke invloed op de keuze voor en aantrekkelijkheid van een baan (Cable & Judge, 1996; Yu, 2014). Daarom is de respondenten gevraagd wat zij denken dat belangrijke waarden van BH als organisatie zijn. Hier bleek bij de respondenten echter geen duidelijk beeld over te



bestaan. Dit komt mogelijk doordat zij de vraag niet goed begrepen, maar na het uitleggen of herformuleren kwamen niet per se organisatiewaarden, maar andere eigenschappen die meer bij de baan passen naar voren. Deze zijn besproken in de vorige subparagraaf. Wanneer er geen duidelijke ideeën of beelden van de organisatiewaarden van BH zijn, is het voor hen lastiger te bepalen of er een *fit* en dus mogelijke aantrekkelijkheid is. Een waarde die wel meermaals terugkwam bij het overgrote deel van de respondenten, is het belang van het (willen) helpen van mensen. De kenmerken van werkgeversimago die verder binnen deze subparagraaf besproken worden kunnen ook als organisatiewaarden gezien worden. Deze kenmerken zijn echter niet spontaan door de respondenten benoemd als passend bij BH, maar door mij als onderzoeker benoemd om richting te geven en vervolgens besproken.

Vriendschappelijke, informele cultuur

Volgens slechts één van de respondenten past een vriendschappelijke, informele cultuur helemaal niet bij BH, dat zag ze niet zo snel voor zich. Waarom wist ze niet zo goed, maar in ieder geval haar idee dat ze streng zijn droeg eraan bij. Verder is opvallend dat bijna alle respondenten vriendschappelijk en informeel als los van elkaar zien, en vriendschappelijk in bijna alle gevallen wel vonden passen, terwijl zij informeel vaak minder vonden passen. Eén respondent kon zich helemaal niet indenken of een informele cultuur bij BH past of juist niet. De anderen moesten soms nadenken waarom ze het wel of niet vonden passen, en gaven in de meeste gevallen aan dat het gewoon een beeld was wat zij hadden. Daarnaast is een vriendschappelijke cultuur iets wat volgens hen in elke organisatie hoort, omdat je anders niet goed kunt samenwerken. Op een informele cultuur werd verdeeld gereageerd. Sommigen dachten dat werken bij BH wel formeel is wanneer ze aan het werk zijn, maar dat het wat informeler zou zijn als ze op de kazerne zijn. In eerder onderzoek wordt dit kenmerk van een organisatie echter wel onder één noemer geplaatst (Freeman, 2003). Een mogelijke verklaring op de verdeeldheid van het informele kenmerk, is de manier waarop het door de respondenten geïnterpreteerd werd. Om informeel toe te lichten heb ik soms namelijk gezegd dat dit losjes, zonder strakke regels is. Daarop werd vervolgens weer gereageerd dat strakke regels juist heel belangrijk zijn voor de brandweer en dat informeel daarom niet passend is. De quote in tabel 5.11 illustreert dit.

Tabel 5.11 Quotes van respondenten over een vriendschappelijke, informele cultuur bij BH

<i>Respondent</i>	<i>Quote</i>
R02	“Ja vriendschappelijk denk ik wel, maar informeel denk ik niet, want er moeten denk ik echt wel vaste regels zijn, zeg maar. Met wat mag en niet mag en wat kan en zo vanwege de veiligheid ook, maar ook vanwege de beroepshouding enzo.”

Iedereen vindt een vriendschappelijke, informele cultuur een erg belangrijk kenmerk voor een toekomstige baan, wat in overeenstemming is met eerdere onderzoeksresultaten (Freeman, 2003). Sommigen zijn hier uitgesprokener over dan anderen. Het lijkt hen het werk leuker en gemakkelijker te maken, maar het hoeft ook weer niet té gezellig te zijn. Ook hier geldt dat sommigen aangaven dat ze regels en structuur, en dus een *formele* cultuur belangrijk vinden, terwijl anderen *informeel* meer interpreteerden als een synoniem voor vriendschappelijk en dat juist weer belangrijk vonden.



Tabel 5.12 Quote van respondent over het belang van een vriendschappelijke, informele cultuur

<i>Respondent</i>	<i>Quote</i>
R01	“Ik vind sowieso, ik vind dat heel belangrijk. Want ik vind dat als je met elkaar werkt dat je, je bent één grote organisatie, er móet een goeie organisatie in zitten. En informeel of formeel, dat maakt me niet zo heel erg uit, zolang je het maar gezellig met elkaar hebt. Anders werkt het gewoon niet, anders ben je een organisatie die echt op de tenen loopt. Dat heeft niet eens zin, we zijn uiteindelijk wel mensen en we willen het wel leuk houden op ons werk. We zijn geen robots, dat vind ik het belangrijkste.”

Geeft om individu

Een ander kenmerk is ‘het als organisatie echt om haar werknemers als individu geven’, waarbij bijvoorbeeld persoonlijke aandacht mogelijk is. Respondenten moesten hier even over nadenken en vonden het soms lastig hier een beeld bij te vormen. Zo was één op zoek naar iets op de website waar ze dit uit kon opmaken, maar vond er niks over. Twee hadden hier helemaal geen beeld bij. Uiteindelijk vond ongeveer de helft het wel passen, en de andere helft niet. Degenen die dachten dat BH geen persoonlijke aandacht voor individuele werknemers heeft, vonden dat de grootte van de organisatie dit moeilijk maakt. Anderen vonden het *juist* voor de brandweer belangrijk dat er aandacht voor het individu is, omdat je bij de brandweer best veel dingen meemaakt waar je mee zou kunnen zitten, en daar moet volgens hen door een werkgever wel aandacht aan besteed worden. Zij vonden het dus vooral erg logisch en nodig dat dit bij BH ook zo is. Eén respondent vond dat de foto’s en de eisen op de website dit ook uitstraalden. Tabel 5.13 toont een aantal quotes ter illustratie hiervan.

Tabel 5.13 Quotes van respondenten over het geven om werknemers als individuen bij BH

<i>Respondent</i>	<i>Quote</i>
R01	“Omdat ik zie nu foto’s en ik zie foto’s met verschillende mensen en je ziet een sociale omgang in ook in de eisen dat ik zag. Dat sociaal met elkaar om kunnen gaan. Dan merk je sowieso al dat ze heel veel naar het individu zelf kijken in plaats van dat ohh die is zo atletisch die past echt in het team in plaats van dat die echt sociaal is.”
R06	“Ik denk dat het hoofdkantoor ofzo niet precies weet wie op Alphen zit en op eh, weet ik het waar. Maar ik denk wel op het bedrijfshoofd op de kazerne van Alphen dat die weet hee dit gaat zo, en zo kan ik die benaderen. Maar. Ik denk de hoofdorganisatie ik denk dat dat dan wel meer denkt van nou zoveel werken er en ja ik denk dat je daar wel iets meer een nummertje denk hebt. Omdat zo’n grote organisaties daar kan je nooit die naam allemaal van weten. Misschien hebben ze het wel in mappen of in boeken.”

Over het belang van dit kenmerk voor een toekomstige baan was iedereen het eens: zij wilden dit allemaal graag, wat in lijn is met Freeman (2003). Sommigen gaven daarbij wel aan dat ze persoonlijke aandacht niet altijd nodig vonden, maar ook als groep wilden worden gezien. Zolang het geven om jou als individuele werknemer maar niet vergeten wordt, vooral wanneer er iets aan de hand is.

Standaard werkuren

Standaard werkuren is een kenmerk dat niet bij BH past, aldus de respondenten. De meest terugkomende gedachte is dat je als werknemer altijd paraat moet staan, omdat je niet weet wanneer er iets gebeurt. Flexibel zijn is volgens hen dus heel belangrijk. Een uitzondering hierop komt van een respondent die dacht dat het vanwege de grootte van de organisatie wel mogelijk is bepaalde teams vaste werktijden te geven. Een andere respondent twijfelt,



standaard werkuren zou aan de ene kant een kenmerk kunnen zijn dat wel past, maar aan de andere kant ook niet. De quote in Tabel 5.14 laat zien waarom zij dat vindt. De website biedt geen inzicht in wat de werkuren en –tijden zijn bij BH.

Tabel 5.14 Quote van respondent over standaard werkuren bij BH

<i>Respondent</i>	<i>Quote</i>
R12	“Ja aan de ene kant denk ik misschien van wel. Maar aan de andere kant ook weer niet want. De kant dat ik zeg van wel is misschien dat het dan wordt afgewisseld. Ik zou bijvoorbeeld van 9 tot 12 werken en iemand anders vanaf 12 zodat er wel altijd iemand aanwezig is dat er genoeg mensen aanwezig zijn. Maar misschien aan de andere kant ook wel dat je altijd wel paraat moet zijn.”

Standaard werkuren zijn voor veel respondenten een belangrijk kenmerk in een baan. Ze vinden het fijn te weten waar ze aan toe zijn, zodat ze naast werk nog dingen in kunnen plannen. Een quote die dit illustreert is te zien in Tabel 5.11. Eén respondent was hierop een uitzondering, haar zouden vaste werktijden niet zoveel uitmaken. Een 9 tot 5 baan is echter niet per se belangrijk. Ze vinden het vooral belangrijk te weten waar ze aan toe zijn, dus wanneer een rooster ruim van te voren beschikbaar is, is het voor de meeste respondenten niet heel erg als dit geen vaste werkuren zijn. Wel was dit voor in de toekomst mogelijk belangrijk, wanneer er kinderen zijn. Het belang van standaard werkuren komt overeen met de resultaten van Freeman (2003). Omdat in het artikel van Freeman (2003) echter niet wordt toegelicht of zij onder standaard werkuren een 9 tot 5 baan verstaat of bepaalde vaststaande uren, onafhankelijk van het tijdstip, is het niet geheel te zeggen of deze bevindingen overeenkomen met de literatuur.

Stressvrije werkomgeving

Ook over of een stressvrije werkomgeving past bij BH zijn de ideeën verdeeld. Sommigen waren volledig overtuigd dat werken bij de brandweer juist een hele stressvolle werkomgeving biedt, bijvoorbeeld omdat je werkt met ongevallen. Volgens één respondent ligt het aan wat je precies moet doen of je stress hebt of niet, maar het kan ook aan jezelf liggen, of je stressbestendig bent of niet. Degenen die dachten dat een stressvrije werkomgeving wél bij werken bij BH past, gaven aan dat dit vooral te danken is aan de hoe de werknemers zijn opgeleid. Tabel 5.15 toont twee quotes met betrekking tot dit kenmerk.

Tabel 5.15 Quotes van respondenten over een stressvrije werkomgeving bij BH

<i>Respondent</i>	<i>Quote</i>
R05	“Nee, ik denk juist dat er heel veel stress is, dus dat je eigenlijk eh een verschil kunt maken tussen leven en dood, in sommige gevallen dan. Ik denk dat het wel stressvol is.”
R09	“Ehmm misschien wel eigenlijk, als jij gewoon goed opgeleid bent, weet wat je te doen staat. Dat het dan minder stress brengt dan dat je echt eh een beetje als amateur die dingen moet gaan doen.”

Redenen die respondenten gaven voor het belang dat zij hechten aan een al dan niet stressvrije werkomgeving bij een baan, lagen voornamelijk bij hun persoonlijke stressbestendigheid. Zo werkt stress voor sommigen juist stimulerend en is een stressvrije werkomgeving dus niet nodig, en hoort stress er zelfs een beetje bij. Degenen die wel graag een stressvrije werkomgeving hebben gaven aan zelf niet goed te functioneren onder stressvolle omstandigheden. Eén respondent was zelfs bang dat ze de stress dan mee naar huis zou nemen. Deze resultaten zijn dus maar deels in lijn met onderzoek van Freeman



(2003), waarin ze stelde dat een stressvrije werkomgeving voor vrouwen belangrijk is.

Overige kenmerken informatie over de organisatie

Voordat naar de hiervoor besproken kenmerken van werkgeversimago is gevraagd, is aan de respondenten gevraagd welk beeld zij van BH als werkgever hebben. Beelden die vervolgens niet bij de vooraf geselecteerde kenmerken pasten (en dus niet hiervoor al besproken zijn), maar wel een indruk geven van hoe de respondenten aankijken tegen BH als werkgever, worden hier besproken. Ook hier konden niet alle respondenten direct aangeven welk beeld er bij ze opkwam. Dit kan komen doordat ze niet goed begrepen wat ik met de vraag bedoelde, zoals één respondent aangaf, maar ook na het meermaals herformuleren van de vraag kwam niet bij iedereen een beeld in gedachten over BH als werkgever. Degenen die wel een beeld voor zich konden halen noemden verschillende kenmerken. Zo werd het willen investeren in mensen, doordat ze opleidingen en trainingen bieden, genoemd en het gestructureerd en gedisciplineerd aansturen. Hierin en in de eisen die gesteld worden, is BH streng, denken verschillende respondenten. Eén respondent (R13) heeft daarin een afwijkende mening, zij denkt dat BH juist wat soepeler met de eisen omgaat. De quotes die hierbij passen zijn te zien in Tabel 5.16. De organisatie als een plek om te werken is volgens een enkeling risicovol. Wat verder nog opvallend is, is dat een aantal (zonder er direct naar te vragen) aangaven dat zij dachten dat een specifieke vooropleiding nodig is om te mogen solliciteren bij BH. Zij wisten niet dat je intern opgeleid wordt en dus met enkel een VMBO-kader diploma zou mogen solliciteren (de overige eisen buiten opleiding daargelaten). Dit maakt het voor hen gemakkelijker (lijken) om bij BH te kunnen solliciteren.

Tabel 5.16 Quotes van respondenten over overige beelden BH als werkgever

<i>Respondent</i>	<i>Quote</i>
R08	“Nou het is wel heel duidelijk wat ze vragen en wat ze willen. Dus ik denk dat ze dan wel als baas zijnde ook wel streng zijn daarin denk. Want je moet natuurlijk wel dat kunnen. Want anders kan je niet goed meedoen met de rest ja.”
R12	“Nou ik had nu ook gelezen dat je een VMBO kader diploma moet hebben dus dan eigenlijk is dat al wat makkelijker om daar dan te gaan werken. [...] Ik had echt verwacht dat je dan eigenlijk een vooropleiding moest doen ofzo. Dat je dan pas in aanmerking zou komen. Dus ja dat valt eigenlijk ook wel mee vind ik.”
R13	“Oke, maar denk je dat ze daar heel streng in zijn in die eisen of niet? Nee, ik denk als je een gesprek hebt, dat ze daar eerder naar kijken dan dat ze naar die eisen gaan kijken. Dat ze eerder gaan kijken naar hoe je bent dan dat ze gaan kijken hoe je wel eeh [stille] mja, hoogtevrees hebt of niet.”

5.3 Website

Omdat een website één van de middelen is die een werkgeversimago kan beïnvloeden (Gatewood et al., 1993; Walker & Hinojosa, 2014), is er met de respondenten op de website ingegaan, zowel op de inhoud als op het uiterlijk. De respondenten wisten veel te zeggen over de website. Qua lay-out werd er over het algemeen positief gereageerd, omdat de website als duidelijk en overzichtelijk werd gezien, met name door de kopjes, en daardoor makkelijk leesbaar was. Toch werd er ook gezegd dat het daardoor wat saai overkwam en het meer kleur of meer plaatjes (verdeeld over de pagina) zou kunnen gebruiken. De aanwezigheid van de foto's werd positief gewaardeerd, omdat het een goed beeld geeft van wat er bij BH allemaal gedaan wordt. Volgens één respondent (R01) bieden de foto's zelfs een beleving van hoe het werk is. Haar quote is te zien in tabel 5.17.



Over de inhoud waren vrijwel alle respondenten positief. Ze hadden wel een aantal toevoegingen die de informatie op de website voor hen completer zou maken. Zo mist er informatie over het aantal uur werken en de werktijden, bijvoorbeeld of deze wisselend of vast zijn. Dit kan voor mensen namelijk onduidelijk zijn, aldus R09 (zie tabel 5.17). Eerder in de interviews gaven twee respondenten aan te denken dat het werken bij BH vooral voor vrijwilligers bedoeld is, wat deze onduidelijkheid ondersteunt. Ook bestaat mede hierdoor het vertekende beeld dat er geen vaste werkuren zijn en je altijd klaar moet staan om te werken. Eén respondent zei ook graag wat meer inhoudelijke informatie over de taken te krijgen, bijvoorbeeld wat het dan precies inhoudt wanneer er met schadelijke stoffen gewerkt wordt en wat de medewerkers dan doen. Meer respondenten gaven aan een wat duidelijker beeld van het werk te willen krijgen, wat volgens hen in een filmpje goed aan bod zou kunnen komen. Zo kun je echt *zien* wat gedaan wordt en op welke manier. Het laten zien van filmpjes die een duidelijk beeld geven van de baan blijkt volgens de literatuur zeer overtuigend te zijn, omdat het de wens van de baanzoekende om een baan te “ervaren” vervult (Maurer & Liu, 2007).

Tabel 5.17 Quotes van respondenten over de vacaturewebsite van BH

Respondent	Quote
R01	“Ja ik vind het wel heel leuk eruit zien. <i>Ja?</i> Het heeft echt wel een hele toffe uitstraling. <i>En waarom?</i> De afbeeldingen en dat maakt het heel persoonlijk. <i>Persoonlijk waardoor?</i> Persoonlijk want je ziet hoe het is om in die omgeving te zitten, dus het geeft jou een soort van beleving. En dat vind ik ook het belangrijkste als jij een blanco site geeft met alleen maar tekst. Nou daar gaat echt niet iemand naar kijken. Hier zie je foto’s en het geeft ook een hele goede sfeer af.”
R09	“Dan misschien nog iets meer over de werktijden ofzo of hoe dat zit. Want ik weet niet of dat er in stond. Maar. [...] Denk dat dat wel een vraag voor veel mensen is, of het onregelmatig is of vast. [...] Ja misschien hebben heel veel mensen ook een ander beeld erover. Omdat misschien dat sommigen denken dat ja het is echt alleen als er iets aan de hand is. Dat ze moeten komen ofzo.”

Op de foto’s is nog wat gedetailleerder ingegaan. De foto’s geven hen een beeld van de materialen, wat volgens sommigen een beetje saai was, maar laten de diversiteit van het werk goed zien, aldus bijvoorbeeld R02 en R06 (zie Tabel 5.18). Dit komt overeen met mijn eigen analyse van de website. Twee respondenten gaven aan dat vooral de foto’s waarin actie te zien is hen aanspraken. Ook de vriendelijke en sociale uitstraling van de personen op de foto’s werd benoemd. Ze kijken vrolijk en alsof ze plezier hebben.

Tabel 5.18 Quotes van respondenten over de foto’s op de vacaturewebsite van BH

Respondent	Quote
R02	“Wel dat het van alles is, want je ziet, ik zag net het duikteam in ieder geval, met 1 foto. En je ziet dat ze ook met dieren helpen dan, en net zag ik ook iets van een eh, hoe heet dat nou, dat ze mensen laten voelen hoe dat is zeg maar, zag ik net op 1 foto, even kijken waar die staat, deze. Dat ze zeg maar ook wel eens voor kinderen en zo bv wat blussen, vuur zeg maar maken op zo’n speciale plaats zeg maar dat kinderen dat mogen blussen, dat soort dingen stond op een foto, zoiets. Dus je ziet wel op de foto’s dat ze echt van alles doen.”
R06	“Zoiets weet je wel, dat je echt iets ziet gebeuren. Dat je echt iets. Kijk die man haalt of die redt die vogel, dat je echt ziet, het beweegt niet maar je ziet toch dat er wel actie is, dat ie wat gedaan heeft. Dus dat spreekt me meer aan. En ik vind dat zulke foto’s denk ik van ja, nou, dit vind ik wat minder [materiaalfoto].”

Ook is hen gevraagd naar de man-vrouwverdeling op de foto’s. Sommigen hadden voor deze vraag gesteld werd al opgemerkt dat er meer/alleen maar mannen in brandweerpak op



de foto's staan, zoals ik ook in mijn eigen analyse van de vacaturewebsite heb geconcludeerd. Alle anderen zagen dit nadat de vraag gesteld werd. Eén respondent was hierop een uitzondering, zij vond dat er zowel mannen als vrouwen op de foto's te zien waren, wat het aansprekend maakt voor vrouwen. Later gaf zij wel aan dat de afgebeelde vrouwen niet van BH zijn. Niet iedereen vond het heel veel uitmaken dat er meer mannen op de foto's staan dan vrouwen. Zoals één respondent (R13) aangaf staat er in de titel ook al vermeld dat er vrouwen gezocht worden en dat dit voldoende is (zie Tabel 5.19). Toch vonden de meesten dat de foto's meer vrouwen van BH zouden moeten bevatten, als ze meer vrouwelijke medewerkers willen. Weer anderen vonden het wel logisch en in lijn met hun verwachtingen, omdat ze zelf ook meer mannen bij de brandweer verwachten. Tabel 5.22 geeft een aantal quotes over de man-vrouwverdeling op de foto's en een oordeel daarbij.

Tabel 5.19 Quotes van respondenten over de man-vrouwverdeling op de foto's op de vacaturewebsite

Respondent	Quote
R02	"Ik zou zeggen dat ze dan ook een foto moeten doen met een vrouwelijke brandweervrouw in ieder geval, dat ze ook echt zien dat er ook echt vrouwen zijn in de praktijk, want die zijn er wel."
R08	"Ja het zijn eh meer mannen die ik nu heb gezien heb ik het idee. En vrouwen die kijken, maar dat heeft er natuurlijk niks mee te maken eigenlijk. <i>Oke en wat vind je er van dat je vooral mannen ziet.</i> Ja. Het is eigenlijk geen gek gezicht eigenlijk. Ja het zou, ik zou er meer van opkijken als er vrouwen tussen staan. <i>Dat zou je gek vinden?</i> Nou niet gek, maar meer zo van oh ja die doen het natuurlijk ook. <i>Opvallend?</i> Ja opvallend meer ja. <i>En dan goed opvallend of dat je denkt, nou volgens mij eh werken, ja waarom laat je dit zien volgens mij werken er niet zo veel vrouwen.</i> Nee wel goed, dat je er toch wel meer over te weten komt. Maar, ja, zoals ik zie echt nooit een brandweervrouw. Dus dan is het wel soort van ja niet echt bijzonder, maar als je er dan een keer een ziet is het wel leuk eigenlijk."

5.4 Aantrekkelijkheid vrouwen

Niet alle respondenten denken dat BH een aantrekkelijke werkgever is voor vrouwen. Hiervoor genoemde redenen zijn de (emotionele) gevoeligheid van vrouwen, maar voornamelijk het fysiek zware aspect van het werk. Eén respondent denkt dat vrouwen zichzelf daar mogelijk in onderschatten. Het is mogelijk dat het onduidelijk beeld van wat het werk inhoudt hier aan bijdraagt. Wat het volgens respondenten ook geen aantrekkelijk beroep maakt, is dat het meer een 'mannending' is. Dat de website alleen maar mannen laat zien draagt bij aan dat beeld. Respondenten die BH wel een aantrekkelijke werkgever voor vrouwen vinden, vonden voornamelijk dat vrouwen het beroep ook gewoon uit moeten kunnen voeren. Ze dachten dat er bij BH geen onderscheid tussen mannen en vrouwen wordt gemaakt en dat iedereen gelijk wordt behandeld. Ook de (vriendelijke) samenwerking die er volgens hen bij BH is, is iets wat voor vrouwen aantrekkelijk is. Twee respondenten vonden dat de website het werk aantrekkelijk maakt, omdat er vermeld staat dat er vrouwen gezocht worden. De eisen zijn volgens één respondent voor een vrouw ook haalbaar. Tabel 5.20 geeft verschillende quotes weer die laten zien waarom respondenten denken dat BH wel of niet een aantrekkelijke werkgever voor vrouwen is.

Tabel 5.20 Quotes van respondenten over de aantrekkelijkheid van BH als werkgever voor vrouwen

Respondent	Quote
R02	"Ja, ook wel omdat wat er stond op de website, dat je alles hebt, van je bent zelf een teamspeler en flexibel en gedreven. Maar dat betekent dat ook dat je collega's die hier werken, dat ook zijn, zeg maar. Dus dat betekent wel dat iedereen goed kan samenwerken en zo op zich. En dat vind ik ook wel. Ja, dat vinden meerdere vrouwen



	belangrijk.”
R03	“Ik denk het niet omdat ehm ik zou zeggen dat het een mannenbaan is. Vrouwen zijn meestal iets meer, ja niet alle vrouwen hoor, daar niet van, maar ze zijn ook wel hoogtevrees of angstig of ehm, ze zijn iets meer emotioneler dan mannen. Mannen zijn meer straight to the point, trouwens, niet alle mannen en vrouwen hoor.”
R04	“Ehmm als ze er meer over zouden praten dat vrouwen het ook zouden kunnen, dan wel. <i>Dan wel maar nu dus nog niet?</i> Ja. <i>Waarom nu nog niet echt?</i> Ja omdat het wel echt alleen maar op mannen is gebaseerd, door de website. Dat je ziet alleen maar mannen en dan denk je nah, ja doe dan toch maar niet.”

5.5 Eigen interesse

Op de vraag of de respondenten zelf geïnteresseerd zouden zijn in werken bij BH, werd verdeeld gereageerd. Van degenen die aangaven wel geïnteresseerd te zijn, was vooral het kunnen helpen van mensen iets wat hen in het werk aantrok. Ook de diversiteit van het werk was voor hen een pluspunt. Wel zou het werk een keer kunnen ervaren een besluit nemen makkelijker maken, aldus twee respondenten, wat aansluit bij wat Maurer en Liu (2007) zeggen over de wens van werkzoekenden om een baan te “ervaren”. Degenen die aangaven niet geïnteresseerd te zijn, gaven verschillende redenen. Zo wilden ze wel mensen helpen, maar op een andere manier dan bij de brandweer. De meest genoemde reden was dat het werk hen te extreem of te eng leek. Eén noemde haar eigen gebrek aan stressbestendigheid als reden, een aantal gaven geen duidelijke verklaring maar zeiden dat het hen gewoon niet aansprak. R09 gaf aan nog nooit echt nagedacht te hebben over werken bij de brandweer, net als één andere respondent, maar het leek haar wat risicovol werk en niet zo goed bij haar passen. Haar quote is terug te zien in Tabel 5.21. Verder zijn een aantal andere quotes weergegeven in Tabel 5.21 die laten zien waarom respondenten wel of niet geïnteresseerd zijn in werken bij BH.

Tabel 5.21 Quotes van respondenten over hun eigen interesse in werken bij BH

Respondent	Quote
R04	“Jawel. <i>Waarom lijkt het je wel leuk?</i> Het is elke keer iets anders. En dat vind ik vooral belangrijk. En je helpt mensen en dat vind ik ook fijn.”
R07	“Als ik het zo hoor en zie zou ik het wel iets moois vinden. Maar ik weet niet of ik er echt, ja, ja dat moet ik denk ik ook ervaren. Want als ik het nu zo hoor dan ben ik wel geïnteresseerd. [...] Nou omdat het gewoon wel een mooi beroep is, ik heb sowieso altijd al wel van mensen hulpverleners enzo dat heb ik altijd al wel gehad. Dus dat zit er sowieso wel in. En als je dit zo leest dan denk ik ook wel van ja. Dit is gewoon iets moois.”
R09	“Ja ik heb zelf nu wel voor sport gekozen omdat ik echt zeg maar qua werk wil ik echt mensen met een positief gevoel achterlaten, doe je hier natuurlijk ook. Maar ik wil zelf ook niet te veel met dingen in gaan zitten. Want ik ben daar altijd echt heel gevoelig voor. En gewoon dat ik mensen echt alleen maar vrolijk kan maken enzo. En ik vind ja ik hou niet zo van situaties opzoeken met veel eh drama erin. Net zoals met de politie enzo. Dat is bij mij dan een beetje [lacht].”

5.6 Vrouwen werven

Eén van de doelen van dit onderzoek is het geven van aanbevelingen aan BH om meer vrouwen te kunnen werven. Daarom is de respondenten gevraagd of zij ideeën hebben wat hierin gedaan kan worden, zowel op de website als daarbuiten. Wat bij vrijwel alle respondenten opkwam, was het laten zien van meer vrouwen op de website. Vooral het laten zien van vrouwen in actie (met een brandweerpak) op foto's of in video's lijkt hen nuttig om meer vrouwen aan te spreken, omdat ze zich zo kunnen herkennen. Dit lijkt te passen bij de resultaten van Rynes et al. (1991), omdat vrouwen volgens hen op zoek gaan naar bewijs dat vrouwen succesvol werken bij de organisatie. Zoals in de literatuurreview naar voren



kwam is er weinig onderzoek gedaan naar het effect van diversiteit op foto's op vrouwen (Avery & McKay, 2006). Met de resultaten uit dit onderzoek kan natuurlijk niet gezegd worden of er daadwerkelijk een relatie bestaat tussen vrouwen op foto's en meer vrouwelijke sollicitanten, maar ze laten wel zien dat deze jonge vrouwen er positief tegenover staan. Toch dacht één respondent dat dit een vertekend beeld kan geven wanneer vrouwen daadwerkelijk komen werken (zie quote R13 in Tabel 5.25), maar een andere respondent vond dit niet opwegen tegen het laten zien dat vrouwen welkom zijn door hen op foto's te plaatsen. Hierop had één respondent een afwijkende mening, zij dacht dat wanneer een vrouw al dan niet bij de brandweer wilt werken, een foto hier geen invloed op zou hebben.

Tabel 5.25 Quotes van respondenten over het laten zien van vrouwen op de vacaturewebsite van BH

R07	"Misschien meer plaatjes ja of video's van vrouwen in actie laten zien ofzo. Dat je denk van oja er zijn dus ook wel vrouwen die het doen."
R13	"Eh misschien foto's van vrouwen in een brandweerpak. Misschien werken die er wel niet maar, doe even een vrouw in een brandweerpak zet het op de foto en [lachen beiden]. Maar als ze dan komen werken dat ze misschien wel denken van oh, het zijn toch geen vrouwen."

Een ander veelgenoemd punt is het organiseren van voorlichtingen en open dagen, speciaal voor vrouwen, zodat zij een indruk kunnen krijgen van hoe het werk is. Het laten ervaren is daarbij belangrijk. Volgens één respondent is het daarbij belangrijk op een jonge leeftijd te beginnen, dus al bij basisscholen langs te gaan. Het geven van doelgerichte voorlichtingen sluit aan bij Simard & Gammal (2012), die stellen dat het aanwezig zijn op de juiste plekken waar de doelgroep te vinden is belangrijk is om vrouwen te kunnen werven. Het zou bovendien onder dezelfde noemer geplaatst kunnen worden als het deelnemen aan specifieke banenmarkten voor vrouwen, wat volgens Avery & McKay (2006) een signaal af kan geven dat de organisatie (gender)diversiteit belangrijk vindt. Deze open dagen bieden vrouwen de mogelijkheid het werk te ervaren en vergroot ook de kennis over de werkgever, wat beide belangrijke punten zijn (Cable & Turban, 2001; Maurer & Liu, 2007). Bovendien sluit dit aan bij doelgerichte werving, wat positief gewaardeerd wordt door vrouwen en minderheden (Avery & McKay, 2006). Bovendien is het volgens de respondenten extra aantrekkelijk wanneer vrouwen die voorlichtingen geven. Dat zou op een aantal van hen veel indruk maken. Dit past bij wat Rynes et al. (1991) stellen: het geeft vrouwen namelijk een teken af dat vrouwen succesvol werken binnen de organisatie. Bovendien biedt het de mogelijkheid tot persoonlijk contact, wat erg belangrijk blijkt te zijn voor het creëren van een beeld van een werkgever (Dowling, 2000), met name voor vrouwen (Rynes et al., 1991).

Los van voorlichtingen zijn er ook andere manieren om vrouwen bewust te maken van de mogelijkheden die er zijn. Normaal gesproken denk je misschien niet zo na over werken bij de brandweer, maar twee respondenten gaven aan door mijn onderzoek meer aan het denken gezet te zijn. Het bewust maken van vrouwen van de optie om bij de brandweer te werken kan verder gestimuleerd worden door het maken van reclame, los van de website. Een promotiefilmpje op sociale media of televisie delen waarin wordt getoond dat vrouwen dit werk ook kunnen doen zijn voorbeelden genoemd door de respondenten. Bekendheid met een werkgever is namelijk erg belangrijk om een werkgeversimago te kunnen vormen, wat vervolgens het besluit ergens te gaan solliciteren beïnvloedt (Cable & Turban, 2001).

Daarnaast kunnen in de tekst dingen aangepast worden. Een pakkendere slogan is genoemd, het vermelden van speciale open dagen voor vrouwen, een duidelijker beeld van de inhoud van het werk scheppen. Het beeld van het werk is voor sommigen namelijk



onduidelijk gebleken. Een beter beeld van het werk scheppen kan onder andere door ervaringen van mensen op de website te zetten. Wanneer zij vertellen wat ze hebben meegemaakt en hoe een dag eruit ziet, weten vrouwen beter wat ze kunnen verwachten. Uit de literatuur blijkt ook dat het gebruiken van werknemers testimonials de aantrekkelijkheid van de organisatie vergroot (Van Hoyer & Lievens, 2007; Walker et al., 2009). Dit kan het best gedaan worden middels een video, zoals blijkt uit eerder onderzoek (Walker et al., 2009). Ook de respondenten gaven aan dat video's een beter beeld zouden scheppen, wat in lijn is met de literatuur.

Verder wordt het duidelijker op de website aangegeven dat er echt vrouwen gezocht worden (met bijvoorbeeld een apart kopje, 'vrouwen bij de brandweer') door een enkeling genoemd. Eén respondent zou het wel waarderen wanneer er een apart kopje met informatie voor vrouwen zou zijn, maar toch denken dat ze dat dan ook voor mannen moeten doen. Dit extra benoemen zou onder de vierde strategie van Avery & McKay (2006) gerekend kunnen worden, waarbij je als organisatie aangeeft dat je enkel diverser kunt worden als vrouwen bij de organisatie solliciteren. De respondenten benoemden het alleen op een ietwat subtielere manier. Eén respondent (R05) vond dat het aanpassen van de werving om meer vrouwen aan te trekken niet nodig is. Volgens haar zorgt het aanbrengen van veranderingen in de website niet voor het aantrekken van meer vrouwen, als een vrouw het toch al niet aanspreekt. Haar quote en die van anderen over mogelijkheden om meer vrouwen te werven zijn te zien in Tabel 5.22.

Tabel 5.22 Quotes van respondenten over mogelijkheden om meer vrouwen aan te trekken voor BH

R01	"Naar scholen of naar instituten waar alleen maar vrouwen zitten. Dat soort dingen. En dan alleen een voorlichting geven. In zo'n brandweerpak. Nou dan ben ik al gelijk onder de indruk, van zo'n vrouw in een brandweerpak voor me."
R05	"Nee, het is op zich wel een goede website, ik denk niet dat je, nou ja, ja, kijk als ik een baan gaan zoeken en ik zie wat anders staan, dan klik ik weg. Dan denk ik, ja, dat hoeft van mij niet. Je bent ergens naar op zoek, en als dat niet de brandweer is, dan ben je daar niet naar op zoek. Dan kan je nog zo'n leuke vacature met bloemetjes er omheen maken, maar dat helpt niet, je bent er niet naar op zoek."
R08	"Misschien daar buiten ook wel wat meer, tv of iets anders laten zien dat vrouwen ook dit kunnen. Maar dat dat zie je nu ook niet echt ergens eigenlijk."
R10	"Misschien tijdens voorlichtingen ook vrouwen die al bij de brandweer werken meesturen. Zodat hun ook hun ervaringen als vrouw zijnde bij de brandweer kunnen vertellen. En misschien, kunnen uitleggen of er nog verschillen dan tussen mannen en vrouwen zijn."

5.7 Concluderend: deelvraag 4 en 5

Op basis van de bovenstaande resultaten kunnen antwoorden geformuleerd worden op de vierde en vijfde deelvraag. Eerst komt de vierde deelvraag aan bod, daarna de vijfde.

"Welk beeld hebben jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen van Brandweer Haaglanden als werkgever?"

Wat betreft de informatie over de mensen werd in eerste instantie veelal gedacht dat er verschillende mensen bij BH werken, hoewel een sterke man wel het eerste beeld is dat bij veel van de respondenten opkomt. Ook werken er volgens hen in eerste instantie mensen van verschillende (culturele) achtergronden, hoewel de website dit beeld verminderde. Doordat er op de website weinig diversiteit wordt laten zien in onder andere de foto's ontstond het beeld dat er binnen de organisatie daarom weinig culturele en gender diversiteit is. De informatie waar zij dit beeld op baseren is dus niet voldoende om het beeld te vormen dat de mensen bij BH divers zijn en dat de organisatie daar waarde aan hecht. Een



belangrijk doel dat medewerkers volgens de respondenten delen is het willen helpen van mensen, wat zij zelf ook graag doen, hoewel het niet altijd als dezelfde manier van helpen wordt gezien. Voor degenen die geïnteresseerd waren in het werk was het helpen van mensen wel een zeer belangrijke factor. Het is daarom essentieel dat BH duidelijk maakt in de werving op welke manier er binnen dit werk mensen geholpen worden, zodat mogelijke sollicitanten kunnen bepalen of dit bij hen past en er dus sprake kan zijn van een *person-organization fit*.

Wat betreft de informatie over de baan bleek het niet voor iedereen even duidelijk of voor de hand liggend wat belangrijke eigenschappen zijn om het werk te kunnen doen. Wel kwam hier weer naar voren het willen helpen van mensen. Ook wordt gedacht dat de werkzaamheden bij BH erg divers zijn, welk beeld extra gestimuleerd is door de afbeeldingen en tekst op de website. De website heeft hen doen beseffen dat er veel meer taken zijn dan ze vooraf gedacht hadden. Hier bestond vooraf blijkbaar niet altijd een geheel duidelijk beeld over. Dit terwijl zij afwisselende werkzaamheden wel erg waarderen. Het startsalaris deed er voor de respondenten niet toe, zolang het werk maar leuk is. Maar, ze vonden het startsalaris bij BH niet erg hoog, sommigen vonden het zelfs te laag voor het werk dat gedaan wordt. Dit kan mijns inziens aangeven dat zij het werk waarderen en daarom vinden dat hier een hogere beloning tegenover moet staan.

Ook bij de informatie over de organisatie was er voor de respondenten niet altijd een duidelijk beeld te vormen van verschillende kenmerken van BH. Ze vonden het moeilijk zelf organisatiewaarden te benoemen. De organisatiewaarde die wel terugkwam, is het willen helpen van mensen. Dit kenmerk komt meerdere malen terug in de interviews en blijkt dus zeer belangrijk. De cultuur is volgens de respondenten vriendschappelijk, maar kan tijdens het werk zelf wat formeler zijn. Dit beeld konden zij echter niet altijd motiveren, maar is gebaseerd op het idee dat dit bij elke organisatie zo hoort te zijn. Of BH als werkgever geeft om haar individuele werknemers was lastig te beoordelen. De grootte van de organisatie maakt dat er niet in wordt geloofd, terwijl de aard van het werk voor anderen juist wel weer voor individuele aandacht zou moeten zorgen. De website geeft de respondenten geen signalen die dit beeld (positief) zou kunnen beïnvloeden. Ook over de werkuren bestaat een onduidelijk beeld. Er wordt gedacht dat je als werknemer altijd paraat moet staan, terwijl dit niet per se het geval hoeft te zijn. Ook hier biedt de website geen informatie over, wat door sommigen gemist werd, en door andere ervaringen of ideeën van de respondenten bestaat hier dus dit beeld over. Verder bestond het beeld bij sommigen dat je voor je bij BH kunt solliciteren een specifieke vooropleiding nodig hebt, terwijl dit na het bekijken van de website niet zo bleek te zijn.

Mede op basis van deze beelden denken de respondenten dat het beroep vooral iets voor mannen is (wat mede door de website gedacht wordt), wat het werken bij BH voor vrouwen niet heel aantrekkelijk maakt. Ook het fysiek zware aspect maakt het volgens sommigen niet echt aantrekkelijk. Vrouwen onderschatten zich hier echter mogelijk in volgens één respondent. Dit kan komen doordat er geen volledig duidelijk beeld is van wat het werk inhoudt. Volgens anderen is BH echter wel een aantrekkelijke werkgever voor vrouwen, omdat ze denken dat ze iedereen gelijk behandelt en de (vriendelijke) samenwerking iets is dat vrouwen aantrekt.

Over het algemeen kan gesteld worden dat van de drie verschillende soorten informatie, die belangrijk zijn om een werkgeversimago te vormen (Cable & Turban, 2001), vaak een onvolledig of onduidelijk beeld bestaat. Ook zijn er soms 'verkeerde' beelden die niet overeenstemmen met wat BH wil uitstralen, zoals het beeld dat er weinig diversiteit in de



organisatie is. Zelf hebben sommigen ook benoemd graag een duidelijker beeld van het werk en de organisatie te willen. Dit wil zeggen dat er niet altijd voldoende informatie binnen alle drie de categorieën is om een (passend) beeld van BH als werkgever te vormen. Dit is in overeenstemming met Woodfield (2007), zij concludeerde dat bij veel (jonge) vrouwen verkeerde beelden bestaan over hoe het is om bij de brandweer te werken. Volgens Cable en Turban (2001) is *employer knowledge*, hetgeen dat individuen geloven of weten over een potentiële werkgever, echter zeer belangrijk in de aantrekkelijkheid van werkgevers voor werkzoekenden. Meer bekendheid door meer informatie heeft zelfs een positieve invloed op het werkgeversimago (Gatewood et al., 1993; Lemmink et al., 2003).

“Wat kan Brandweer Haaglanden volgens jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen doen in haar werving om meer vrouwen aan te trekken?”

Volgens de respondenten is het laten zien van meer vrouwen op de website één van de dingen die BH zou kunnen doen om meer vrouwen aan te trekken, zodat zij zich kunnen herkennen en kunnen denken dat zij het werk ook kunnen. Dit kan met name in de foto's gedaan worden of door filmpjes met vrouwen op de website te plaatsen. Ook het laten zien van vrouwen buiten de website is volgens hen nuttig om vrouwen te werven. Dit kan bijvoorbeeld op open dagen of speciale voorlichtingen (voor en door vrouwen). Zulke voorlichtingen kunnen vrouwen een indruk geven van hoe het werk is. Het is ook belangrijk hen het werk daarbij te laten proberen ervaren. Over het algemeen zou het hoe dan ook goed zijn om een beter beeld van het werk te geven om meer vrouwen aan te trekken, aldus de respondenten. Dit kan BH doen door bijvoorbeeld ervaringen van huidige werknemers op de website te vermelden of door video's te laten zien. Wanneer vrouwen weten hoe een dag eruitziet, weten ze beter wat ze kunnen verwachten. Een enkeling noemde ook het duidelijker op de website aangeven dat er vrouwen worden gezocht als een manier om meer vrouwen te kunnen werven. Toch moet er volgens één respondent dan ook aparte aandacht voor mannen zijn. Verdere manieren om meer vrouwen aan te trekken, zijn meer bekendheid en bewustzijn van de mogelijkheid voor vrouwen om bij de brandweer te werken creëren. Zo werd gezegd dat sommigen er nog nooit over nagedacht hadden. Door reclames, bijvoorbeeld een promotiefilmje op sociale media of televisie, maar ook deelname aan een onderzoek als deze, kan het nadenken over werken bij de brandweer gestimuleerd worden. Slechts één respondent vond dat het aanpassen van de werving om meer vrouwen aan te trekken niet nodig is. Volgens haar zorgt het aanbrengen van veranderingen in de website niet voor het aantrekken van meer vrouwen, als een vrouw het toch al niet aanspreekt.



6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag van dit onderzoek: “*Wat is het huidige werkgeversimago van Brandweer Haaglanden onder jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen en wat kan Brandweer Haaglanden doen in haar wervingsactiviteiten om meer vrouwen uit deze doelgroep aan te trekken?*” Het eerste en tweede deel van de hoofdvraag zullen hier los van elkaar behandeld worden. Op basis van de bevindingen formuleer ik aanbevelingen die BH zou kunnen gebruiken in haar wervingsactiviteiten om meer vrouwen aan te trekken. Deze worden besproken in hoofdstuk 7.

Het huidige werkgeversimago van BH onder jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding in de omgeving Haaglanden volgen blijkt over het algemeen niet volledig of duidelijk. Binnen alle drie de categorieën van informatie (organisatie, baan, mensen) die van belang zijn om een werkgeversimago te vormen zijn er kenmerken die onduidelijk zijn of bestaan er beelden die niet aansluiten bij de (door BH gewenste) realiteit van werken bij BH. Eén duidelijk beeld dat wel bij de groep bestaat is dat zij denken dat het belangrijk is dat je anderen wilt helpen als je bij de brandweer werkt, en dat de medewerkers van BH deze eigenschap dus ook hebben. Zelf vinden zij dit ook belangrijk en het kunnen helpen van mensen maakt het beroep voor sommigen dan ook aantrekkelijk. Verder hadden de meeste respondenten wel een duidelijk beeld over dat het werk veel afwisseling biedt. Dit beeld was voordat zij de website zagen echter nog onvolledig. De website bleek hen namelijk doen inzien dat er nog veel meer taken onder de werkzaamheden vallen dan ze al dachten, wat het beeld van afwisselende werkzaamheden dus erg verstrekte.

Er zijn echter kenmerken van het werkgeversimago waarover onduidelijkheid, onvolledigheid of onzekerheid bestond, vallend binnen de verschillende informatiecategorieën. Zo weet niet iedereen of denkt niet iedereen dat BH een werkgever is die aandacht heeft voor de individuele werknemer, terwijl ze dit wel allemaal belangrijk vinden in een baan. Ook wordt er gedacht dat je als werknemer altijd paraat moet staan en dat er nauwelijks/geen vaste werkuren zijn, terwijl zij wel graag willen weten wat hun werkuren zijn in verband met hun planning. Verder is het beeld van BH dat er niet veel mensen van verschillende achtergronden (zowel gender als cultureel) werken, wat met name door de website gedacht wordt. Ook wordt er nu vooral gedacht dat het meer een mannenberoep is. Dit terwijl ze wel verwachtten dat een diverse werknemerspopulatie mogelijk zou zijn bij de organisatie. Tot slot dacht een aantal respondenten vóór het zien van de website dat er een specifieke vooropleiding nodig is om te kunnen solliciteren, in plaats van enkel een VMBO-kader diploma (buiten de overige vereisten). Wanneer meer leden uit de doelgroep van BH dit denken kunnen ze het beroep mogelijk niet in overweging nemen, omdat zij naar hun idee niet aan de opleidingseisen voldoen, terwijl dit niet zo hoeft te zijn. Deze kenmerken verdienen aandacht van BH om ze te verduidelijken of in een (nog) positiever daglicht te stellen. Over het algemeen is het belangrijk een duidelijker (positief) beeld van de verschillende organisatiewaarden als onderdeel van het werkgeversimago te vormen. Zonder een goed beeld van de waarden kan iemand namelijk moeilijker bepalen of er sprake kan zijn van een *person-organisation fit*, wat weer invloed heeft op de keuze voor een baan (Cable & Judge, 1996; Yu, 2014).

Dat er ‘verkeerde’, onduidelijke of onvolledige beelden bestaan onder vrouwen kan de aantrekkelijkheid van de baan en organisatie negatief beïnvloeden. *Employer knowledge*, hetgeen dat individuen geloven of weten over een potentiële werkgever, is namelijk zeer belangrijk in de aantrekkelijkheid van werkgevers voor werkzoekenden (Cable & Turban,



2001). Meer bekendheid door meer informatie over zowel de organisatie, de baan als de mensen heeft namelijk zelfs een positieve invloed op het werkgeversimago (Gatewood et al., 1993; Lemmink et al., 2003). Een positief werkgeversimago is vervolgens weer belangrijk voor sollicitatie-intenties (Gatewood et al., 1993; Knox & Freeman, 2006; Lemmink et al., 2003; Van Raaij et al., 2002). Daarnaast kun je je als organisatie beter onderscheiden van andere organisaties als er een duidelijk beeld is van hoe het is om bij jouw organisatie te werken. Bepaalde beelden die heersten bij de respondenten waren nu gebaseerd op een algemeen beeld van organisaties, zoals het moeten werken met een vriendschappelijke cultuur. Waarom ze dachten dat dit dan ook bij BH zo is konden de respondenten niet verklaren. Als werkgever is het echter zeer belangrijk zich positief duidelijk van anderen te kunnen onderscheiden.

Het tweede deel van de hoofdvraag kan beantwoord worden met behulp van zowel mijn eigen literatuuronderzoek en inhoudsanalyse als met de empirische interviewresultaten. BH kan in haar wervingsactiviteiten verschillende dingen doen om meer vrouwen uit deze doelgroep aan te trekken. Zowel uit mijn eigen analyse als uit de interviewresultaten met de doelgroep bleek dat er op de website geen vrouwen van de organisatie getoond worden. BH zou dit wel kunnen doen, in zowel foto's als filmpjes, zodat vrouwen kunnen zien dat zij het werk ook kunnen doen en naar herkenning kunnen zoeken, belangrijk volgens Rynes et al. (1991). Om meer vrouwen aan te trekken kan BH volgens de respondenten ook vrouwelijke medewerkers inzetten tijdens open dagen of voorlichtingen, wat deels al blijkt te worden gedaan door vrouwelijke ambassadeurs. Er zijn echter nog niet voldoende vrouwen die deze rol op zich willen nemen. Daarnaast is er geen volledig beeld van wat deze ambassadeurs delen met mogelijke sollicitanten, terwijl hun eigen beelden van belangrijke invloed zijn op mogelijke sollicitanten (Freeman, 2003). De voorlichtingen of open dagen kunnen speciaal voor vrouwen georganiseerd worden, waardoor er sprake is van doelgerichte werving, wat door vrouwen gewaardeerd wordt (Avery & McKay, 2006; Kirnan et al., 1989). Momenteel wordt dit namelijk nog niet gedaan, niet met gerichte open dagen, maar ook niet door het delen van wervingsmateriaal via doelgerichte kanalen. Hier zou BH wel in kunnen investeren. Met de voorlichtingen kan bovendien een beter beeld gegeven worden van wat het werk inhoudt en kan het werk even 'ervaren' worden, wat belangrijk is volgens de respondenten. Het creëren van een duidelijker beeld kan ook door werknemer testimonials of video's te plaatsen op de website, wat momenteel nog niet wordt gedaan. Bovendien hebben werknemer testimonials en video's een positieve invloed op de aantrekkelijkheid van een organisatie (Van Hove & Lievens, 2007; Walker et al., 2009; Walker et al., 2011).

Naast een duidelijker beeld is het volgens de respondenten ook belangrijk meer bekendheid en bewustzijn te creëren van de mogelijkheid voor vrouwen om bij de brandweer te werken. Sommigen hadden er namelijk nog nooit over nagedacht. Dit kan BH doen door reclames, bijvoorbeeld een promotiefilmpje op sociale media of televisie, maar ook door het uitvoeren van meer onderzoeken als deze kan het nadenken over werken bij de brandweer gestimuleerd worden. Ook de open dagen en doelgerichte voorlichtingen op speciale plekken (scholen, opleidingen, bijeenkomsten voor sportieve vrouwen) kunnen hieraan bijdragen. Slechts één respondent vond dat het aanpassen van de werving om meer vrouwen aan te trekken niet nodig is, omdat dit volgens haar weinig effect zou hebben.

Op de website wordt geen expliciete aandacht besteed aan het feit dat de organisatie graag vrouwen aanneemt om de organisatie diverser te maken, behalve het één keer benoemen dat er brandweermannen en –vrouwen gezocht worden. Dit zou BH wel kunnen doen, omdat het laat zien dat de organisatie op zoek is naar diversiteit (Avery & McKay,



2006), wat belangrijk is om vrouwen te werven (Ng & Burke, 2005; Thomas & Wise, 1999). Een paar respondenten noemden ook dat BH op de website duidelijker zou kunnen aangeven dat ze vrouwen zoeken, om meer vrouwen aan te trekken.

Verder zijn er een aantal punten die niet in de interviews met de doelgroep naar voren kwamen, maar wel bleken uit de resultaten van de websiteanalyse en de interviews met leden van BH. Deze punten kan BH eveneens gebruiken in haar werving om meer vrouwen aan te trekken. Zo is uit de analyse gebleken dat er op de website op geen enkele manier aandacht besteed wordt aan diversiteit in de organisatie of aan de waarde die BH daaraan hecht. Dit terwijl uitspraken over de betrokkenheid bij diversiteit van een organisatie en beleid of acties die daartoe genomen worden de aantrekkelijkheid voor vrouwen vergroot (Ng & Burke, 2005; Thomas & Wise, 1999; Rau & Hyland, 2003). Uit de interviews met BH is gebleken dat er wel degelijk een duidelijke visie en motivatie is op diversiteit, wat belangrijk is om te delen met mogelijke sollicitanten (Avery & McKay, 2006; Heilman et al., 1998; Salemans et al., 2007). Dit kan BH dan ook meer doen, onder andere op de vacaturewebsite. Ook initiatieven die zij ondersteunen ten behoeve van (gender)diversiteit zouden meer gedeeld kunnen worden met mogelijke sollicitanten, omdat dit een signaal afgeeft van het belang van diversiteit bij BH (Avery & McKay).

Daarnaast kunnen een aantal kenmerken van het werkgeversimago worden benadrukt of verduidelijkt, zodat er bij de doelgroep een beter beeld van het werk en de organisatie ontstaat, wat een positieve invloed heeft op het werkgeversimago (Gatewood et al., 1993; Lemmink et al., 2003). Zo kan in wervingsmateriaal extra benoemd worden dat het werk de mogelijkheid biedt om anderen te helpen, want dit is voor vrouwen en de respondenten belangrijk. Het is echter wel belangrijk een duidelijk beeld te schetsen van op welke manier BH mensen precies helpt, zodat mogelijke sollicitanten kunnen bepalen of dit bij hen past of niet. Uit de interviews kwam namelijk naar voren dat de respondenten het niet altijd als dezelfde manier van helpen zien, en in het verleden is ook gebleken dat er in werving van BH verkeerde verwachtingen waren gewekt over de mate en manier van hulpverlening van de brandweer. Ook de diversiteit van de werkzaamheden kan extra benoemd worden. Dit wordt nog niet expliciet benoemd, hoewel de website het al wel uitstraalt. Maar, omdat dit voor vrouwen zeer belangrijk is en het werk aantrekkelijk maakt kan het extra benadrukken mogelijk meer vrouwen aantrekken.

Door in het wervingsmateriaal de nadruk te leggen op kenmerken van het werk die vrouwen waarderen en belangrijk vinden, kunnen de overeenkomsten tussen de vrouwen als mogelijke sollicitanten en het werk benadrukt worden. In lijn met het *person-organization fit* perspectief maakt dit de organisatie aantrekkelijker (Van Hoya & Lievens, 2007). Overige kenmerken waar meer duidelijkheid over gecreëerd kan worden door BH om meer vrouwen aan te trekken zijn de vereiste werkuren, de aandacht vanuit de werkgever voor de individuele werknemer, de vereiste vooropleiding en de onderlinge cultuur binnen de organisatie. Dit kan BH zowel op de website doen als daarbuiten.



7. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat aanbevelingen wat BH zou kunnen doen om zich als aantrekkelijkere werkgever voor vrouwen te positioneren en hoe dit tot uiting zou kunnen komen in de wervingsactiviteiten. De aanbevelingen komen voort uit de geformuleerde antwoorden op de hoofd- en deelvragen.

Duidelijker beeld werk en organisatie creëren

Over het algemeen is het om meer vrouwen te werven voor BH aan te raden om een beter beeld te creëren van wat het werk inhoudt en hoe zij als werkgever is. Volgens de respondenten en Woodfield (2007) bestaan er onder vrouwen namelijk onduidelijke beelden over bepaalde aspecten van het werk of de organisatie. Dit kan gedaan worden op verschillende manieren. Zo kunnen ervaringen op de website geplaatst worden van werknemers, bijvoorbeeld hoe een dag eruitziet. Deze komen het best tot uiting wanneer dit middels videobeeld wordt gedaan (Walker et al., 2009). Hierbij is het belangrijk dat in de testimonial de nadruk wordt gelegd op ervaringen van de individuele werknemers, en niet op de organisatie als geheel (Van Hoya & Lievens, 2007). Testimonials zijn sowieso een goed middel om een organisatie aantrekkelijker te maken (Walker et al., 2009), en video's die een duidelijk beeld geven van een baan zijn ook zeer overtuigend (Maurer & Liu, 2007).

Organiseren doelgerichte wervingsactiviteiten

Een beter beeld kan ook gecreëerd worden door vrouwen te benaderen via speciale open dagen of voorlichtingen op gerichte plekken, volgens de respondenten en de literatuur (Simard & Gammal, 2012). Het organiseren van zulke dagen of gerichte voorlichtingen geeft bovendien een signaal af dat de organisatie waarde hecht aan diversiteit (Avery & McKay), wat voor vrouwen erg belangrijk is in de aantrekkelijkheid van een organisatie (Ng & Burke, 2005; Thomas & Wise, 1999). Daarnaast bieden zulke dagen vrouwen de kans het werk te "ervaren", wat volgens sommige respondenten de keuze voor een baan makkelijker maakt, en volgens de literatuur een wens is van baanzoekenden (Maurer & Liu, 2007). Doelgericht werven is iets wat BH in de toekomst zou kunnen doen en wat nu nog niet gebeurt. Dit geeft namelijk het signaal af dat de organisatie waarde hecht aan diversiteit (Avery & McKay, 2006). Hiervoor zullen speciale kanalen ingezet kunnen worden en specifieke plekken bezocht kunnen worden. Het is belangrijk eerst te onderzoeken wie je doelgroep precies is en waar deze vrouwen zich mogelijk bevinden.

Bekendheid en bewustzijn mogelijkheid werk vergroten

Mogelijk kan door doelgerichte werving en het organiseren van speciale open dagen of voorlichtingen de bekendheid en het bewustzijn van werken bij BH bij vrouwen vergroot worden. Dit kan volgens de respondenten nog verder gestimuleerd worden door reclames te maken, bijvoorbeeld een filmpje op sociale media of televisie. Bekendheid met een werkgever is namelijk belangrijk voordat een werkgeversimago en/of mogelijk besluit om te solliciteren gevormd kunnen worden (Cable & Turban, 2001).

Tonen van motivatie en inzet voor diversiteit

Het is als organisatie om vrouwen te werven erg belangrijk dat de organisatie zich inzet voor en waarde hecht aan diversiteit (Ng & Burke, 2005; Thomas & Wise, 1999). Wanneer vrouwen hier positieve beelden van hebben, beïnvloedt dit namelijk het werkgeversimago positief (Avery & McKay, 2006; Williams & Bauer, 1994). BH laat dit momenteel nog niet zien



op de website, maar kan dit op verschillende manier tot uiting laten komen. Zo zijn er verschillende projecten en initiatieven met betrekking tot gender en diversiteit die BH steunt. Het zou goed zijn dit mee te nemen in ten minste de tekst op de vacaturewebsite en eventueel ook op andere plekken te delen (zoals op de website van de organisatie zelf of via sociale media) (Avery & McKay, 2006). Ook de foto's lijken nu nog weinig diversiteit uit te drukken. Dit terwijl het volgens de respondenten wel aantrekkelijk zou zijn om vrouwen op de foto's te zien, zodat vrouwen zich kunnen herkennen. Het is dus aan te bevelen meer vrouwelijke brandweerm medewerkers op de foto's af te beelden. Ook kan BH op de website expliciet benadrukken dat ze op zoek is naar specifiek vrouwen, om de organisatie diverser te maken (Avery & McKay, 2006). Respondenten denken ook dat dit kan helpen om vrouwen aan te trekken. Om te voorkomen dat dit buiten wat toegestaan is gaat, moeten andere groepen niet uitgesloten worden, maar kan benadrukt worden dat de organisatie vrouwen aanmoedigt om te solliciteren, in plaats van te zeggen dat ze vrouwen prefereren (Volpone et al., 2014). Wanneer BH specifieke projecten heeft binnen de organisatie die zorgen dat vrouwen succesvol kunnen zijn in hun werk, kan dit ook gepromoot worden op onder andere de website (Avery & McKay, 2006). Een voorbeeld van iets wat BH op dit gebied voor vrouwen heeft gedaan en zou kunnen promoten, is het organiseren van een speciale vrouwenlunch. Bovenal is het belangrijk dat als er op de website of op andere manieren uitingen worden gedaan over het nastreven van diversiteit door de organisatie, dit duidelijk verantwoord en gemotiveerd wordt. BH heeft als directie een duidelijke visie op en motivatie voor (gender)diversiteit, wat dan ook goed gedeeld kan worden met zowel internen als externen.

Benutten ambassadeurs

Buiten de website kan BH het inzetten van de vrouwelijke ambassadeurs nog uitbreiden en beter benutten. Vertegenwoordigers zijn namelijk een goede manier om over te brengen dat je als organisatie waarde hecht aan diversiteit (Avery & McKay, 2006) en om via belangrijk persoonlijk contact (Dowling, 2000) een beeld van werken bij de organisatie te scheppen. Hiervoor is het belangrijk dat BH weet welke beelden de ambassadeurs zelf hebben (onder andere met betrekking tot diversiteit) en of dit overeenkomt met wat ze als organisatie over wil brengen naar de doelgroep (Freeman, 2003). Verder zou het goed zijn als de ambassadeurs in het contact met mogelijke sollicitanten informatie delen over hoe de organisatie tegenover diversiteit staat en wat daaraan gedaan wordt (Avery & McKay, 2006). Ook zou BH de kennis die de vertegenwoordigers in het contact opdoen kunnen gebruiken om eventuele aanpassingen te kunnen doen in de benadering of het uitleggen van het werk. Ook respondenten zeggen dat vrouwelijke voorlichters (op open dagen) aansprekender zijn voor vrouwen.

Verduidelijken werkgeverskenmerken

Verder zijn er nog een aantal werkgeverskenmerken die BH in haar werving zou kunnen benadrukken of waar zij mogelijk een ander/duidelijker beeld over kan proberen te scheppen. Zo denken de respondenten dat er bij BH geen standaard werkuren zijn waardoor je niet om je werk heen kunt plannen, wat zij wel belangrijk vinden (ook volgens Freeman, 2003). Het is belangrijk hen een duidelijker beeld te geven van de werkuren die van je gevraagd worden bij BH, hier wordt namelijk op de website ook geen aandacht aan besteed. Ook wordt nergens op de website iets gezegd over de cultuur binnen de organisatie, terwijl een vriendschappelijke cultuur wel belangrijk is (Freeman, 2003 en de respondenten). Dit zou BH



kunnen bespreken in de tekst of laten zien op de foto's door collega's elkaar aan te laten kijken, bewust aan te laten raken (hand schudden of arm over schouder) en zoals nu al gedaan wordt blijvend gebruik maken van niet-geposeerde, natuurlijke foto's (Hanks, 2008). Verder ontbreekt informatie over dat BH om de werknemers als individuen geeft, door bijvoorbeeld persoonlijke aandacht. Dit is zowel volgens de respondenten als de literatuur belangrijk voor vrouwen (Freeman, 2003). BH zou een beeld hierover kunnen verduidelijken door bijvoorbeeld mentorprogramma's te bespreken of mogelijkheden voor persoonlijke begeleiding in speciale omstandigheden, mochten deze mogelijkheden er zijn. Verder hadden verschillende respondenten het beeld dat je een specifieke vooropleiding nodig hebt om bij BH te solliciteren. Als dit beeld blijft bestaan zijn er mogelijk vrouwen uit de doelgroep die een baan bij de brandweer niet eens overwegen, wanneer zij die verwachte vooropleiding niet hebben. Wanneer voor hen duidelijk is dat ze intern opgeleid worden, verbreed dit mogelijk hun intenties er te solliciteren. Het is dus belangrijk dit beeld aan te scherpen.

Benadrukken positief gewaardeerde werkgeverskenmerken

Twee punten van werkgeversimago die al positief gewaardeerd worden door de respondenten kunnen extra goed benut worden in de werving of eventueel nog extra benadrukt worden. Zo is het beeld dat de werkzaamheden bij BH divers zijn versterkt door de website. Dit kwam volgens de respondenten met name door de foto's. Ook in de tekst zou nog benoemd kunnen worden dat de werkzaamheden erg wisselend en divers zijn, dat een werkdag nooit hetzelfde is. Dit is namelijk voor veel respondenten belangrijk, zo ook voor andere vrouwen volgens Freeman (2003). Het andere punt is het kunnen helpen van anderen. Dit is voor alle respondenten belangrijk in een baan en ook volgens eerdere onderzoeksresultaten belangrijk voor vrouwen (Eccles, 1987; Marini et al., 1996). Het helpen van anderen wordt niet gedetailleerd benoemd op de website, wat BH wel zou kunnen doen. Hierbij wel rekening houdend met het feit dat hierdoor in het verleden verkeerde verwachtingen zijn geschept. Respondenten denken soms ook dat het een andere manier van helpen is dan dat zij leuk vinden. Daarom kan BH een duidelijke, doch naar waarheid getrouwe beschrijving geven van hoe in het werk anderen geholpen kunnen worden en hoe jij daar als werknemer in bijdraagt. Dan kunnen mogelijke sollicitanten zelf bepalen of dit de manier van helpen is die hen aanspreekt of niet.



8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek kritisch beoordeeld op mogelijke verbeterpunten in het onderzoeksproces, de aanpak en interpretatie van de resultaten. Daarnaast worden er, deels hieruit voortkomend, suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

8.1 Reflectie op het onderzoeksproces

Met betrekking tot de gekozen onderzoeksmethoden zijn er een aantal punten waarmee rekening moet worden bij de interpretatie van de resultaten. Zo is bij het beoordelen van de mate van *gendered wording* op de vacaturewebsite gebruik gemaakt van een Engelse woordenlijst uit eerder onderzoek, terwijl de website in het Nederlands was. De Engelse woorden zijn vertaald naar het Nederlands, maar kunnen mogelijk een andere betekenis hebben dan de gebruikte vertaling. Om dit zoveel mogelijk in te perken, zijn de Engelse woorden op verschillende manieren vertaald en is dit meegenomen in de analyse van de website.

Met betrekking tot de interviews met de doelgroep is ervoor gekozen hen de vacaturewebsite te laten zien, wat het werkgeversimago kan beïnvloeden (Gatewood et al., 1993; Walker & Hinojosa, 2014). Het beeld dat zij in de interviews uitten is hoogstwaarschijnlijk deels op deze website gebaseerd, terwijl het beeld van BH mogelijk anders was geweest wanneer zij dit nog niet hadden gezien. Zo bleek het werk door de website diverser dan verschillende respondenten dachten. Toch is deze keuze bewust gemaakt, om de respondenten een aanknopingspunt om over het onderwerp te spreken te geven. Het zou voor vervolgonderzoek interessant zijn te kijken wat het beeld is van vrouwen die nog niet door de onderzoeker blootgesteld zijn aan materiaal van de organisatie, maar welk beeld zij hebben op basis van hun eigen ervaringen en kennis.

De keuze voor semi-gestructureerde interviews met de doelgroep is een geschikte methode gebleken, omdat de respondenten zo veel konden vertellen en er doorgevraagd kon worden om dicht tot hun betekenisgeving te komen. Een nadeel van de gekozen methode is echter dat door de open vraagstellingen de vragen soms op verschillende manieren werden geïnterpreteerd, bijvoorbeeld bij een informele cultuur. Hierdoor zijn de antwoorden niet altijd vergelijkbaar. Het is daarom belangrijk duidelijk te zijn in wat je bedoelt met een vraagstelling, zonder daarmee de openheid weg te nemen.

In de gebruikte topiclijst voor de doelgroep is gevraagd naar hun oordeel over BH met betrekking tot een aantal kenmerken die volgens eerder onderzoek voor vrouwen belangrijker zijn dan voor mannen. Er is in dit onderzoek echter geen vergelijking gemaakt in het belang van deze kenmerken tussen mannen en vrouwen. Toch is er in dit onderzoek van uitgegaan dat dit belangrijke kenmerken voor vrouwen zijn. Uit de interviews is gebleken dat echter niet alle kenmerken zo belangrijk zijn voor vrouwen. Maar, doordat er geen vergelijking met mannen is gemaakt kan niet gezegd worden of deze kenmerken dan ook minder belangrijk voor de doelgroep zijn dan voor mannen. Desondanks doet dit niet af aan de meningen die geuit zijn over BH en haar door de respondenten gepercipieerde kenmerken.

Tot slot kan over de gebruikte topiclijst gezegd worden dat er bij het opstellen ervan aandacht besteed is aan de reputatie van een werkgever, omdat dit invloed kan hebben op het werkgeversimago (Cable & Turban, 2001). In de interviews is dan ook naar de reputatie gevraagd. Echter, er is vervolgens niet ingegaan op de mogelijke invloed van deze beelden en kan er dus niet veel gezegd worden over de rol van werkgeversreputatie. Bovendien gaven de respondenten weinig respons op de vraag naar reputatie of verklaarden zij dat ze



dachten dat anderen dat beeld hadden omdat het hun eigen beeld was. Daarom is ervoor gekozen reputatie niet mee te nemen in de resultaten van dit onderzoek. In vervolgonderzoek zou de rol van reputatie wel meegenomen kunnen worden.

Wanneer gekeken wordt naar de besproken resultaten in hoofdstuk 2 van eerdere onderzoeken met betrekking tot diversiteitswerving, kan het volgende gesteld worden. De resultaten zijn gebaseerd op vrij duidelijke uitingen van diversiteit, maar naar de effectiviteit van subtielere uitingen van diversiteit in een organisatie is weinig onderzoek gedaan. Ook naar de effecten van het gebruiken van verschillende strategieën tegelijk is weinig onderzoek gedaan (Kulik & Roberson, 2008). Daarom moeten kosten en baten goed overwogen worden voor resultaten uit de literatuur direct overgenomen worden. Ook in dit onderzoek kan hier nog vrij weinig over gezegd worden. Wel hebben de respondenten verschillende aanpakken genoemd waar zij positief tegenover staan bij het werven van vrouwen, welke aansluiten bij eerdere onderzoeksresultaten. Een voorbeeld hiervan is het gebruiken van vrouwelijke vertegenwoordigers. Verder zijn er ook nog andere kenmerken dan sekse van vrouwen die beïnvloeden hoe zij (diversiteits)boodschappen van organisaties interpreteren, zoals hun afkomst (Kulik & Roberson, 2008). Dit maakt het lastig de effecten van diversiteitsboodschappen van organisaties enkel op basis van geslacht te kunnen bepalen.

8.2 Vervolgonderzoek

In dit onderzoek is er gefocust op jonge vrouwen die een mbo-sportopleiding volgen, omdat er in de leeftijd 18-25 jaar heel weinig vrouwen bij BH zijn. Hoewel 18 jaar de minimale leeftijd is om te kunnen solliciteren bij BH en de werving dan ook gericht is op mensen vanaf die leeftijd, is het interessant om ook naar jongere groepen te kijken. Jonge vrouwen (tussen 14 en 20 jaar) schijnen namelijk rond die leeftijd mogelijke toekomstige beroepen voor zichzelf te gaan bepalen en andere opties uit te sluiten. Ook kunnen ze rond deze leeftijd bepaalde keuzen in hun onderwijs maken die beroepskeuzen beperken. Deze eerste oriëntatie naar bepaalde rollen en weg van andere rollen is voor hen later in het leven niet gemakkelijk weg te denken (Woodfield, 2007). Voor vervolgonderzoek kan het dus interessant zijn te kijken naar de beelden die er bij jongere vrouwen heersen over werken bij de brandweer en hoe hun keuzeprocessen beïnvloedt zouden kunnen worden.

Zoals gebleken is uit de literatuur geeft het werven via doelgerichte kanalen positieve signalen af aan vrouwen (Avery & McKay, 2006). Ook gebruiken vrouwen deze advertenties sneller dan mannen (Kirnan et al., 1989). Uit dit onderzoek blijkt echter dat BH nog geen gebruik maakt van doelgerichte werving ten aanzien van vrouwen. Dit is iets wat zij in de toekomst zou kunnen doen. Hiervoor is het echter belangrijk eerst te onderzoeken wie je doelgroep precies is en waar deze vrouwen zich mogelijk bevinden. Voor vervolgonderzoek is het aan te bevelen hiernaar te kijken. Hieruit zouden gerichte kanalen en plekken (zoals specifieke opleidingen) voort kunnen komen, waar vrouwen benaderd kunnen worden tijdens het werven van nieuwe medewerkers.

Vanuit het oogpunt van BH is het tot slot interessant meer te investeren in vrouwelijke ambassadeurs. Zoals gebleken is blijken er nu echter weinig vrouwelijke brandweermedewerkers geïnteresseerd in het vervullen van deze rol. In vervolgonderzoek kan gekeken worden waar dit aan ligt en wat hier aan gedaan zou kunnen worden, omdat vrouwelijke vertegenwoordigers effectief kunnen zijn om meer vrouwen te werven (Avery & McKay, 2006).



Literatuur

Abraham, A., Thybusch, K., Pieritz, K., & Hermann, C. (2014). Gender differences in creative thinking: behavioral and fMRI findings. *Brain imaging and behavior*, 8(1), 39-51.

Ali, M. (2015). Impact of gender-focused human resource management on performance: The mediating effects of gender diversity. *Australian Journal of Management*, 1-22.
doi:10.1177/0312896214565119.

Avery, D. R. (2003). Reactions to diversity in recruitment advertising: Are differences black and white? *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 672-679.

Avery D.R., Hernandez M., Hebl M.R. (2004). Who's watching the race? Racial salience in recruitment advertising. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 146– 161.

Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157-187.

Baarda, D. B., & De Goede, M. P. M. (2006). *Basisboek methoden en technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (Vol. 8). Sage Publications.

Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.

Batty, A., & Burchielli, R. (2010). Out of the frying pan, into the fire? Persistent gender barriers in Australian fire-fighting and challenges for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(3), 308-324.

Baum, M., & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353-378.

Bell, M. P., Connerley, M. L., & Cocchiara, F. K. (2009). The case for mandatory diversity education. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 597-609.

Bernardi, R. A., Bean, D. F., & Weippert, K. M. (2002). Signaling gender diversity through annual report pictures: A research note on image management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 609-616.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.

Blau, F. D., Brinton, M. C., & Grusky, D. B. (Eds.). (2006). *The declining significance of gender?*. Russell Sage Foundation.



Boeije, H. R. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Bryman, A. (2008). *Social Research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Burchielli, R., Buttigieg, D. M., & Delaney, A. (2008). Organizing homeworkers: The use of mapping as an organizing tool. *Work, Employment & Society*, 22(1), 67-180.

Cable D. M., Graham M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 929-947.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*, 20, 115-164.

Cable, D.M. & Yu, K. Y. (2006) Managing Job seekers' organizational image beliefs: the role of media richness and media credibility. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 828-840.

Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard business review*, 79(3), 139-46.

Carlsen, B., & Glenton, C. (2011). What about N? A methodological study of sample-size reporting in focus group studies. *BMC medical research methodology*, 11(1), 1.

Casper, W. J., & Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 95-109.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2014). Arbeidsparticipatie in 2013 gedaald. Geraadpleegd op <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-011-pb.htm>

Cleary, M., Horsfall, J., & Hayter, M. (2014). Data collection and sampling in qualitative research: does size matter? *Journal of advanced nursing*, 70(3), 473-475.

Collins, C., & Kanar, A. M. (2014). Employer brand equity and recruitment research. In D. M. Cable (Ed.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 284-297). Geraadpleegd op <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=jVgGAQAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA284&dq=Employer+brand+equity+and+recruitment+research&ots=hHQURbcBBA&sig=N8m9xyEbwcam5HlhHDAL9YLCj84#v=onepage&q=Employer%20brand%20equity%20and%20recruitment%20research&f=false>

Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.



Danilda, I., & Thorslund, J.G. (2011). *Innovation and Gender*. Geraadpleegd op <http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/vi-11-03.pdf>

Díaz-García, C., González-Moreno, A., & Jose Sáez-Martínez, F. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation*, 15(2), 149-160.

DiTomaso, N., Post, C., & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annu. Rev. Sociol.*, 33, 473-501.

Dowling, G.R. (2000), *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford: Oxford University Press.

Eccles, J. S. (1987). Gender roles and women's achievement-related decisions. *Psychology of women quarterly*, 11(2), 135-172.

Egan, T. M. (2005). Creativity in the context of team diversity: Team leader perspectives. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 207-225.

Elsbach, K. D., Sutton, R. I., & Principe, K. E. (1998). Averting expected challenges through anticipatory impression management: A study of hospital billing. *Organization Science*, 9(1), 68-86.

Freeman, C. (2003). Recruiting for diversity. *Women in Management Review*, 18(1/2), 68-76.

Gatewood, R.D., Gowan, M.A., & Lautenschlager, G.J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *The Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.

Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128.

Gelijkebehandelingswetgeving (n.d.). Geraadpleegd op <https://www.mensenrechten.nl/gelijkebehandelingswetgeving#WGB>

Gerling, M. & Schalkwijk, L. (2015, januari 17). Brandweervrouwen hoog op verlanglijstjes korpsen. *AD*. Geraadpleegd op <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3831952/2015/01/17/Brandweervrouw-hoog-op-verlanglijstjes-korpsen.dhtml>

Goldberg, C. B. (2003). Applicant reactions to the employment interview: A look at demographic similarity and social identity theory. *Journal of Business Research*, 56(8), 561-571.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2011). *Personeelsmanagement*. Geraadpleegd op <https://books.google.nl/books?id=wY07-ywZ68cC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Luis+R.+Gomez-Mejia,+david+B.+Balkin,+Robert+L.+Cardy,+Danny+Brouwer%22&hl=nl&sa=X&ved=0ahUKEwjUhd2YioLNAhWqLMAKHVksBvcQ6AEIHDA#v=onepage&q&f=false>



- Goncalo, J. A., Chatman, J. A., Duguid, M. M., & Kennedy, J. A. (2015). Creativity from Constraint? How the Political Correctness Norm Influences Creativity in Mixed-sex Work Groups. *Administrative Science Quarterly*, 60(1), 1-30.
- Grier, S. A., & Brumbaugh, A. M. (1999). Noticing cultural differences: Ad meanings created by target and non-target markets. *Journal of Advertising*, 28(1), 79-93.
- Hanks, K. (2008). Departmental websites and female student recruitment. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 45(1), 1-12.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.
- Haverland, M., & Yanow, D. (2012). A hitchhiker's guide to the public administration research universe: Surviving conversations on methodologies and methods. *Public Administration Review*, 72(3), 401-408.
- Heilman, M. E., Battle, W. S., Keller, C. E., & Lee, R. A. (1998). Type of affirmative action policy: A determinant of reactions to sex-based preferential selection?. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 190.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
- Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalt, S. L., & Slaughter, J. E. (1999). Assessing company employment image: An example in the fast food industry. *Personnel Psychology*, 52(1), 151-172.
- Hoffman, L. R., & Maier, N. R. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401.
- Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 271-290.
- Jackson, S. E. (1991). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In *Symposium on Group Productivity and Process, 1989, Texas A & MU, College Station, TX, US*. Sage Publications, Inc.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of organizational Behavior*, 25(6), 675-702.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public values an inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381.



- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of applied psychology*, 77(3), 261.
- King, E. B., Hebl, M. R., & Beal, D. J. (2009). Conflict and cooperation in diverse workgroups. *Journal of Social Issues*, 65(2), 261-285.
- Kirnan, J. P., Farley, J. A., & Geisinger, K. F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel psychology*, 42(2), 293-308.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Konrad, A. M., & Linnehan, F.. (1995). Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices? *The Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.
- Kulik, C. T. & Roberson, L. (2008). Diversity initiative effectiveness: what organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentor programs. In A. P. Brief (Ed.), *Diversity at work* (pp 265-317). Geraadpleegd op <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=8edJmBsyRHwC&oi=fnd&pg=PA265&dq=pictures+in+diversity+recruitment&ots=OMo8ZRZVsT&sig=YJQdkedrLa7SoFrhZnN35hDxz2l#v=onepage&q=pictures%20in%20diversity%20recruitment&f=false>
- Lambert, J. R. & Bell, M. P. (2012). Diverse forms of difference. In Q. M. Roberson (Red.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 13-31). Geraadpleegd op <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=IT1pAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+Oxford+Handbook+of+Diversity+and+Work&ots=S2CDRIUous&sig=CoFZT76YDCVGGimKzMDh83dqk1M#v=onepage&q&f=false>
- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Lyons, B. D., & Marler, J. H. (2011). Got image? Examining organizational image in web recruitment. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 58-76.
- Marini, M. M., Fan, P. L., Finley, E. & Beutel, A. M. (1996). Gender and job values. *Sociology of Education*, 69(1), 49-65.
- Martinez, M. N. (2000). Winning ways to recruit. *HR Magazine*, 45(6), 56-64.
- Maurer, S. D., & Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business horizons*, 50(4), 305-314.



- McMahan, G. C., Bell, M. P., & Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214.
- Meinders, K. (2015, Augustus 17). Steeds meer vrouwen in Nederland hebben een baan. *BNR Nieuwsradio*. Geraadpleegd op <http://www.bnr.nl/>
- Merens, A. & Hermans, B. (2009). *Emancipatiemonitor 2008*. Geraadpleegd op website Sociaal en Cultureel Planbureau: http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2009/Emancipatiemonitor_2008
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22.
- Nanda, S. (2014). *Gender diversity: Crosscultural variations*. Geraadpleegd op https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=3_XTAqAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=gender+diversity+meaning&ots=tGplJ3bykS&sig=DYpUxwDIyTp9V_LdN4G0wFFWlwA#v=onepage&q=gender%20diversity%20meaning&f=false
- Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.
- Nkomo, S. M., & Cox, T. H. (1999). Diverse identities in organizations. *Managing Organizations: Current Issues*, 88-106.
- O'Leary, Z. (2004). *The Essential Guide to Doing Research*. London, Engeland: Sage.
- Olsen, J. E., Parsons, C. K., Martins, L. L., & Ivanaj, V. (2015). Gender Diversity Programs, Perceived Potential for Advancement, and Organizational Attractiveness An Empirical Examination of Women in the United States and France. *Group & Organization Management*, 1-39.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500-509.
- Perkins LA, Thomas KM, Taylor GA. (2000). Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology & Marketing*, 17, 235–255.
- Pruyn, A. Th. H. (1999). Imago: een analytische benadering van het begrip en de implicaties daarvan voor onderzoek. In C. B. M. Van Riel (Ed.), *Handboek corporate communication, studenteneditie* (2nd ed., pp. 139–175). Alphen aan den Rijn, the Netherlands: Samson.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.



- Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2003). Corporate Teamwork and Diversity Statements in College Recruitment Brochures: Effects on Attraction. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(12), 2465-2492.
- Roehling, M. V., & Cavanaugh, M. A. (2000). Student expectations of employers at job fairs. *Journal of Career Planning and Employment, 60*(4), 48-52.
- Rogelberg, S. G., & Rumery, S. M. (1996). Gender diversity, team decision quality, time on task, and interpersonal cohesion. *Small Group Research, 27*(1), 79-90.
- Rubaii-Barrett, N., & Wise, L. R. (2007). From Want Ads to Web Sites What Diversity Messages Are State Governments Projecting? *Review of Public Personnel Administration, 27*(1), 21-38.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of management review, 15*(2), 286-310.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology, 44*(3), 487-521.
- Salemans, J. Dackus, R., Gorissen, F., Krop, K., Quix, I., Weijts, M., De Olde, C. (2007). Instrument Regionaal Diversiteitsbeleid. Geraadpleegd op http://docs.minszw.nl/pdf//135/2008/135_2008_1_21803.pdf
- Simard, C., & Gammal, D. L. (2012). Solutions to recruit technical women. *Anita Borg Institute Solutions Series, Anita Borg Institute for Women and Technology*.
- Smith, D. R., DiTomaso, N., Farris, G. F., & Cordero, R. (2001). Favoritism, bias, and error in performance ratings of scientists and engineers: The effects of power, status, and numbers. *Sex Roles, 45*(5-6), 337-358.
- Sociaal Economische Raad. (2009). *Advies diversiteit in het personeelsbestand*. Den Haag. Geraadpleegd op http://www.talentnaardetop.nl/uploaded_files/document/2009_SER_advies_diversiteit_in_het_personeelsbestan.pdf
- Startsein campagne tegen discriminatie. (2016, 1 juni). NRC. Geraadpleegd op <http://www.nrc.nl/>
- Steijn, B., Kuipers, B. en De Witte, M. (2010). Human Resource Management in een publieke context. In: Steijn, B. & Groeneveld, S. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, 4-27.
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management, 33*(4).
- Thomas, K. M., & Wise, P. G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? *Journal of Business and Psychology, 13*(3), 375-390.



- Tsui, A. S., Egan, T., & O'Reilly, C. (1991). Being different: Relational demography and organizational attachment. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1991, No. 1, pp. 183-187). Academy of Management.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.
- Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public administration*, 86(4), 1089-1105.
- Van der Velde, E., Jansen, P., & Telting, I. (2000). *Bedrijfswetenschappelijk onderzoek: Van probleemstelling tot presentatie*. Amsterdam: Boom-Nelissen.
- Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S. & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543-557.
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007). Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 372-382.
- Van Keulen, J. & Van Woerkum, C. M. J. (1996). *Spiegelbeeld, vertel eens even..... Een oriëntatie voor non-profit organisaties op identiteits- en imago-vraagstukken*. Geraadpleegd op <http://edepot.wur.nl/169889>
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.
- Van Raaij, W. F., Vinken, H., & Van Dun, L. P. M. (2002). Het imago van de publieke sector als werkgever. Tilburg: *Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, OSA-publication A*.
- Van Riel, C. B. M. (2010). *Identiteit & imago* (4e geheel herziene druk). Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Van Zon, I. (2010). *Imago-onderzoek bij de brandweer van Antwerpen als mogelijke werkgever voor allochtonen in het kader van diversiteitsmanagement*. (Master's thesis, Universiteit Hasselt, België). Geraadpleegd op <https://uhdSPACE.uhasselt.be/dSPACE/bitstream/1942/12416/1/06237242009634.pdf>
- Verschuren, L., Bakker, K., Dankmeyer, B., De Mooij, M., Schulte, M. & Van den Tillaart, J. (2014). *Gelijk loon voor gelijk werk? Banen en lonen bij de overheid en bedrijfsleven, 2012*. Geraadpleegd op website Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/A419131D-9341-4E2E-B6E2-A32D3EBB99C8/0/141114rapportagegelijkloonvoorgelijkwerk2012.pdf>
- Visser, C. F. & Castelijns, M. T. (1993). Werving en selectie Methodes, effectiviteit en rendement. *Vakboek Human Resource Management*.
- Volpone, S. D., Thomas, K. M., Sinisterra, P. & Johnson, L. (2014). Targeted recruitment: Identifying future employees. In D. M. Cable (Ed.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp.



110-126). Geraadpleegd op https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=jVgGAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA110&ots=hHQS P6evzB&sig=7bscddTI_hN1YORdxnBDaw6z7Cc#v=onepage&q&f=false

Vos, M. F. (1992). *The corporate image concept: A strategic approach*. (Proefschrift, Wageningen University, Netherland). Geraadpleegd op <http://edepot.wur.nl/133355>

Walker, H. J., Feild, H. S., Bernerth, J. B., & Becton, J. B. (2012). Diversity cues on recruitment websites: Investigating the effects on job seekers' information processing. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 214.

Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Armenakis, A. A. & Bernerth, J. B. (2009). Displaying employee testimonials on recruitment web sites: effects of communication media, employee race, and job seeker race on organizational attraction and information credibility. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1354.

Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B., & Short, J. C. (2011). So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 114*(2), 165-178.

Walker, H. J. & Hinojosa, A. S. (2014). Recruitment: the role of job advertisements. In D. M. Cable (Ed.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 269-283). Geraadpleegd op <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=jVgGAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=The+Oxford+Handbook+of+Recruitment&ots=hHQTQ7hyCE&sig=ulfehWd9y49uUCKggNHBO4PMFUY#v=onepage&q=The%20Oxford%20Handbook%20of%20Recruitment&f=false>

Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of information systems, 4*(2), 74-81.

Walsham, G. (1995). The emergence of interpretivism in IS research. *Information systems research, 6*(4), 376-394.

Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European journal of information systems, 15*(3), 320-330.

Wiley, C. (1992). Recruiting strategies for changing times. *International Journal of Manpower, 13*(9), 13-22.

Williams, M. L., & Bauer, T. N. (1994). The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. *Group & Organization Management, 19*(3), 295-308.

Williamson, I. O., Slay, H. S., Shapiro, D. L., & Shivers-Blackwell, S. L. (2008). The effect of explanations on prospective applicants reactions to firm diversity practices. *Human resource management, 47*(2), 311-330.

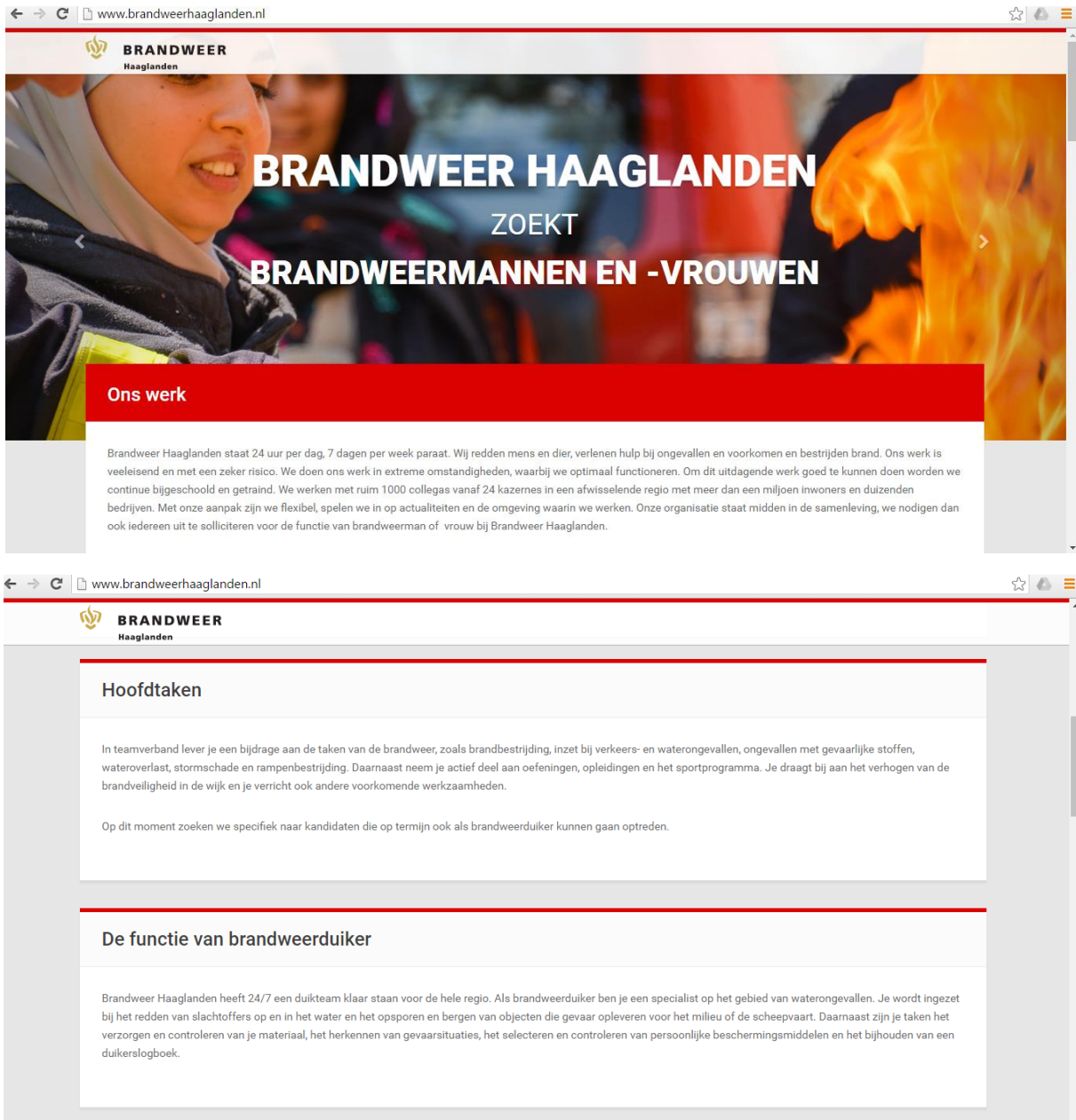
Woodfield, R. (2007). *What women want from work: Gender and occupational choice in the 21st century*. Hampshire, Engeland: Palgrave Macmillan.

Yu, K. Y. T. (2014). Person–organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 124*(1), 75-94.



Bijlagen

Bijlage A. Schermafbeeldingen van de vacaturewebsite⁴



⁴ De foto's aan de bovenzijde van de website veranderen vanzelf, maar zijn niet allemaal te zien in deze schermafbeeldingen.



www.brandweerhaaglanden.nl

BRANDWEER
Haaglanden

Wie zoeken we

- 👉 Diploma op tenminste VMBO kader-niveau, bij voorkeur in een technische richting.
- 👉 Beschikken over technische vaardigheden en inzicht.
- 👉 In bezit van minimaal zwemdiploma A
- 👉 Goede medische, psychische en fysieke conditie.
- 👉 Een sportieve instelling en goede lichamelijke vaardigheden.
- 👉 Goed gehoorvermogen en niet brildragend (24-uurs lenzen mogen wel).
- 👉 Geen hoogte- en engtevrees.
- 👉 Goede beheersing van de Nederlandse taal in woord en geschrift.
- 👉 Nederlandse nationaliteit vereist.
- 👉 Leeftijd minimaal 18 jaar (bij start opleiding).
- 👉 In het bezit van een geldig rijbewijs B.
- 👉 Het kunnen overleggen van een Verklaring Omtrent Gedrag.

Je bent

- 👉 Dienstverlenend
- 👉 Gedreven

www.brandweerhaaglanden.nl

BRANDWEER
Haaglanden

- 👉 Pro actief
- 👉 Flexibel
- 👉 Zelf reflecterend
- 👉 Stressbestendig
- 👉 Probleemoplossend
- 👉 Teamspeler
- 👉 Communicatief vaardig

Selectieprocedure

Er vinden 6 informatiebijeenkomsten plaats waarbij wij je o.a. informeren over de inhoud van het werk, hoe de selectieprocedure eruit ziet en hoe de arbeidsvoorwaarden zijn opgebouwd. Na deze informatiebijeenkomst word je de mogelijkheid geboden om daadwerkelijk te solliciteren op deze vacature; dat kan alleen als je de informatiebijeenkomst persoonlijk hebt bijgewoond.

Na de briefselectie vinden er diverse testen plaats waarbij een deel van de gestelde functievereisten worden gemeten. Hou rekening met 3 dag(delen) en een 24-uurs outdoor-bijeenkomst. De inspanningen die je levert als brandweermens zijn namelijk niet gering en daarom vindt er voor jouw eigen veiligheid en die van je eventuele toekomstige collega's deze uitgebreide selectieprocedure met diverse testen plaats. Een sollicitatiegesprek is de afronding van de selectieprocedure.

Kijk hier wat de testen precies inhouden.

www.brandweerhaaglanden.nl

BRANDWEER
Haaglanden

Wij bieden

Voor beide functies krijg je een specifieke opleiding aangeboden. Uitgangspunt is dat het aanvangssalaris €1.563,-; bruto per maand is bij een volledige werkweek (salarisschaal 4). Afhankelijk van relevante ervaring is een hogere inschaling mogelijk. In deze functie is een doorgroei mogelijk naar schaal 6 (maximaal €2.575,- bruto per maand). Naast dit salaris heb je recht op een vaste onregelmatigheidstoeslag. Deze bedraagt bij een volledige werkweek €436,09 bruto per maand. Je wordt voor maximaal 20 jaar geplaatst in een operationele functie.

Reageren kan helaas niet meer.

Vanwege grote belangstelling zijn alle plekken op de informatiebijeenkomsten vol. De inschrijfmogelijkheid is gesloten en U kunt zich niet meer aanmelden. Wij bedanken u voor de belangstelling in onze organisatie. Mocht u blijvende interesse houden voor een functie bij de Brandweer Haaglanden kijk dan met enige regelmaat op de website www.vrh.nl of op onze sociale media.

Let's Get Social

f t in



Bijlage B. Analyse kader om vacaturewebsite mee te beoordelen gestuurd door het theoretisch kader

Bron	Theoretisch concept	Koppeling vacaturewebsite
Tekst		
Freeman (2003) Sutherland et al. (2002) Marini, Fan, Finley & Beutel (1996) Eccles (1987)	Kenmerken van een werkgever belangrijker voor vrouwen dan voor mannen: <ul style="list-style-type: none"> - Heeft een vriendschappelijke, informele cultuur - Biedt je de mogelijkheid om te werken met een mix van internationaal verschillende collega's/een divers team collega's - Geeft echt om haar werknemers als individuen - Geeft je afwisseling in je dagelijkse werkzaamheden - Vraagt alleen maar van je om standaard werkuren te werken (een 9 tot 5 baan) - Biedt over het algemeen een stressvrije werkomgeving - De mogelijkheid om anderen te helpen (zonder dat je er zelf direct beter van wordt)/waarde kunnen toevoegen aan de maatschappij - Biedt continue mogelijkheden voor trainingen 	Worden de concepten die volgens de literatuur belangrijker zijn voor vrouwen in een werkgever behandeld op de website?
Thomas & Wise (1999)	Belangrijk om over te brengen dat de organisatie waarde hecht aan diversiteit.	Kijken of dit genoemd wordt >om dit te bekijken, koppel het aan manieren die hiervoor zijn, zie vervolg in deze tabel
Avery & McKay (2006)	Rekening houdend met het vorige concept: Het is niet verstandig hele diverse advertenties te laten zien wanneer er weinig diversiteit in de organisaties is, want dit zorgt voor een vertekend beeld. Wat wel gedaan kan worden, is duidelijk maken dat de organisatie enkel diverser kan worden wanneer vrouwen en minderheden solliciteren. Hiermee laat de organisatie zien dat zij op zoek is naar diversiteit en daarvoor afhankelijk is van deze groep sollicitanten.	Worden vrouwen gevraagd bij te dragen aan de diversiteit binnen de organisatie door er te gaan solliciteren en wordt daardoor een afhankelijkheid van hen getoond op de website?
Avery & McKay (2006)	Het promoten van beleid dat gaat over gelijke kansen en inclusiviteit op de werkvloer verbetert het beeld dat vrouwen van organisaties hebben.	Wordt beleid dat gaat over gelijke kansen of inclusiviteit genoemd op de website?
Avery & McKay (2006)	Als een organisatie al effectieve projecten/toepassingen in werking heeft ter bevordering van diversiteitsmanagement kan dit gepromoot worden om over te brengen dat de organisatie waarde hecht aan diversiteit.	Als er al projecten zijn (zie uitkomsten interviews), wordt dit dan ook gepromoot op de website?
Avery & McKay (2006); Salemans et al. (2007)	Het is als organisatie ten minste belangrijk een duidelijk motivatie voor en visie op diversiteit te hebben, zodat intern en extern uitgelegd kan worden waar de organisatie voor staat als het om diversiteit gaat. Wordt er duidelijk verantwoord waarom de organisatie diversiteit nastreeft?	Wanneer diversiteit op de website genoemd wordt, wordt dan ook verantwoord waarom dit van belang is voor de organisatie?



Hanks (2008)	Mannelijke of vrouwelijke verwijzingen kunnen gemaakt worden.	Worden er mannelijke of vrouwelijke verwijzingen gemaakt op de website? (Hij of zij)
Gaucher, Friesen & Kay (2011)	Zie lijst in bijlage C voor mannelijke en vrouwelijke woorden gebruikt in vacatures	Kijk of en welke mannelijke en vrouwelijke woorden gebruikt worden in de tekst op de website en wat de verhouding ertussen is.
Walker, Feild, Giles, Armenakis & Bernerth (2009) Van Hoye & Lievens (2007)	Testimonials vergroten de aantrekkelijkheid van de organisatie en de betrouwbaarheid van de geplaatste informatie. Wanneer gebruik gemaakt wordt van een testimonial van een werknemer is de aantrekkelijkheid van de organisatie echter groter wanneer het bericht gaat over individuele werknemers, en niet over de organisatie als een geheel.	Wordt er gebruik gemaakt van werknemers testimonials (in video's) waarin het gaat over individuele werknemers en niet over de organisatie als geheel?
Beeld		
Avery & McKay (2006)	Foto's met vrouwen erop zou de aantrekkelijkheid van de organisatie voor vrouwen kunnen vergroten. Hier is echter geen empirisch bewijs voor.	Worden er vrouwen getoond op de foto's op de website?
Hanks (2008)	Vrouwen willen graag een vriendschappelijke cultuur, maar hoe kan intimiteit getoond worden op foto's? Kan op drie manieren: <ul style="list-style-type: none"> - Natuurlijke in plaats van geposeerde foto's - Mensen die elkaar bewust aanraken - Mensen die oogcontact maken 	Zijn de foto's geposeerd of meer natuurlijk? Raken mensen elkaar bewust aan op foto's en hoe? Maken mensen oogcontact op foto's en hoe?



Bijlage C. Tabel met mannelijke en vrouwelijke woorden terugkomend in vacatures

List of Masculine and Feminine Words Coded in Studies 1 and 2

Masculine words	Feminine words
Active	Affectionate
Adventurous	Child*
Aggress*	Cheer*
Ambitio*	Commit*
Analy*	Communal
Assert*	Compassion*
Athlet*	Connect*
Autonom*	Considerate
Boast*	Cooperat*
Challeng*	Depend*
Compet*	Emotiona*
Confident	Empath*
Courag*	Feminine
Decide	Flatterable
Decisive	Gentle
Decision*	Honest
Determin*	Interpersonal
Dominant	Interdependen*
Domina*	Interpersona*
Force*	Kind
Greedy	Kinship
Headstrong	Loyal*
Hierarch*	Modesty
Hostil*	Nag
Impulsive	Nurtur*
Independen*	Pleasant*
Individual*	Polite
Intellect*	Quiet*
Lead*	Respon*
Logic	Sensitiv*
Masculine	Submissive
Objective	Support*
Opinion	Sympath*
Outspoken	Tender*
Persist	Together*
Principle*	Trust*
Reckless	Understand*
Stubborn	Warm*
Superior	Whin*
Self-confiden*	Yield*
Self-sufficien*	
Self-relian*	

Note. The asterisk denotes the acceptance of all letters, hyphens, or numbers following its appearance.

Overgenomen van "Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality." Van Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), p. 125.

Lijst met Nederlandse vertalingen mannelijke en vrouwelijke woorden⁵

Mannelijk	Vrouwelijk
Actief	Aantrekkelijk/heerlijk/plezierig
Agressief	Afhangen/afhankelijk zijn/deel uitmaken
Ambitieus	Begrijpen/snappen/bevatten
Analytisch	Beleefd/beschaafd
Assertief	Bescheidenheid/discretie

⁵ Bij de Engelse versie is er rekening mee gehouden dat woorden eenzelfde begin kunnen hebben, maar anders eindigen, zoals *intellect* bijvoorbeeld *intellectually* of *intellectual* kan worden. In de Nederlandse vertaling is dit niet gedaan, vanwege de verschillen in de taal. Tijdens de analyse is er echter wel naar zowel de Nederlandse als de Engelse lijsten gekeken, om geen mannelijke of vrouwelijke woorden over te slaan tijdens de analyse.



Atletisch	Compassie/mededogen/meelevend
Autonoom	Drammen/zeuren/mieren
Avontuurlijk	Eerlijk/fatsoenlijk/vriendelijk
Beslissen	Emotioneel
Beslissend/doortastend	Empathie/inlevingsvermogen
Besluit	Flatterend
Bluffen/Opscheppen	Gemeenschappelijk/gezamenlijk
Competitief	Geruststellen/tot rust brengen/kalmte
Dominant	Gevoelig/zachtjes
Eigenzinnig/koppig	Hartelijk/aardig
Gretig/hebberig	Interpersoonlijk/sociale vaardigheden
Hiërarchie	Kind/jong
Impulsief	Leveren/voortbrengen/opbrengen
Individu(alistisch)/persoonlijk	Liefhebbend
Intellectueel/verstandelijk	Lieflijk/zacht/tactvol
Koppig/verbeten	Loyaal/trouw
Leiden	Meegaand/toegeeflijk
Logica	Meehelpen/samenwerken
Mannelijk	Onderdanig/onderworpen/nederig
Mening	Ondersteunend/onderhouden
Moed	Samen/bijeen/saamhorigheid
Objectief	Sympathie/medelijden
Onafhankelijk	Teer/warm/gevoelig/zorgvuldig/zorgzaam
Principe/principieel	Verantwoordelijk/betrouwbaar
Roekeloos/nonchalant	Verbinden/koppelen
Sterk/krachtig/dwingend	Verbintenis/zich verplichten
Superieur/baas	Verblijden/verheugen/opvrolijken
Uitdagend	Vertrouwen/betrouwbaar
Uitgesproken	Verwantschap/familieband
Vastberadenheid	Voeden/verzorgen/opvoeden
Vijandig	Vriendschappelijk/hartelijk/warm
Volharden/doorbijten	Vrouwelijk
Zelfstandig	Zeurderig/huilerig/dreinen
Zelfverzekerd	Zorgvuldig/zorgzaam
Zelfvoorzienend	



Bijlage D. Theoretische concepten richtinggevend voor topiclijst brandweer en daaruit volgende topiclijst

Bron	Theoretisch concept	Bijbehorende interviewvra(a)g(en)
Wiley (1992)	Strategische plaatsing van advertenties wordt gezien als een uitstekende manier om meer diverse sollicitanten aan te trekken.	Waar worden wervingsadvertenties geplaatst/gedeeld? Via welke kanalen wordt geprobeerd nieuwe medewerkers te benaderen? Worden vrouwen via specifieke gerichte kanalen benaderd of is de werving generiek?
Avery & McKay (2006) Salemans et al. (2007)	Het is als organisatie ten minste belangrijk een duidelijk motivatie voor en visie op diversiteit te hebben, zodat intern en extern uitgelegd kan worden waar de organisatie voor staat als het om diversiteit gaat.	Vragen of er een visie op genderdiversiteit is? Wat is de motivatie om aan genderdiversiteit te werken? Goed onderscheid maken tussen eigen visie en die van de organisatie, en als het van de organisatie is waarop is dat dan gebaseerd? Welke voor- en nadelen van genderdiversiteit in de organisatie ziet u? Waarom zou de organisatie wel of niet meer vrouwen aan moeten nemen?
Avery & McKay (2006)	Werkzoekende vrouwen kunnen gepaaid worden door als organisatie deel te nemen aan banenmarkten of banenbeurzen specifiek gericht op ondervertegenwoordigde groepen.	Wordt er deelgenomen aan specifieke banenmarkten of evenementen gericht op de ondervertegenwoordigde groep: vrouwen? Hoe staat u/de organisatie hier tegenover?
Avery & McKay (2006)	Het promoten van effectief diversiteitsmanagement kan helpen het idee te geven dat een organisatie diversiteit waardeert, maar dan moeten deze er wel al zijn.	Welke maatregelen worden er genomen voor diversiteitsmanagement voor vrouwen en in hoeverre zijn deze succesvol?
Avery & McKay (2006)	Het sponsoren van verschillende evenementen en organisaties met een directe koppeling aan minderheden en vrouwen is een derde strategie om te laten zien dat je als organisatie waarde hecht aan diversiteit, zolang deze sponsoring ten minste goed bekend gemaakt wordt.	Wordt er aan sponsoring gedaan? Waar dan precies? En hoe wordt dit bekend gemaakt?
Avery & McKay (2006)	Huidige werknemers kunnen mogelijke sollicitanten vertellen over succesvolle diversiteitsinterventies, wat organisaties ook moeten aanmoedigen. Dit kan het best gedaan worden door vertegenwoordigers, die speciaal ingezet worden om hierover te praten met mogelijke sollicitanten.	Er wordt al gebruik gemaakt van ambassadeurs binnen de organisatie, maar wat doen zij precies en hoe pakken ze dit aan? In hoeverre weten jullie wat ze delen?



Topiclijst respondenten Brandweer Haaglanden

Voorafgaand aan het interview:

- Voorstellen
- Bedanken voor deelname en tijd
- Korte toelichting onderzoek: In het kader van mijn afstuderen doe ik onderzoek naar het werkgeversimago van Brandweer Haaglanden onder jonge meiden die een mbo-sportopleiding volgen. Daarnaast kijk ik wat in wervingsactiviteiten gedaan kan worden om meer vrouwen aan te trekken. Daarom hou ik nu ook met u dit interview, om de huidige stand van zaken te bestuderen. Wat er momenteel al gedaan wordt om meer vrouwen te trekken. Ook zal ik de vacaturewebsite analyseren.
- Kort benoemen dat het bij mij voornamelijk om genderdiversiteit gaat, hoewel diversiteit natuurlijk meer omhelst. Toch in dit gesprek de focus met name op genderdiversiteit en werving van vrouwen.
- Tijdsduur: +/- 45 minuten
- Wilt u dat uw naam uit mijn onderzoek blijft of is het goed als ik het noem?
- Toestemming vragen voor geluidsopname
- Vragen/opmerkingen van de respondent

1. Kunt u uw functie toelichten? En wat uw rol is in het aantrekken en werven van vrouwen?
2. Verschil diversiteit en genderdiversiteit bespreken. Wat verstaat u onder genderdiversiteit?
3. Is er een visie op genderdiversiteit in de organisatie en zo ja, wat is die? Wat is uw visie op genderdiversiteit? Goed onderscheid maken tussen eigen visie en die van de organisatie, en als het van de organisatie is waarop is dat dan gebaseerd?
4. Wat is de/is er een motivatie om je in te zetten voor genderdiversiteit? Volgens uzelf en volgens de organisatie (en wie daarvan dan)?
5. Welke voor- en nadelen van genderdiversiteit in de organisatie ziet u? Waarom zou de organisatie wel of niet meer vrouwen aan moeten nemen?
6. Is er bij de organisatie een verschil gemaakt tussen verschillende vormen diversiteit zoals dus gender of alleen een algemeen diversiteitsbeleid?
7. Welke maatregelen worden er genomen ten behoeve van genderdiversiteit (wat is het diversiteitsmanagement → en wat wordt daar onder verstaan) en in hoeverre zijn deze succesvol? Zowel intern als bij het werven.

Nu wat meer ingaan op de werving van nieuwe medewerkers.

8. Via welke kanalen wordt geprobeerd mogelijk nieuwe medewerkers benaderen? Waar worden wervingsadvertenties geplaatst/gedeeld? Worden vrouwen via specifieke gerichte kanalen benaderd of is de werving generiek?
9. Worden er andere maatregelen genomen om specifiek meer vrouwen te kunnen werven/aan te kunnen trekken? Welke?
10. Uit de literatuur blijkt dat vrouwen bijvoorbeeld “gepaaid” kunnen worden als een organisatie deel neemt aan banenmarkten of beurzen/evenementen specifiek gericht op de groep: vrouwen. Wordt hieraan meegedaan? Hoe staat u/de organisatie hier tegenover? (Zo nee: is er wel eens over nagedacht?)



11. Een andere manier om te paaien zijn bijvoorbeeld het sponsoren van verschillende evenementen en organisaties met een directe koppeling aan vrouwen. Wordt er door jullie aan sponsoring gedaan? Waar dan precies? En hoe wordt dit gedeeld met anderen/bekend gemaakt? (Bv Girlsday?)
12. Ook blijkt uit de literatuur dat huidige werknemers (vertegenwoordigers) goed kunnen delen wat voor diversiteitsinterventies de organisatie neemt. Ik weet dat er al gebruik wordt gemaakt van ambassadeurs, maar kunt u iets meer vertellen wat zij precies doen en hoe ze het aanpakken? In hoeverre weten jullie wat zij met mogelijke sollicitanten delen? En wat wordt er gedaan met de informatie die ambassadeurs hebben?



Bijlage E. Semi-gestructureerde topiclijst doelgroep

Voorafgaand aan het interview:

- Voorstellen
- Bedanken voor deelname en tijd
- Uitleg onderzoek, niet te diep op doel ingaan om open antwoorden te houden, uitleggen dat het gaat over hoe zij denken dat het is om bij deze brandweer te werken
- Tijdsduur: +/- 60 minuten
- Het gaat om meningen, er is geen goed of fout
- Er is geen voorkennis of iets dergelijks over de brandweer nodig
- Gegevens worden vertrouwelijk en anoniem verwerkt
- Toestemming vragen voor geluidsopname
- Aangeven dat als er iets onduidelijk is of het niet begrepen wordt, ik het graag extra uitleg en het goed is als ze dat aangeven
- Vragen/opmerkingen van de respondent

1. Demografische gegevens (geslacht, leeftijd, opleiding, land van herkomst/geboorteland ouders of grootouders)
2. Ben je wel eens met de brandweer (Haaglanden) in aanmerking gekomen? En op welke manier? Bijvoorbeeld eigen brand, voorlichting, open dag, informatie opgezocht, ken iemand die er werkt etc. *(Zo nodig aangeven dat dit voor rest van interview niet uitmaakt of het wel of niet zo is)*
3. Ken je iemand die gesolliciteerd of gewerkt heeft (of er nog steeds werkt) bij de brandweer en heb je ervaringen gehoord hoe dat is?
4. a. Wat zijn volgens jou belangrijke normen en waarden in werken bij de(ze) brandweer?
b. Wat denk je dat een brandweerman/vrouw zou moeten kunnen?
c. Wat voor soort mensen denk je dat er werken?

Laten zien van verschillend wervingsmateriaal, ze het rustig door laten nemen (zolang ze nodig hebben) en aangeven dat ze opmerkingen of indrukken hardop kunnen delen.

5. Heb je een beeld van Brandweer Haaglanden als werkgever? Zo ja, wat komt er dan bij je op?
6. Hoe denk je dat andere mensen Brandweer Haaglanden als werkgever zien?

De 6 kenmerken van een werkgever die volgens Freeman (2003) voor vrouwen belangrijker zijn dan voor mannen, 1 voor 1 bespreken. Doorvragen is in dit onderdeel van belang. Hoe het gecommuniceerd wordt naar de respondenten:

Ik ga nu een paar kenmerken opnoemen die bij een bedrijf als werkgever kunnen passen. De dingen die ik noem zijn niet per se van toepassing op Brandweer Haaglanden, maar het kan natuurlijk wel. Ik wil van jou graag weten als ik het kenmerk noem of je denkt dat dat past bij werken bij Brandweer Haaglanden en waarom wel of niet. De organisatie.../werken bij de organisatie...



- Heeft een vriendschappelijke, informele cultuur (*mogelijke toelichting: de manier waarop mensen in het bedrijf met elkaar omgaan is vriendschappelijk, aardig, vriendelijk, casual, niet officieel, zonder strakke regels*).
 - Biedt je de mogelijkheid om te werken met een mix van internationaal verschillende collega's/een divers team collega's (*mogelijke toelichting: denk je dat er veel verschillende mensen bij de brandweer werken of dat er veel op elkaar lijken/hetzelfde zijn?*).
 - Geeft echt om haar werknemers als individuen (*toelichting: je wordt echt als eigen persoon gezien en behandeld, als belangrijk gezien, niet bijvoorbeeld als één van de 1000 werknemers die hetzelfde zijn. Bijvoorbeeld persoonlijke aandacht mogelijk*).
 - Geeft je afwisseling in je dagelijkse werkzaamheden: het werken bij deze organisatie is heel divers, geen enkele dag is hetzelfde
 - Vraagt alleen maar van je om standaard werkuren te werken (een 9 tot 5 baan)
 - Biedt over het algemeen een stressvrije werkomgeving
 - Werkt met mensen met wie jij dingen in gemeen zult hebben (*mogelijke toelichting: denk je dat er mensen werken die dezelfde dingen als jij leuk vinden in werk?*).
 - Biedt je de mogelijkheid om anderen te helpen, zonder dat je er zelf direct beter van wordt (altruïsme)
 - Biedt een heel hoog startsalaris
7. Per kenmerk: Past dit bij werken bij Brandweer Haaglanden/als je dit kenmerk hoort, vind je het bij Brandweer Haaglanden passen? Waarom denk je van wel of niet?
8. Per kenmerk: Hoe belangrijk vind je dit kenmerk zelf bij een toekomstige baan?

Dieper ingaan op het wervingsmateriaal. Indien nodig de website ook nogmaals laten bekijken.

9. Vragen of ze de website al eerder gezien hebben en zo ja hoe ze daar toen op gekomen zijn?
10. Wat vind je van deze website? Als je kijkt naar hoe het eruit ziet, hoe het werkt en wat er staat? Spreekt de website je aan? Waarom wel/niet? Staat er voldoende informatie op/ontbreken er voor jou dingen?
11. Welke indruk krijg je van de organisatie als je naar de foto's op de website kijkt? Valt je iets op aan de mensen die op de foto's staan?
Ze de verschillende foto's die op de website staan door laten nemen
Als ze geslacht zelf niet benoemen daarnaar vragen →
 Als je kijkt naar de verdeling man/vrouw, wat zie je dan?
Daarop doorvragen →
 Wat ze ervan vinden, goed/slecht dat er veel/weinig mannen of vrouwen op staan?
12. Denk je dat Brandweer Haaglanden een aantrekkelijk bedrijf als werkgever voor een vrouw is of niet?
13. Heb je zelf interesse om bij de brandweer te werken? Waarom wel of niet?
(mocht deze vraag nog niet eerder aan de orde zijn gekomen)
14. Wat kunnen ze volgens jou doen om meer vrouwen te werven? En wat zou je daarvan terug willen zien op de website?



Bijlage F. Codeboom na axiaal coderen

Aantrekkelijkheid vrouwen
Deels aantrekkelijk
Mannenberoep
Niet aantrekkelijk
Wel aantrekkelijk
Beeld soort mensen
Diverse mensen
Gespierde mannen
Mannenberoep
Bekendheid werkgever
Bekende bij brandweer
Dienstverband
Geen bekendheid
Voorlichting
Zelf brand
Belang werkgeverskenmerken
<i>Afwisseling werkzaamheden</i>
Deels belangrijk
Niet belangrijk
Wel belangrijk
<i>Divers team</i>
Deels belangrijk
Niet belangrijk
Wel belangrijk
<i>Geeft om individu</i>
Deels belangrijk
Niet belangrijk
Wel belangrijk
<i>Gelijke mensen</i>
Deels belangrijk
Niet belangrijk
Wel belangrijk
<i>Hoog startsalaris</i>
Deels belangrijk
Niet belangrijk
Wel belangrijk
<i>Mogelijkheid altruïsme</i>
Deels belangrijk
Niet belangrijk
Wel belangrijk
<i>Standaard werkuren</i>
Deels belangrijk
Niet belangrijk



Wel belangrijk
<i>Stressvrije werkomgeving</i>
Deels belangrijk
Niet belangrijk
Wel belangrijk
<i>Vriendschappelijke, informele cultuur</i>
Deels belangrijk
Wel belangrijk
Eigen interesse
Eerder over nagedacht of niet
Geïnteresseerd
Gematigd
Niet geïnteresseerd
Mening website
Aansprekend
Eerder gezien of niet
Geeft beeld van wat ze doen
Herinnering bepaalde dingen
Mis geen dingen
Missende dingen
Niet aansprekend
Onverwachte dingen
Normen en waarden Brandweer
Discipline
Doorzetters
Duidelijk aansturen
Eigen bescherming
Fitte en sportieve mensen
Flexibel zijn
Geduld
Gedurfd of niet bang zijn
Gehoorzaamheid
Mensen willen helpen
Samenwerken
Snel handelen
Sociaal zijn
Verantwoordelijkheid
Weet ik niet
Werknemers opvangen
Zelfstandige mensen
Vrouwen werven
Duidelijker beeld werk
Mijn onderzoek
Niks doen



Op website benoemen
Reclame
Vrouwen laten zien website
Vrouwen voorlichting
Werkgeversimago
<i>Afwisseling werkzaamheden</i>
Gematigd
Past niet
Past wel
<i>Divers team</i>
Gematigd
Past niet
Past wel
<i>Geeft om individu</i>
Gematigd
Past niet
Past wel
Weet ik niet
<i>Gelijke mensen</i>
Gematigd
Past niet
Past wel
<i>Hoog startsalaris</i>
Gematigd
Past niet
Past wel
Weet ik niet
<i>Indruk door foto's</i>
Diversiteit werk
Grote organisatie
Indruk van materialen
Indrukwekkend
Man-vrouw verdeling
Sociaal
Verschillende mensen
<i>Mogelijkheid altruïsme</i>
Gematigd
Past niet
Past wel
<i>Overige beelden werkgeversimago</i>
Aansturen en ondersteunen
Beelden door bekenden
Investeren in mensen
Niet streng



Risicovol
Streng
Vooropleiding
Weet ik niet
<i>Reputatie werkgever</i>
Onderschat
Positief beeld
Respect
Vooraf mannen
Werktijden
<i>Standaard werkuren</i>
Gematigd
Past niet
Past wel
<i>Stressvrije werkomgeving</i>
Gematigd
Past niet
Past wel
Weet ik niet
<i>Vriendschappelijke, informele cultuur</i>
Gematigd
Past niet
Past wel
Weet niet

