
Vurige Liefde

Onderzoek naar de
binding van
brandweervrijwilligers

Ireen Kars
Leerkring Management van Human
Resources
Vakcode USG07.309
Bestuurs- en Organisationswetenschap
Universiteit Utrecht
Docent mevr. dr. E. van Wijk

Samenvatting

Vrijwilligers nemen een belangrijke plaats in onze maatschappij in. Sinds enkele jaren komen steeds meer onderzoeken tot de conclusie dat het aantal vrijwilligers zal gaan afnemen. Naast deze afname zal er meer waarde worden gehecht aan flexibiliteit door vrijwilligers. De brandweer is een organisatie die nog sterk afhankelijk is van vrijwilligers. Hoewel er meer beroepscorpsen de laatste jaren bij zijn gekomen, zijn de vrijwilligerscorpsen van essentieel belang voor het voortbestaan van de brandweer. Naast de voorspelde afname in instroom, wordt ook een hogere uitstroom verwacht. Door de professionalisering wordt er namelijk een hogere druk op de vrijwilligers gelegd. Beide ontwikkelingen zullen negatieve gevolgen hebben voor het voortbestaan van de vrijwillige brandweer, zoals deze nu bestaat. Om het voortbestaan van de brandweer te waarborgen, zal ervoor gezorgd moeten worden dat vrijwilligers zich sterker gaan binden aan de brandweer. Daarom is dit onderzoek gericht op de factoren die bijdragen aan deze binding. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij een vrijwilligersbrandweer, Brandweer Houten. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat vrijwilligers een socialisatie en identificatieproces doorlopen wanneer ze bij de brandweer werkzaam zijn. Deze processen dragen bij aan de binding die de vrijwilligers met de organisatie, het werk en de groep voelen. Hoe meer de vrijwilligers zich kunnen identificeren met de groep, hoe sterker de binding wordt. Het proces binding kan opgedeeld worden in drie fases die de vrijwilligers doorlopen. De eerste fase begint bij de aanmelding en duurt tot de vrijwilliger de tweejarige opleiding heeft afgerond. De tweede fase loopt door tot de vrijwilligers bijna moeten stoppen met de brandweer, wanneer ze ongeveer vijftig jaar zijn. De laatste fase speelt zich de laatste vijf jaar af. Het proces van binding wordt beïnvloed door de factoren en entiteiten die gedurende deze fases veranderen. De waarde van het driefasen model ligt in het inzicht wat wordt geschept in het proces van binding wat de vrijwilligers van Brandweer Houten doorlopen. Met dit inzicht en met de kennis van de factoren, waar de vrijwilligers grote waarden aan hechten, kunnen de leidinggevenden hun vrijwilligers duurzamer binden.

Introductie

De traditionele vrijwilliger sterft uit. Het aantal vrijwilligers gaat drastisch afnemen. Dit is een beeld wat de afgelopen jaren is gevormd in de Nederlandse samenleving. De traditionele vrijwilliger maakt plaats voor een nieuw type vrijwilliger die geen levenslange verplichtingen meer wil aan één organisatie. Dit onderzoek richt zich op de brandweer voor wie het juist wel van belang is om vrijwilligers langdurig te binden.

Brandweer vrijwilligers moeten eerst een tweejarige opleiding volgen voordat ze echt manschap zijn. Ze groeien middels cursussen in hun werk door naarmate ze langer bij de brandweer werkzaam zijn. Nieuwe vrijwilligers worden door ervaren vrijwilligers ingewerkt. De aanwezige beroeps brandweer zijn leidinggevenden en voeren verder alleen administratieve taken uit. Wanneer vrijwilligers geen langdurige verplichtingen meer aan één organisatie willen en hierdoor een groot verloop onder de brandweervrijwilligers zou komen, zullen er problemen betreffen het opleiden van nieuwe vrijwilligers ontstaan. Door deze

veranderingen wordt er mede een lagere instroom verwacht, omdat vrijwilligers een tweejarige opleiding te lang zullen vinden duren. Doordat de traditionele vrijwilliger verdwijnt wordt het voor de leidinggevenden steeds moeilijker om vrijwilligers duurzaam te binden en te werven. HRM gaat hierdoor een grotere rol spelen in vrijwilligers organisaties.

Naast deze ontwikkeling die zich afspeelt onder alle vrijwilligers, is de Nederlandse brandweer de laatste jaren ook sterk aan veranderingen onderhevig geweest. Vanuit de maatschappij worden steeds hogere eisen aan de kwaliteit van diensten van brandweervrijwilligers gesteld. Hierdoor vindt er sinds enkele jaren professionalisering plaats bij de brandweer. Uit diverse onderzoeken is dan ook naar voren gekomen dat door een verhoging van de druk die op de vrijwilligers wordt gelegd het aantal vrijwilligers bij de brandweer zal gaan afnemen. Om dit te voorkomen zal er aandacht besteed moeten worden aan de duurzame binding van vrijwilligers.

Er is specifiek voor de brandweer gekozen omdat brandweertaken een vak uitoefenen waar vele gevaren en risico's aan verbonden zijn. De brandweer neemt een belangrijke rol in de maatschappij in. Dit onderzoek is opgezet naar aanleiding van de verwachtingen betreft de hoge uitstroom en lage instroom onder de vrijwilligers.

Het onderzoek heeft bij Brandweer Houten plaatsgevonden. Brandweer Houten is een vrijwilligersbrandweer opgedeeld in twee afdelingen, Houten en Schalkwijk. De stad Houten wordt nog steeds uitgebreid, waardoor nieuwe mensen in de stad komen wonen. En ondanks een grote groep ervaren ouderen binnen vijf jaar zal vertrekken, blijven jonge vrijwilligers zich tot nu toe aanmelden. Schalkwijk heeft veel minder inwoners dan Houten. In Schalkwijk wordt niet meer gebouwd, waardoor er geen nieuwe mensen komen wonen. Daarnaast trekken de meeste jongeren die er wonen weg zodra ze achttien zijn. Met name het werven van duurzame vrijwilligers wordt hierdoor nog moeilijker. Brandweer Houten is met deze situatie een uitzondering vergeleken met andere brandweercorpsen. Vandaar dat dit onderzoek specifiek op Brandweer Houten is gericht.

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de factoren die bijdragen aan een duurzame binding van de vrijwilligers met de brandweer. Wanneer deze factoren bekend zijn, zullen deze eventueel ook bij kunnen dragen aan het werven van duurzame vrijwilligers. Om dit doel te bereiken is de volgende centrale vraagstelling opgezet:

Welke factoren leveren voor de vrijwillige brandweertaken een bijdrage aan een duurzame binding met Brandweer Houten?

Om een duidelijk beeld te creëren van reeds bestaande informatie betreft dit onderwerp zullen aan de hand van de literatuur de voorlopige verwachtingen opgesteld worden. Op de factoren die uit deze eerdere onderzoeken naar voren komen, zal na de dataverzameling teruggegrepen worden om te achterhalen in hoeverre deze uit de praktijk overeenkomen met de factoren uit de literatuur.

Met dit onderzoek zal een theoretische bijdrage geleverd worden aan reeds bestaande literatuur. Meerdere onderzoeken zijn gedaan op het gebied van HRM en de brandweer, hier

zijn echter verschillende resultaten uit voortgekomen. Dit onderzoeksrapport is in tegenstelling tot de eerdere onderzoeken specifiek gericht op het binden van vrijwilligers aan de brandweer. Dit onderzoek zal een beter inzicht geven in factoren die bij zullen dragen om vrijwilligers duurzaam te binden aan de brandweer. Hierin ligt de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek.

Binding en Commitment

Binding kan worden gezien als een identificatieproces, waarbij de mogelijke uitkomst commitment zou kunnen zijn. (van Wijk, 2006). Commitment is een veel besproken begrip waar verschillende definities aan gekoppeld worden.

In dit onderzoek zal organisatie commitment, wat gedefinieerd wordt als ‘een psychologische band die het individu ervaart met de organisatie’ centraal staan (van Wijk, 2006, p. 29). Een van de meest aangehaalde onderzoekers op het gebied van commitment zijn Meyer en Allen (1997). Zij onderscheiden drie vormen van commitment, affectief, calculatief en normatief. Affectief commitment refereert aan de emotionele hechting, de identificatie en de betrokkenheid aan de organisatie (Meyer en Allen, 1997, p.11). Normatieve commitment refereert aan een gevoel van verplichting en loyaliteit aan de organisatie om te blijven werken. Continuance commitment weerspiegelt een calculatieve vorm, waarbij het bewustzijn van de kosten die gepaard gaan met het verlaten van een organisatie centraal staat (Meyer en Allen, 1997, p.11).

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat vrijwilligerswerk het beste aan affectief en normatief commitment gekoppeld kan worden (Dawley e.a., 2005). De verwachting is dat deze vormen ook het duidelijkst aanwezig zullen zijn bij de brandweervrijwilligers.

Socialisatie

Het proces wat leidt tot commitment wordt ook wel het socialisatieproces. Dit proces begint op het moment dat de vrijwilliger de organisatie binnenkomt. Het socialisatieproces is een ander proces dan het identificatieproces. Socialisatie betreft het begrijpen en aanpassen van het individu aan de normen van de groep. Identificatie is meer het gevoel van vereenzelviging met de groep.

‘Organizational socialization is the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role’
(Haski-Leventhal 2008, p.68).

De groep probeert de nieuwe leden te trainen, te beïnvloeden en bepaalde zaken te leren. De nieuwkomers proberen aan de andere kant actief deel te nemen aan dit proces en socialiseren op deze manier met de organisatie, verkrijgen de benodigde informatie en raken bekend met de nieuwe omgeving (Haski-Leventhal, 2008). Dit proces is voor beiden erg belangrijk aangezien hiermee de normen, waarden en cultuur van de organisatie worden overgedragen. Naar mate de nieuwkomers de normen, waarden en cultuur meer begrijpen en zich hier meer in kunnen vinden, zullen zij zich sterker verbonden voelen met de organisatie (Haski-Leventhal, 2008).

Het socialisatieproces wordt door de meeste onderzoekers in drie fases ingedeeld (Bauer e.a., 1998). De eerste fase, de vroege socialisatie genoemd, gaat in wanneer mensen zich voorbereiden om bij de organisatie te gaan. De tweede fase, de accommodatie fase, gaat in wanneer ze de organisatie binnenkomen en het beroep leren. De laatste fase, de aanpassingsfase, wordt bereikt wanneer de nieuwkomers volledig lid worden. Hoewel deze drie fases veelvuldig worden gebruikt, worden de fases vaak alleen benoemd en onderscheiden. Hoe de fases precies in elkaar overlopen wordt vaak niet duidelijk uiteengezet.

Ook op het gebied van vrijwilligers zijn hier meerdere onderzoeken gedaan (Cnaan e.a., 1999; Yeung, 2004). Vele factoren en motieven worden belangrijk beschouwd. Er wordt echter geen rekening gehouden met het feit dat de factoren en motivatie van vrijwilligers kunnen veranderen in de loop der tijd. In het onderzoek van Haski-Leventhal e.a. (2008) wordt hier wel aandacht aan besteed. Dit onderzoek is in Israel gehouden bij een vrijwilligersorganisatie die jongeren van de straat haalt en opvangt. Hierin wordt het Volunteering Stages and Transitions Model (VSTM) gepresenteerd waarin vijf fases worden onderscheiden; nominatie fase, nieuwkomers fase, fase van emotionele betrokkenheid, fase van gevestigde vrijwilliger en tot slot de fase van ontslag. Gedurende alle fases toonden de vrijwilligers idealistische beweegredenen om als vrijwilliger te blijven werken. Daarnaast is naar voren gekomen dat de fases niet alleen door tijd in elkaar overlopen, maar ook door emotionele veranderingen en interne veranderingen (Haski-Leventhal e.a., 2008). Aangezien het werk en de omgeving waar de organisatie voor jongeren is gevestigd erg verschilt met de brandweer zullen de fases in het proces niet precies overeenstemmen met het VSTM. Wel zullen beide onderzoeken, zowel van Bauer (1998) als van Haski-Leventhal e.a. (2008) in de discussie teruggekoppeld worden aan de bevindingen.

Identificatie

Naast het socialisatieproces, ondergaan vrijwilligers ook een identificatieproces. Hierin staat niet het begrijpen en aanpassen van waarden en normen centraal, maar de mate waarin vrijwilligers zich kunnen identificeren met de groep.

Tijdens het identificatieproces van de vrijwilliger aan de organisatie is er al sprake van binding. De sterkte van identificatie hangt echter af in hoeverre het individu zijn eigen identiteit kan terugvinden in de groepsidentiteit (van Wijk, 2006 p.35). Identificatie wordt gezien als een individueel proces van betekenisgeving aan identiteiten volgens de theorie van SIT (van Wijk, 2006, p.44). Door middel van interacties met anderen vindt de constructie van identiteiten plaats (van Wijk, 2006, p.44). Het is gebleken dat vrijwilligers die zich sterker kunnen identificeren met hun vrijwilligersorganisatie zich meer gecommitteerd voelen, doelen meer nastreven en zich beter participeren in de organisatie (Catano e.a., 2001).

Rodrigo (2007) onderscheidt vier vormen van identificatie aan de organisatie; geen identificatie, lage identificatie, gemiddelde identificatie en hoge identificatie. Bij geen identificatie kan de werknemer zich niet in de waarden van de organisatie vinden en doet hij/zij alleen wat opgedragen wordt. Bij een lage identificatie kan de werknemer zich al iets meer vinden in de waarden van de organisatie en neemt hij/zij enige vorm van verantwoordelijkheid op zich. Bij de derde vorm worden de meeste waarden met de organisatie gedeeld, hierbij neemt de werknemer ook activiteiten op zich naast het werk zelf. Tot slot bij de hoogste vorm van identificatie kan de werknemer zich in alle waarden vinden

en werkt hij/zij alsof het een eigen onderneming is. Aangezien vrijwilligers ervoor kiezen om bij de brandweer te gaan werken en niet bijvoorbeeld bij het Rode Kruis, zullen ze zich bij binnenkomst al enigszins kunnen identificeren met de organisatie. De verwachting is dan ook dat de eerste vorm niet voorkomt bij de vrijwilligers. Omdat de mate van identificatie bij zal dragen aan het bereiken van commitment zal identificatie een belangrijke plek innemen in dit onderzoek.

Factoren

Dit identificatieproces is persoonsgebonden. Zo ook de factoren die bij zullen dragen in de motivatie van vrijwilligers. De motivatie van vrijwilligers zorgt ervoor dat ze blijven werken bij de organisatie waar ze werkzaam zijn. Vanuit deze gedachten wordt de motivatie van vrijwilligers dan ook vaak in verband gebracht met commitment (Yeung, 2004, Meyer e.a., 2004). Er zijn vele onderzoeken gedaan naar de factoren die bij zullen dragen aan de motivatie van vrijwilligers, hier zijn dan ook diverse resultaten uit naar voren gekomen. Hoewel aan de ene kant het idealisme wordt aangehaald (Haski-Leventhal e.a., 2008), wordt aan de andere kant vaak zelfrealisatie, het vergroten van carrièrekansen en de behoefte aan sociaal contact genoemd (Nassar-McHillen e.a., 2003; Rhemes, 2005).

Factoren van vrijwilligers staan nooit helemaal los van elkaar, maar zijn altijd op een of andere manier met elkaar verbonden. Vanuit deze gedachte zal het model van Yeung (2001), het Octagon-model relevant zijn als toevoeging aan dit theoretisch kader. Dit model omvat vier dimensies waar uiteenlopende factoren in ondergebracht kunnen worden. Deze dimensies hebben een interactieve relatie met elkaar.

De eerste en tevens belangrijkste dimensie wordt getting-giving genoemd. Vrijwilligerswerk wordt aan de ene kant als een fysieke uitdaging gezien. Aan de anderen kant wordt het gezien als iets waar juist positieve energie uit gehaald kan worden (Yeung, 2007; Geroy, 2000). Vrijwilligers kunnen hun creativiteit kwijt in vrijwilligerswerk, ook voelen ze zich belangrijker en meer nodig bij het vrijwilligerswerk dan bij hun betaalde werk (Yeung, 2007; Nassar-McMillan e.a., 2003). Daarnaast halen ze voldoening uit het gevoel dat ze anderen direct kunnen helpen die het nodig hebben en dat ze behoren tot een bepaalde sociale groep.

De tweede dimensie is continuity-newness. Met continuity wordt bedoeld dat vrijwilligers verbonden blijven met hun organisatie vanwege hun positieve ervaringen of herinneringen aan vrijwilligerswerk. Daarnaast wordt vrijwilligerswerk gezien als het doorzetten van sociaal werk nadat iemand bijvoorbeeld met pensioen is gegaan. Een andere factor is wanneer vrijwilligers werken om hun kennis op het gebied van hun betaalde werk te verbreden (Nassar-McMillan e.a., 2003). Met newness wordt vrijwilligerswerk echt als afwisseling van het betaalde werk gezien en als aanvulling op het privé leven. Het wordt gezien als een balans, om even op adem te komen naast het stressvolle betaalde werk (Yeung, 2007; Geroy, 2000). Vrijwilligerswerk opent de ogen voor andere dingen in de maatschappij, deze nieuwe ervaringen zijn te vergelijken met het lezen van een boek (Yeung, 2001, p.35).

De derde dimensie wordt met distance-proximity aangeduid. Vrijwilligers geven aan om aan de ene kant de wens te hebben bij een groep te horen en aan de andere kant vinden ze

het fijn om tijdelijk te kunnen ontsnappen aan de bureaucratie die vaak heerst bij het betaalde werk (Yeung, 2007; Geroy, 2000). De flexibiliteit en ongestructureerdheid trekt mensen aan.

De laatste dimensie die Yeung (2001) onderscheidt, is thought-action. Enerzijds werken vrijwilligers om zich als persoon mentaal en spiritueel verder te ontwikkelen door meer op anderen gericht te zijn. Anderzijds zijn er veel vrijwilligers die juist de actie in tegenstelling tot het kantoorwerk opzoeken.

Deze dimensies zijn nu los van elkaar beschreven, in de praktijk blijkt echter dat de factoren die bijdragen aan de motivatie van de vrijwilligers vaak niet onder één dimensie vallen, maar overlappen met meerdere dimensies of een combinatie zijn tussen dimensies (Yeung e.a., 2001). Deze dimensies zullen in de discussie teruggevonden worden.

HRM instrumenten

Na aanleiding van dit model kunnen HRM instrumenten opgesteld worden voor leidinggevenden. Deze instrumenten zullen een bijdrage kunnen leveren om vrijwilligers gemotiveerd te houden. Hager en Brudney (2004) hebben onderzoek gedaan naar factoren die belangrijk zijn voor de binding van vrijwilligers. Hieruit komt naar voren dat training en professionele ontwikkeling een positief effect hebben op het behouden van vrijwilligers. Leidinggevenden zouden dit dan ook moeten stimuleren door middel van bijvoorbeeld cursussen aan te blijven bieden. Dit instrument kan gekoppeld worden aan continuity-newness, waarbij kennis verbreden als belangrijke factor wordt beschouwd. Daarnaast is van belang dat vrijwilligers het werk uitdagend vinden en resultaten van hun werk terugzien (Hager & Brudney, 2004). Leidinggevenden zullen dus voor uitdaging moeten zorgen, door bijvoorbeeld extra praktijk oefenavonden te organiseren. Hierin komt de thought-action dimensie naar voren, waarin centraal staat dat vrijwilligers de actie opzoeken als afwisseling op het kantoorwerk. Daarnaast heeft persoonlijk werven door vrijwilligers een positieve invloed op potentiële vrijwilligers, omdat vertrouwen hierdoor sneller ingewonnen wordt. Het werven van vrijwilligers door vrijwilligers zou dan ook gestimuleerd moeten worden vanuit de leidinggevenden. Een andere stimulerende factor is om een open sfeer en gezelligheid te creëren, waardoor vrijwilligers de brandweer kunnen zien als een sociale toevoeging naast hun privéleven. Het behoren tot een sociale groep speelt hierin een grote rol zoals bij de dimensie getting-giving. Opmerkelijk is dat uit het onderzoek naar voren komt dat de factoren toezichthouden en communicatie geassocieerd worden met een laag niveau van binding (Hager & Brudney, 2004). Dit hangt samen met de mate van verantwoordelijkheid, die vrijwilligers krijgen en de betrokkenheid die vanuit de leidinggevenden naar de vrijwilligers getoond worden (Hager & Brudney, 2004). Vrijwilligers vinden verantwoordelijkheid, eigen invulling van het werk en de betrokkenheid vanuit de leidinggevenden belangrijk, om zo af en toe los te komen van de bureaucratie die vaak bij het betaalde werk heerst. Hieraan kan de dimensie distance-proximity gekoppeld worden.

Leidinggevenden

Naast het gebruik van deze instrumenten is het van belang om na te gaan op welke manier de leidinggevenden die de vrijwilligers begeleiden, zich op zou moeten stellen ten opzichte van de organisatie. Uit een onderzoek van Kelloway e.a. (2000) komt naar voren dat de mate van

psychologische betrokkenheid van vakbondleiders aan hun organisatie, een directe rol spelen in de werkzaamheden van de vakbondleden (Catano e.a., 2001). Dit wordt vervolgens door Catano e.a. (2001) gekoppeld aan de betrokkenheid van de leidinggevendenden met hun organisatie en de mate van binding van vrijwilligers. Kortom de leidinggevendenden van vrijwilligers zouden meer psychologische betrokken moeten zijn met hun organisatie dan leidinggevendenden van betaalde werknemers om de binding van vrijwilligers hoog te houden (Catano e.a., 2001, p. 257).

Vrijwilligers en entiteiten

Tot slot moet commitment volgens Meyer en Allen (1997) niet alleen gezien worden als een relatie tussen de werknemers en de organisatie als geheel. Vrijwilligers kunnen zich namelijk aan een of meerdere entiteiten tegelijk gecommitteerd voelen; aan de leidinggevendenden, collega's en/of het werk. Vrijwilligers kunnen zich met de ene entiteit sterker verbonden voelen dan met de ander, ook kan dit bij vrijwilligers veranderen in de loop der jaren. Voor de organisatie is het van belang om te achterhalen waar de vrijwilligers zich het meest verbonden mee voelen en in welke mate, zodat de organisatie hier op in kan spelen. De verwachting is dat de vrijwilligers zich het meest verbonden voelen met het werk en met collega's. Dit komt voort uit meerdere onderzoeken waaruit is gebleken dat vrijwilligers zich het meest aan deze twee entiteiten verbonden voelen (Haski-Leventha e.a., 2008, Nassar-McHillen en Lambert, 2003, Rhenes, 2005).

Onderzoeksorganisatie

Centraal in dit onderzoek staat de onderzoeksorganisatie Brandweer Houten. Zoals eerder is aangegeven is de Brandweer Houten een vrijwilligersbrandweer en opgedeeld in twee afdelingen. Verdeeld over beide afdelingen, werken zestig vrijwilligers waarvan vier vrouwen en zesenvijftig mannen. Dit werk doen ze parttime, naast hun dagelijkse bezigheden. De vrijwilligers bij de brandweer, mannen en vrouwen, zijn werkzaam in alle beroepsgroepen en komen voort uit alle lagen van de bevolking. Naast deze vrijwilligers zijn er ook negen beroepsmensen in dienst. Zij houden zich bezig met taken zoals het onderhoud en beheer van het materieel, brandpreventie, plannen van oefeningen en opleidingen en het beoordelen van aanvragen voor bouwvergunningen. Het beroepspersoneel houdt zich bezig met alle taken die niet direct te maken hebben met het bieden van hulp of het blussen van branden.

Methode

Dit onderzoek is een exploratief onderzoek waarin de betekenisgeving van vrijwilligers centraal staat. Omdat gevoel en persoonlijke ervaringen hierin een grote rol spelen, is er gekozen om gegevens te verwerven via een kwalitatief onderzoek. In een kwalitatief onderzoek wordt gekeken naar betekenisgeving in hun context. Deze context wordt gevormd door de onderzoeksorganisatie, in dit geval Brandweer Houten. Dit geeft weer dat de resultaten niet generaliseerbaar zijn, maar specifiek bedoeld zijn voor deze organisatie.

Vanuit dit oogpunt is de onderzoeker op een open manier het onderzoek ingegaan. Deze open manier is gebruikt omdat er nog niks bekend was over de factoren van de vrijwilligers die van invloed zijn op hun binding met de organisatie. Om de antwoorden van de respondenten beter in context te kunnen begrijpen en plaatsen zijn er enkele achtergrondgesprekken met leidinggevendenden gehouden.

Interviews

In het totaal zijn er tien semigestructureerde interviews gehouden. Vooraf zijn vijf basisvragen opgesteld die voor iedere respondent gelijk waren. Aan de hand hiervan is er voornamelijk naar betekenisgeving van antwoorden gevraagd, van waaruit de relevante informatie is verkregen. Een voorbeeld van een vraag was, 'Waarom bent u bij de brandweer gaan werken?'. Alle interviews zijn op de kazerne zelf gehouden.

Respondenten

Om een zo gevarieerd mogelijk beeld van de vrijwilligers te kunnen vormen, zijn de respondenten aan de hand van een aantal kenmerken uitgekozen. De groep respondenten is zo divers mogelijk opgesteld om zoveel mogelijk verschillende verhalen te horen. Alle respondenten stemden direct in met het onderzoek, zodat er geen tweede selectieronde noodzakelijk was.

De groep respondenten bestaat uit acht mannen en twee vrouwen, variërend tussen de 20 en 54 jaar. Verder is er rekening gehouden met het aantal werkzame jaren bij de brandweer, variërend van 2 tot 35 jaar en met de afdeling waar ze werkzaam zijn, Houten of Schalkwijk. Tijdens dit onderzoek is er een vrijwilliger onverwachts gestopt bij de brandweer. De onderzoeker heeft bij het vertrekgesprek gezeten, omdat de verwachting was dat de binding met de organisatie was afgenomen of zelfs verdwenen. Door dit gesprek bij te wonen, is een vollediger beeld van het vraagstuk ontstaan. Ook deze informatie is in het onderzoek gebruikt.

Participerende observatie

Door middel van de observaties is geprobeerd om een beter beeld van de belevingswereld en organisatiecontext van de respondenten te krijgen. De onderzoeker heeft 6 oefenavonden bijgewoond. Zowel de leidinggevendenden als de vrijwilligers waren hiervan op de hoogte. Hiervoor is gekozen zodat ook andere vrijwilligers buiten de tien geïnterviewden om informatie konden overbrengen op de onderzoeker. Om een beter zicht te krijgen in de gevoelswaarden en ervaringen die voor vrijwilligers van de brandweer van grote waarde zijn, heeft de onderzoeker twee oefenavonden zelf meegedaan. Daarnaast zijn voor de participerende observaties enkele vergaderingen en uitrukken bijgewoond.

Data-analyse

Nadat de interviews waren afgenomen zijn deze getranscribeerd en aan de hand van Boeije (2005) gecodeerd met behulp van het softwareprogramma MAXqda2007. Er is eerst open gecodeerd aan de hand van de factoren die de respondenten zelf in de interviews hebben genoemd. Daarna volgde het axiaal coderen. In deze tweede stap zijn de codes opgedeeld, samengevoegd en enkele fragmenten hergecodeerd. De derde stap van het coderen was het

selectief coderen. Hierbij zijn de data geïnterpreteerd en met elkaar en met de literatuur vergeleken. In deze laatste fase is meer afstand genomen van de individuele verhalen waardoor thema's duidelijker naar voren kwamen. Hierdoor konden patronen gevonden worden welke tot een beantwoording van de hoofdvraag hebben geleid.

Resultaten

De vrijwilligers dragen vele factoren aan die bijdragen aan de binding met de brandweer. Uit dit onderzoek is gebleken dat deze factoren in de loop der tijd veranderen. Vandaar dat hieronder een driefasemodel is opgesteld, waarmee deze veranderingen duidelijk in kaart kunnen worden gebracht. Er is echter één factor die niet onder gebracht kan worden onder de verschillende fases, namelijk het betaalde werk

Betaald werk vs. Brandweer

Vele factoren kunnen worden aangedragen waarom een vrijwilliger zich juist wel of niet verbonden voelt met de brandweer, echter wanneer het over betaald werk gaat, wordt de brandweer direct op nummer twee geplaatst. Op twee vrijwilligers na, zullen de vrijwilligers altijd voor hun werkgever kiezen op het moment dat ze voor deze keuze geplaatst zullen worden. Het brood moet verdiend worden, dit geldt ook voor degenen die een eigen bedrijf hebben. Twee vrijwilligers voelen zich echter zo sterk verbonden, dat de brandweer op nummer één staat. Omdat dit aspect voor de vrijwilligers van gelijke waarden zal blijven, is dit niet door de fases heen verweven.

Fase I

Vrijwilligers komen via bepaalde wegen, met eigen beweegredenen en eigen verwachtingen aan bij de brandweer. Zonder vooraf hiernaar op zoek te zijn, is uit het onderzoek naar voren gekomen dat deze eerste stap gelijk het beginpunt is van een sociaal proces wat de vrijwilligers doorlopen naarmate ze langer werkzaam zijn bij de brandweer. Een proces waarin factoren die bijdragen aan de binding van de organisatie, constant in beweging zijn.

Aanmelden

Beweegredenen, waarom mensen als vrijwilligers bij een bepaalde organisatie gaan werken, zijn gebaseerd op bepaalde verwachtingen. Deze verwachtingen blijken bij de brandweer gecreëerd te worden door verhalen van collega's, vrienden of familie.

Unaniem hebben de vrijwilligers zich vanwege de spanning, actie en nieuwsgierigheid van het vak aangemeld bij de brandweer. Hierin komt duidelijk de dimensie thought - action naar voren, waarin het zoeken naar actie als afwisseling op het betaalde werk als belangrijke factor wordt gezien. Enkele vrijwilligers geven aan deze spanning op te zoeken om even weg te zijn van de thuissleur. Hieruit kan op worden gemaakt dat vrijwillige brandweelieden avontuurlijke types zijn die een uitdaging aan durven te gaan. De behoefte aan actie wordt vaak gekoppeld aan de fysieke uitdaging die de vrijwilligers aantrekt bij de brandweer. De factor fysieke uitdaging valt onder de dimensie giving - getting. Opvallend aan het begin van

de eerste fase zijn echter de verschillende beelden die vrijwilligers hebben van de brandweer. Vrijwilligers die via vrienden bij de brandweer zijn gekomen, hebben vaak weinig tot geen kennis van negatieve ervaringen zoals het vinden van overleden mensen. Vrienden of collega's laten deze negatieve ervaringen achterwege en beperken zich meer tot de positieve ervaringen omdat dit de 'mooiste verhalen' zijn om te vertellen. Dit in tegenstelling tot iemand die via familie bij de brandweer is gekomen.

'Kijk, mijn vader zat al bij de brandwacht. Dus verwachtingen, de mindere dingen vertelt hij ook. Naast de positieve dingen heeft hij ook weleens negatieve dingen. Kijk je weet, je gaat gewoon slachtoffers tegenkomen, sommigen waarbij het wel goed afloopt en sommigen waarbij het minder goed afloopt. Je weet van tevoren dat je dat kan verwachten,'

Nieuwe vrijwilligers die een volledig beeld hebben van de organisatie voelen zich meer betrokken, omdat de verwachtingen beter overeenkomen met de praktijk. Degenen die via vrienden of collega's bij de brandweer komen hebben meer tijd nodig om dezelfde betrokkenheid te voelen.

'Verwachtingen.. Nee, had ik niet echt. Alleen eigenlijk gewoon, ze hebben ontzettend mensen nodig. Er is zo'n tekort. Ik woon heel dichtbij, ben veel thuis en we hebben een bedrijf aan huis. Een keer iets anders dan die thuissleur. In het begin ja, toen moest echt wel even wennen. Niet alleen maar actie en spanning, zoals je in het begint denkt...Je moet echt dingen durven en je kan voor onverwachte dingen komen te staan.. Dat heeft even geduurd ja. Maar nu ben ik eraan gewend, weet ik wat ik allemaal kan verwachten en wat erbij hoort.'

Hieruit komt het proces naar voren waarin blijkt dat het beperkte beeld van de vrijwilligers, die via vrienden zijn binnengekomen, wordt bijgesteld gedurende de tweejarige opleiding.

Zoals bij de nieuwe vrijwilliger een verandering plaatsvindt in het gevoel van betrokkenheid ten opzichte van de organisatie in deze fase, zo vindt ook een verandering plaats betreft het identificeren van de nieuwe vrijwilliger met de groep. Communicatie is hierbij van groot belang. Wanneer de communicatie namelijk goed en open verloopt, zal volgens de vrijwilligers de sfeer ook goed zijn. Vrijwilligers hechten grote waarde aan deze sfeer omdat dit vaak de meerwaarde is waar energie en voldoening uit wordt gehaald, naast het betaalde werk en de thuissituatie. Bij een open communicatie en een goede sfeer zal de nieuwe vrijwilliger zich meer op het gemak voelen en hierdoor zich sneller kunnen identificeren met de groep.

'Openheid' is het eerste begrip wat wordt aangehaald door een ruime meerderheid wanneer het begrip communicatie voorbij komt. Het gevoel heerst dat 'iedereen alles tegen elkaar kan zeggen en dat je dat ook vooral moet doen om de sfeer goed te houden'. Een kleine groep in Houten gaf echter aan niet direct deze openheid te voelen. Deze tegenstelling in het gevoel van openheid blijkt samen te hangen met het gegeven hoe lang iemand in Houten woont en of iemand familie heeft in dit corps. Wanneer iemand 'van buitenaf' komt, wordt de nieuwkomer open ontvangen, maar van echte aansluiting is beduidend minder sprake in vergelijking met iemand die van jongs af aan in Houten woont. Deze aansluiting van de

vrijwilliger van buitenaf wordt aan het einde van de opleiding wel gevoeld. Tot die tijd geven de vrijwilligers aan meer verbondenheid te voelen met de organisatie en het werk zelf. De afwachtende houding van de groep voordat iemand geaccepteerd wordt, kan verklaard worden door de groepsidentiteit die aanwezig is in Houten.

‘Jong spul moet erbij, die flink gemotiveerd zijn en geen grote bek hebben. Want degenen die een grote bek hebben, die zijn zo uitgewaaid. Haantjes gedrag moeten we hier ook niet hebben, tolereren we niet, dat machogedrag. Heel stoer, maar als er gewerkt wordt, wordt er gewerkt en heb je niks aan dat stoere. Ik heb ook contact met de politie, via mijn werk en daar heb je dat wel. Dat machogedrag.. Maar dat hebben we hier niet. Als het er wel zou zijn, wordt die door de sociale controle de kop in gedrukt.’

Wanneer de ‘onbekende’ vrijwilliger aan het eind van de fase zichzelf beter kan identificeren met de groep en de groep van mening is dat iemand zichzelf op de juiste manier heeft bewezen, wordt er aansluiting gevonden. Nieuwe vrijwilligers die via familie, van binnenuit, bij de brandweer zijn gekomen, blijken door de groep al als vertrouwd te worden gezien en slaan dit proces over. Zij beginnen een stap verder in het socialisatie- en identificatieproces dan de andere groep. Normen, waarden en cultuur blijken deels bekend te zijn door de familie. De nieuwe vrijwilligers die van buitenaf getraind worden middels ervaren vrijwilligers, gaan zich eveneens onderdeel voelen van de groep. Ook hier wordt dus het onderlinge verschil tussen de nieuwe vrijwilligers van buitenaf en de nieuwe vrijwilligers van binnenuit aan het eind van deze fase rechtgetrokken. Wanneer de vrijwilligers eenmaal aansluiting in de groep hebben gevonden wordt er doorgedaan naar fase twee.

Houten - Schalkwijk

Het is opmerkelijk dat dit identificatie proces in Schalkwijk niet op dezelfde manier blijkt te lopen zoals in Houten. In Schalkwijk kunnen de vrijwilligers zich namelijk in het begin sterker identificeren met de groep dan in de Houten. Aangezien een identificatieproces in elke groep plaatsvindt, kan hieruit opgemaakt worden dat dit proces zich in Schalkwijk niet tijdens maar vóór de eerste fase afspeelt. De bestaande groep speelt een belangrijke rol hierin. Een oorzaak waarom dit identificatieproces zich eerder afspeelt dan in Houten zou daarom gevonden kunnen worden in de verschillende type vrijwilligers die in Schalkwijk en in Houten werkzaam zijn. In Schalkwijk wonen alle vrijwilligers van jongs af aan in het dorp. Er komen weinig nieuwe inwoners bij waardoor iedereen elkaar kent. De vrijwilligers van nu zijn bijna allemaal boven de 40 en werken minimaal 15 jaar bij de brandweer. In Houten komen steeds meer mensen wonen. Zowel de leeftijden als de jaren dat ze werkzaam zijn bij de brandweer variëren sterk onderling. Houten is een grote groep waarin niet één type vrijwilliger te onderscheiden is. Omdat je hierdoor niet direct in één hechte groep belandt is de stap om als eenling bij het corps te gaan kleiner. In Schalkwijk is deze stap een stuk groter. Dit komt omdat de kleine groep vrijwilligers in de loop der jaren zo hecht is geworden, dat niet vrijwilligers de brandweer als een ‘klik’ zien. De brandweer wordt gezien als een groep met één sterke identiteit.

'Ik heb een vriendengroep in Schalkwijk, maar daar zit er geen van bij de brandweer. Er werken wel een stuk of zeven hier in Schalkwijk, maar die trekken het toch niet of zijn er de types niet voor of denken dat degenen die hier werken dat dat niet hun types zijn. Maar dat denk ik wel eens hoor van joh jij zou er ook wel bij kunnen, maar dan hebben ze al zo'n beeld en zouden ze er toch niet meer bij gaan.'

Het gevolg hiervan is dat iedereen de nieuwe vrijwilliger vooraf al kent. Wanneer de vrijwilliger niet bekend is, wordt het erg lastig om in de groep opgenomen te worden. Iemand zal zich dus alleen aanmelden als hij of zij zich al en sterke mate identificeert met de groep. In Schalkwijk zal om deze reden het aantrekken van nieuwe vrijwilligers een moeilijkere opgave zijn dan het blijven binden van vrijwilligers vergeleken met Houten.

Tussenfase

Aan het einde van de opleiding worden de vrijwilligers volledig manschap. Hierdoor wordt meer verantwoordelijkheid gevoeld, waardoor ze zich meer identificeren met degenen die deze verantwoordelijkheid reeds hadden. Vanuit de lage vorm van identificatie, waarin de vrijwilligers een klein beetje verantwoordelijkheid ten opzichte van het werk hadden, gaan de vrijwilligers nu naar een hogere vorm van identificatie. Ze geven aan om ook aan cursussen deel te willen nemen en in projectgroepen te gaan. Hiermee gaan de vrijwilliger over in de tweede vorm van het identificatieproces.

Daarnaast leren de nieuwe vrijwilligers steeds meer de normen, waarden en cultuur van de organisatie begrijpen, doordat ze les krijgen van vrijwilligers. Deze socialisatie wordt tevens versterkt door de ervaringen waar de nieuwe vrijwilligers in de eerste twee jaar mee te maken krijgen. Na aanleiding van een auto ongeluk van een week eerder wordt het volgende gezegd.

'Ik weet niet of je band echt hechter wordt elke keer, maar je hebt wel even een moment met elkaar. Op een gegeven moment zag ik een collega en ze stond met zulke ogen te kijken. Ik zo, kan ik het even van je overnemen? Toen zei ze, nee joh het gaat goed. Maar je houdt elkaar wel ff in de gaten en leert elkaar hierdoor wel beter kennen..enzo... Hierdoor begrijp je soms gewoon beter waarom mensen op een bepaalde manier.. nouja..dingen doen enzo.. '

Vanuit deze tussenfase wordt overgegaan in fase II, wanneer de vrijwilligers volledig manschap zijn.

Fase II

Wanneer de opleiding afgerond en de aansluiting met de groep versterkt is, blijken vrijwilligers langzaam meer waarden aan een andere factor te gaan hechten. Een voorbeeld hieronder van iemand die net begonnen is aan de tweede fase.

'Waarvoor blijf ik het doen? Ik heb het nu gigantisch naar mijn zin, komt ook omdat het een leuke club is. Kijk, alleen het werk is het niet meer, niet meer zoals eerst. Als er ineens minder

uitrukken komen, daar zou ik niet om weggaan ofzo. Minder uitrukken niet nee. Ik denk als de sfeer ineens negatief zou veranderen.. dan zou ik weggaan, ik geloof niet dat dat eraan zit te komen.. maar ja, dan zou ik wel weggaan.. Nee verder niet.'

De ontwikkeling, waarbij naast de spanning en sensatie het sociale aspect steeds belangrijker wordt, vindt plaats door het soort werk wat de brandweervrijwilligers verrichten. Door de ervaringen die de vrijwilligers meemaken, komen de spanning en sensatie met alle toeters en bellen in deze fase meer op een zijspoor te staan. De factor ervaring, waardoor de betrokkenheid van de vrijwilligers versterkt wordt, is terug te vinden in de dimensie newness - continuity. Hieronder is een voorbeeld gegeven van iemand die zich verder in de tweede fase bevindt.

'Ik heb ook een mindere tijd gehad en dat zal ik tot mijn dood meenemen. Op de heenweg gingen we met alle toeters en bellen, maar op de terugweg zat ik meer te janken in die auto dan dat ik vrolijk was. Ik neem het mee, en ik kan er wel over praten maar ik heb het er wel moeilijk mee. 's Ochtends was er een explosie geweest op een boerderij en toen we hebben toen dat kind gevonden. Recherche erbij enzo.. en toen werd het geborgen en ik zei alleen maar jongens allemaal aan de kant en iedereen deed zijn helm af en ging zo staan, zonder iets te zeggen. Er vormde zich zo een erehaagje en dat zal nooit iemand me weer afnemen. Het was zo mooi, echt ongelooflijk. Echt... zo mooi. Ja dat raakt je echt, maar ook collega's. Die moet je wel opvangen. Dan moet je jezelf even bij elkaar rapen. Dat zijn moeilijke dingen. Maar hierdoor wordt je band ook hechter. Veel praten om te verwerken.. dat helpt..dat doen we nog steeds.'

Deze verschuiving heeft met name invloed op het gevoel van verbondenheid die vrijwilligers ten opzichte van de groep hebben. Ruim de meerderheid geeft in deze fase namelijk aan mogelijk te vertrekken wanneer de 'leuke' groep vrijwilligers ineens sterk zou veranderen en de gezelligheid zou verdwijnen. De dimensie getting - giving, waarin de sociale groep als belangrijke factor wordt ervaren kan hieraan gekoppeld worden. Hieruit kan opgemaakt worden dat de vrijwilligers in deze fase zich sterker met de groep dan met de organisatie en het werk verbonden voelen.

Een aantal vrijwilligers die in deze fase terechtkomen, gaan na enige tijd samenwonen en/of krijgen kinderen. Hoewel door deze vrijwilligers wordt aangegeven dat de brandweer goed te combineren is met het gezin, verandert de vorm van binding wel. Het gezin komt op de eerste plaats te staan.

Opvallend is dat de vrijwilligers naarmate het sociale aspect belangrijker wordt, kritischer ten opzichte van de communicatie worden in de groep. Er worden meerdere punten van verbetering aangedragen die in de eerste fase niet worden gezien. Door het socialisatieproces nemen de vrijwilligers steeds meer een grotere plek in binnen de groep. Ze maken in de tweede fase echt onderdeel uit van de kern. Ook kunnen ze zich beter identificeren doordat ze vanuit deze plek beter zicht hebben op de verhoudingen binnen de groep en doordat ze niet meer opkijken tegen de ervaren vrijwilligers durven ze kritischer te zijn ten opzichte van de

communicatie. Zeker aangezien sfeer als belangrijkste factor wordt gezien en de communicatie hiermee samenhangt, wordt hier veel waarde aan gehecht.

Open communicatie – gesloten communicatie

Twee groepen kunnen in deze fase worden onderscheiden wanneer het om de communicatie gaat. Aan de ene kant staat een duidelijke meerderheid die de communicatie open en duidelijk vindt, terwijl aan de andere kant een groep staat die vindt dat de communicatie over negatieve dingen moeizaam verloopt en dat dit verbeterd zou moeten worden.

‘Vertrek van iemand om vage redenen.. nou ken ik die persoon zelf goed en dan vertelt hij dat wel tegen mij omdat ik het vraag. Maar echt eerlijk om hij gaat weg omdat.., dat is niet duidelijk. Ik snap dat het moeilijk is, maar laten we nauw eerlijk zijn want daar hebben we een hoop aan. Ik zeg als er dingen niet goed zijn dan hoor ik dat liever van tevoren. Zodat ik de volgende keer kan denken, ik zal het nu anders doen want dat heeft die en die de vorige keer tegen me gezegd. Daar heb je meer aan dan dat achter je rug wordt gezegd, die functioneert eerlijk gezegd voor geen meter terwijl degene het niet weet.’

Deze tweede groep die de communicatie onderling moeilijk vindt lopen, is opvallend genoeg ook de groep die in deze fase het contact met de leidinggevenden aan de kaak stelt. Dan is het verder geen verassing meer dat ook juist zij de professionalisering toejuichen, terwijl hier door de eerste groep met scheve ogen naar wordt gekeken. De tweede groep blijkt uit een bepaald type mensen te bestaan. Dit type is erg actief zowel binnen als buiten de brandweer. Ze geven aan van een strakke structuur te houden, waarin iedereen weet wat zijn/haar taak is. Hierbij geven ze aan dat ze zo efficiënt mogelijk te werk willen gaan, ‘zoals in een bedrijf’. Om deze reden juichen ze de professionalisering ook toe. Vrijwilligers behoren zich volgens hen precies aan het protocol te houden en hier niet van af te wijken. Om de organisatie zo goed mogelijk te laten lopen, zal de communicatie zo open mogelijk moeten zijn. Wanneer fouten worden gemaakt of mensen de brandweer verlaten, willen ze dan ook open op tafel hebben liggen wat de redenen hiervoor zijn om in de toekomst hiervan te kunnen leren. Volgens hen willen de meeste vrijwilligers van nu echter geen kritiek horen. Hier wordt overheen gepraat. In de eerste groep wordt hier anders over gedacht. De brandweer wordt meer als gezelligheidsvereniging beschouwd waarin niet alle gebeurtenissen of redenen van vertrek besproken hoeven te worden. De vergadering wordt als een moment gezien om feedback te kunnen geven en onderwerpen aan te kaarten wanneer iemand hier behoefte aan heeft. Deze momenten zorgen er volgens de eerste groep voor dat er juist wel over alles open gepraat kan worden. Deze tegenstelling tussen de behoefte aan gestructureerdheid en ongestructureerdheid is ook terug te vinden in de dimensie distance-proximity. De ongestructureerdheid trekt vaak juist mensen aan in het vrijwilligerswerk.

Aangezien de sfeer erg belangrijk is voor de vrijwilligers, kan het aan de ene kant zijn dat de vrijwilligers bang dat kritiek bij zal dragen aan een negatieve sfeer. Deze beredenering geeft type 1 voor het niet open staan van de vrijwilligers voor kritiek. Aan de andere kant ziet de ene groep de organisatie meer als een bedrijf in tegenstelling tot een gezelligheidsvereniging zoals de andere groep de brandweer ziet.

De uiteenlopende behoeftes betreft de manier van communiceren die beide groepen hebben, zullen dan ook ten grondslag liggen aan de verschillende kijk die ze op de organisatie hebben.

De vrijwilligers voelen zich in deze fase het meest geïdentificeerd met de groep omdat ze nu het gevoel hebben echt tot de kern te horen. Vrijwel alle vrijwilligers kunnen zich goed vinden in de waarden van de organisatie. Vanuit het eerder beschreven identificatiemodel kan hieraan de hoogste vorm van identificatie gekoppeld worden. Er wordt echter wel door alle vrijwilligers aangegeven dat er een duidelijke scheiding tussen de twee afdelingen zijn. Zowel in Houten als in Schalkwijk voelen de vrijwilligers zich sterk met hun eigen afdeling verbonden. Het behoort één corps te zijn, toch ziet iedereen het corps opgesplitst in twee corpsen. Een aantal beschrijven de twee afdelingen zelfs als concurrentie ten opzichte van elkaar. Dit gevoel komt voort uit het verschil in type mensen en de grootte van het corps, welke eerder beschreven zijn. Om beide groepen meer met elkaar te laten integreren, zijn sommige oefenavonden gemengd. Maar ook tijdens deze gezamenlijke oefenavonden is een duidelijke scheiding te zien. Na de oefenavonden gaan beide groepen naar de eigen kazerne terug om in de kantine nog na te praten en te drinken. Hoewel deze scheiding duidelijk aanwezig is, geeft geen enkele vrijwilliger aan hier last van te ondervinden. De scheiding tussen beide afdelingen heeft juist een versterkend effect op de identificatie van het vrijwilliger met de afdeling. De vrijwilligers geven aan zich juist te kunnen vinden in de groep waarin ze in zitten en totaal geen verbondenheid met de andere groep te voelen. Zolang de ervaren vrijwilligers in beide afdelingen de nieuwkomers zelf trainen en hierbij de normen, waarden en cultuur van de afdeling overdragen aan de nieuwkomers, is de kans groot dat de verschillen tussen beide afdelingen blijven bestaan. Dit is het gevolg van het socialisatieproces wat zich bij beide afdelingen afspeelt.

Leidinggeevenden

Het is opmerkelijk dat in de tweede fase duidelijk meer behoefte is aan contact met de leidinggeevenden als 'gelijke' dan in de eerste fase. In de eerste fase wordt er niet of nauwelijks aandacht aan de leidinggeevenden gegeven. Nu de vrijwilligers verder in het socialiseringsproces bevinden en zich het meest identificeren met de organisatie hechten ze er grote waarden aan dat de leidinggeevenden hun betrokkenheid laten voelen. Wanneer leidinggeevenden meer op de werkvloer verschijnen, neemt namelijk het bureaucratische gevoel af. Hierdoor ontstaat er een gezelligere sfeer. De dimensie distance-proximity komt terug in de behoefte om even weg te zijn uit de bureaucrativering van het betaalde werk.

Deze tweede fase gaat over in de derde fase wanneer na een lange werkzame periode bij de brandweer het einde van de brandweercarrière in zicht komt, namelijk wanneer ze op 55 jarige leeftijd moeten stoppen. Het einde van deze fase is te herkennen aan de laatste duidelijke veranderingen die opspelen bij de vrijwilligers betreft hun factoren die van invloed zijn op de binding met de brandweer.

Fase III

Het gevoel van spanning en sensatie, de dimensie thought-action, wat vanaf de eerste fase een belangrijke rol heeft gespeeld, neemt sterk af in deze fase. De dimensie. Naast het sociale aspect wat in de tweede fase een grote plek in nam, worden nu ook individuele factoren belangrijker.

'Ik vind het leidinggeven aan een groep mensen het mooiste, dat vind ik het mooiste en het leukste om te doen. Grote branden vind ik nu niet echt spannend meer, als brandweerman dan, dan sta je gewoon een beetje water te spuiten. Kijk een hele nacht blussen met als eindresultaat dat ie ofwel afgebrand of afgebroken wordt, nee, dat is niet zo spannend meer.'

De vrijwilligers die in deze fase zijn beland, hebben nog één overkoepelend motief om bij de brandweer te blijven, namelijk afmaken waar ze aan begonnen zijn. Door de positieve ervaringen en herinneringen voelen ze een sociale verplichting om de laatste jaren als vrijwilliger af te maken. De dimensie continuity-newness speelt in deze fase een belangrijke rol. De newness, de afwisseling, maakt plaats voor de continuity, het doorzetten. De verschuiving van factoren om bij de brandweer te blijven, hangt samen met het gevoel van betrokkenheid wat afneemt in deze laatste fase. Vrijwilligers stappen in deze fase makkelijker van taken af wanneer ze het minder leuk vinden om te doen. Daarnaast wordt het beroep fysiek ook steeds zwaarder, de conditietesten halen niet zo makkelijk meer als vroeger. De fysieke uitdaging, een factor die onder de dimensie getting-giving valt, vormt hierdoor in deze fase eerder een belemmering dan stimulering.

'Kijk tot nu toe vind ik het allemaal prima, zolang ik het tussendoor kan doen. Ik heb ook een zoon bij de brandweer en die zegt altijd, wanneer gaan we de rode putten ook alweer doen. Dat vind ie dan leuk, vind ie prachtig, dan mag ie altijd mee. Maar stel dat ik zeg, ik vind het teveel worden dan is dat de stap die eerste stap ik neem. Dan ga ik die putten niet meer doen. Dan kijk ik wat het minst belangrijkste voor mij is. Dan zoeken ze maar professionals, dat maakt mij niet uit.'

De professionalisering van de brandweer brengt veranderingen ten opzichte van het werk zelf en de groep met zich mee. Voor de vrijwilligers in deze fase voelt de brandweer van nu zich door de professionalisering niet meer zoals de brandweer van vroeger, waarvoor ze destijds hebben gekozen. Hierdoor is de band met de organisatie sterk veranderd.

'Er kwam bijvoorbeeld een melding, een stoplicht hing los boven de snelweg. Nu kan je bijvoorbeeld een trap opeen bepaalde manier opbouwen, zodat het ergonomisch verantwoord is. Je kunt ook gewoon de ladder omhoog den en een stuk sneller het stoplicht maken. Procedure is niet precies zoals het hoort, maar de hele regio zit in de stress en de rondweg moet even afgesloten. Hele groep zegt hebben we leuk bedacht, hebben we leuk gedaan. Dan komt vervolgens een presentatie van hoe het niet zou moeten en dan worden wij erop aangesproken, dat mag dus niet. . Ja, dat is dan een regel, maar zo ga je toch niet altijd te werk, waarom zou je moeilijk doen. Dat strookt in tegen de overtuigingen waarom ik brandweerman ben. Kijk, het heet improviseren, vroeger vond ik het prachtig, maar dat mag

tegenwoordig helemaal niet meer. Dat vind ik wel erg jammer. Sommigen hebben daar ook wel moeite mee.'

Daarnaast is er ondertussen een nieuwe groep vrijwilligers bij de brandweer gekomen die juist wel met alle regels hebben leren omgaan. Hierdoor is er een sterke tweedeling ontstaan tussen de groep. De ouderen die lange tijd in de groep hebben gezeten en zich sterk konden identificeren in de tweede fase, merken dat dit gevoel afneemt in deze fase. Ze kunnen zich minder vinden in de nieuwe waarden van de organisatie en doen ook geen activiteiten meer, zoals deelnemen aan een projectgroep. Ze voelen alleen sterke verbondenheid met de vrijwilligers uit hun eigen fase, die ook de ontwikkelingen hebben meegemaakt. Deze tweedeling zou spanning op kunnen leveren, dat is op dit moment niet het geval omdat de ouderen hun eindstreep in zicht zien en hierdoor 'alles wel prima vinden'.

Deze fase waarin de identificatie sterk is afgenomen is sterk beïnvloed door de professionalisering. In deze laatste fase zit nu een groep die een hele andere opleiding tot brandweervrijwilliger heeft gehad. Ook waren de verantwoordelijkheden en taken anders. Er zou gezegd kunnen worden dat wanneer deze groep binnen vijf jaar vertrekt, deze fase er niet meer zal zijn. Dit is echter tegen de verwachting in, aangezien regels en taken betreft de brandweer vaak worden bijgesteld. Hoewel het onderscheid op dit moment erg groot is, zal er altijd enige vorm aanwezig zijn van verschil in opleiding en taken van de vrijwilligers tussen de eerste en derde fase, waardoor de binding beïnvloed zal blijven worden.

Conclusie

In dit kwalitatieve onderzoek is er onderzocht welke factoren bijdragen aan een duurzame binding van vrijwilligers met Brandweer Houten. Vooraf werd binding in de literatuur als een socialisatie en identificatieproces omschreven. Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat deze processen onderverdeeld kunnen worden in drie fases. De eerste fase begint op het moment dat de vrijwilligers verwachtingen vormen van de brandweer tot en met het moment dat de ze tweejarige brandweeropleiding hebben afgerond. Vervolgens loopt de tweede fase door tot de vrijwilligers vijftig jaar zijn en het einde van hun brandweer carrière in zicht komt. Tot slot omvat de derde fase de laatste vijf jaar na een langdurige brandweer carrière, waarbij op vijftigjarige leeftijd moeten de vrijwilligers stoppen. Aan de hand van deze fases kunnen de verschillende vormen en mate van binding die de vrijwilligers met de organisatie en met de groep voelen, duidelijk weergegeven worden.

Zoals Meyer en Allen in hun onderzoek aangeven, komen bij de vrijwilligers met name affectief en normatief commitment naar voren. Affectief commitment is een vorm van commitment die zich tijdens de eerste fase vormt en tevens het sterkst aanwezig blijft gedurende de andere fases. Vrijwilligers beschrijven de sfeer als ontzettend gezellig en de brandweer als een plek waar je echte vrienden aan over houdt. Normatief commitment komt met name tot uiting in de laatste fase wanneer de meeste vrijwilligers blijven vanuit het gevoel van sociale verplichting naar de organisatie en de groep toe.

Vanuit de resultaten kan het socialisatieproces beschreven worden al een proces waarin de vrijwilligers de organisatie en de groep beter leren begrijpen. De vrijwilliger komt een organisatie binnen waarin alles nieuw is en hechten bepaalde waarde aan factoren. Ze krijgen meer inzicht in de waarden, normen en cultuur die er in de organisatie heerst. Gaandeweg gaan de vrijwilligers hierdoor andere factoren belangrijker vinden en gaan ze hier meer waarden aan hechten. Ook is gebleken dat het identificatieproces sterk samenhangt met het gevoel van binding van de vrijwilligers met de brandweer.

In de eerste fase hebben de verwachtingen die de vrijwilligers hebben van de brandweer, direct invloed op de mate van binding die ze met de groep, het werk en de organisatie voelen. De vrijwilligers die via familie bij de brandweer komen, lopen een stap voor in het socialisatieproces en identificatieproces bij binnenkomst in de organisatie. De vrijwilligers die via vrienden bij de brandweer komen, kunnen zich door de sterke groepsidentiteit minder goed identificeren en hebben nog geen kennis betreft de normen, waarden en cultuur van de brandweer die de andere groep nieuwkomers wel heeft. Door ervaringen trekt dit echter aan het einde van fase I recht. De vrijwilligers geven unaniem aan vanwege de spanning en sensatie zich bij de brandweer te hebben aangemeld, ze voelen zich dan ook in deze fase het meest verbonden met het werk zelf. Ze zien het als een uitdaging en kick om branden te blussen. In deze fase speelt hoofdzakelijk de dimensie thought-action een rol. De factor actie is erg belangrijk geweest bij de keuze om bij de brandweer te gaan. De fysieke uitdaging, die in de dimensie giving-getting wordt aangehaald komt ook naar voren en hangt samen met de actie die de vrijwilligers zoeken. Het is opvallend dat in Schalkwijk het identificatie proces zich vóór de eerste fase afspeelt. Hierdoor voelen deze vrijwilligers zich tijdens de eerste fase zowel meer verbonden met het werk als met de groep in vergelijking met de vrijwilligers van Houten.

In de tweede fase, wanneer de vrijwilligers door het socialisatieproces een betere aansluiting met de groep en organisatie voelen, vindt er een belangrijke verschuiving plaats. Nu de vrijwilligers de waarden, normen en cultuur beter begrijpen en zich beter kunnen identificeren met de groep gaan de vrijwilligers meer waarden hechten aan de groep zelf. Ook ervaring met het brandweerwerk speelt een rol in het socialisatieproces. Hierin komt naar voren dat de newness, het werk als afwisseling, voorzichtig richting continuity verschuift waarin de ervaringen de betrokkenheid vergroot. Newness speelt in deze fase ook nog een rol, aangezien de vrijwilligers het werk nog steeds als afwisseling op het privéleven zien. En waar in de eerste fase met name de giving kant van getting-giving een rol speelde, wordt nu meer de nadruk op getting gelegd. Hiermee wordt bedoeld op opdoen energie en het opzoeken van sociale contacten bij de brandweer die de vrijwilligers niet bij het betaalde werk vinden. De sfeer is in deze fase erg belangrijk voor de vrijwilligers. Ze hechten daarom ook veel waarden aan open communicatie en betrokkenheid van de leidinggevenden. Wanneer het over de communicatie gaat, kunnen twee typen vrijwilligers onderscheiden worden. Aan de ene kant wordt de communicatie als open beschouwd terwijl aan de andere kant vrijwilligers aangeven dat de communicatie niet open is. Deze tweedeling kan gekoppeld worden aan de manier waarop de vrijwilligers naar de organisatie kijken, als een bedrijf of als een gezelligheidsvereniging. Hieraan kan distance-proximity gekoppeld worden, het verschil tussen gestructureerdheid en ongestructureerdheid. Ook kan de behoefte aan

ongestructureerdheid en het loskomen van de bureaucratie op het werk teruggevonden worden in de toegenomen behoefte aan contact met de leidinggevenden. In deze fase wordt er veel waarden gehecht door de vrijwilligers wanneer de leidinggevenden zich vaker op de werkvloer zullen begeven.

Wanneer het einde van de brandweercarrière in zicht komt, wordt er overgegaan naar de laatste fase. Met name door de professionalisering zwakt het gevoel van binding met het werk, de groep en de organisatie af. De factoren, waarmee de vrijwilligers zich verbonden voelen, lopen sterk uiteen. Niet alleen het werk is door de veranderingen gewijzigd, maar ook de afstand tussen jong, mensen die nog niet lang werkzaam zijn bij de brandweer, en oud is groter geworden waardoor de identificatie met de groep afneemt. Door deze laatste groep worden veranderingen in de organisatie dan ook aangekaart als mogelijke rede tot vertrek. In deze laatste fase verdwijnen de factoren actie en fysieke uitdaging. De dimensie newness-continuity gaat een grotere rol innemen, vrijwilligers blijven om het sociale werk doorzetten vanuit het gevoel van sociale verplichting aan de organisatie en de groep totdat ze klaar zijn.

De verwachtingen die zijn opgesteld naar aanleiding van het literatuuronderzoek komen gedeeltelijk overeen met de resultaten.

De onderzoeken naar de verschillende fases van het socialisatieproces die in de literatuur naar zijn gekomen, wijken echter af van de fases die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Op de eerste plaats is in dit onderzoek duidelijk geworden op welke manier de fases in elkaar overlopen. Bauer e.a. (1998) beschrijven dit niet in hun onderzoek. Daarnaast zijn de fases anders onderverdeeld. De derde fase die Bauer e.a. (1998) beschrijven is de aanpassingsfase wanneer de nieuwkomers volledig lid worden. In dit onderzoek behoort dit proces nog tot de eerste fase. Ook het Volunteering Stages and Transition Model van Haski-Leventhal e.a. (2008) verschilt duidelijk van dit model. Zij beschrijven het socialisatieproces in vijf fases, terwijl in dit onderzoek drie fases onderscheiden worden. Wel komt het verloop tussen de verschillende fases in het VSTM naar voren.

De mate van binding die de vrijwilligers voelen, hangt zoals verwacht sterk samen met het identificatieproces. Zowel in de eerste als in de laatste fase kunnen de vrijwilligers zich minder sterk identificeren met de groep dan in de tweede fase, wat terug te zien is in de mate van binding van de vrijwilligers. Zoals verwacht blijft de eerste vorm van het identificatieproces wat Rodrigo e.a. (2007) beschrijft, afwezig. De vrijwilligers voelen dus altijd al enige mate van identificatie met de organisatie bij binnenkomst. De vrijwilligers gaan in de tweede fase over van de tweede vorm naar de derde vorm en sommigen zelfs naar de vierde vorm van identificatie. Ze gaan meer activiteiten en verantwoordelijkheid op zich nemen, wat samenhangt met de mate waarin ze zich geïdentificeerd voelen met de organisatie en groep. Tijdens de drie fases blijken ook de entiteiten mee te veranderen. Zoals verwacht zijn de entiteiten werk en collega's het belangrijkste voor de vrijwilliger, echter wel in verschillende mate afhankelijk van de fase waarin de vrijwilligers zich bevinden.

De behoefte aan de betrokkenheid van de leidinggevenden komt vooral in de tweede fase naar voren. Het komt overeen met de literatuur, dat de betrokkenheid van de leidinggevenden invloed heeft op het gevoel van betrokkenheid van de vrijwilligers met de organisatie. Wanneer de leidinggevenden betrokkenheid toont, door bijvoorbeeld vaker op de werkvloer te zijn, heeft dit een positief effect op de binding van de vrijwilligers.

Aanbevelingen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde:

Welke factoren zijn voor de vrijwillige brandweerlieden belangrijk om zich duurzaam te binden aan Brandweer Houten?

Het is van belang bij het antwoorden van deze vraag om eerst te bekijken in welke fase van het proces de vrijwilligers zich bevinden waarop gericht wordt. In de eerste fase komt naar voren dat een volledig beeld van de brandweer vooraf bijdraagt aan een sterker gevoel van binding met de organisatie wanneer ze in de organisatie terecht komen. Het HR instrument om potentiële vrijwilligers door vrijwilligers te laten werven, kan hieraan bijdragen. Echter alle vrijwilligers van nu zijn al via via geworven. Wel kunnen de leidinggevenden er op aansporen om een zo volledig mogelijk beeld te over te brengen naar de potentiële vrijwilligers. In Schalkwijk voelt iedereen zich sterker verbonden in de eerste fase, maar zal juist veel aandacht aan de werving moeten worden besteed. Het beeld van een 'klik' zou moeten verdwijnen. Hiervoor kunnen echter vanuit dit onderzoek geen aanbevelingen voor gedaan worden, omdat dit onderzoek niet gericht is op werving.

Wanneer de vrijwilligers eenmaal bij de brandweer zitten, voelen ze zich vaak zo sterk verbonden dat er weinig redenen voor vertrek worden genoemd. Naast de factor actie voelen ze zich nu ook sterk verbonden met de sociale factor, de groep. De leidinggevenden moeten dan ook een open sfeer blijven creëren om de gezelligheid te behouden. Wanneer hier verandering in komt, kan dit mogelijk leiden tot vertrek. Daarnaast hechten de vrijwilligers waarden aan het ontwikkelen van zichzelf, door middel van cursussen. Ook zullen de leidinggevenden aandacht moeten besteden aan hun betrokkenheid naar de vrijwilligers toe. De ongestructureerdheid en de ontsnapping aan de bureaucratie is voor de vrijwilligers namelijk van groot belang.

De vraag die bij de laatste fase gesteld kan worden, is of de vrijwilligers zich in deze fase nog wel duurzaam willen binden aan de organisatie. Wanneer ze langzaam afscheid nemen en steeds minder komen, zijn de factoren minder duidelijk te herkennen. Aan de andere kant kan het voor de groepsidentiteit en de organisatie een positieve invloed hebben als de vrijwilligers zich tot op het laatste moment sterk verbonden voelen met de organisatie. Factoren die dan belangrijk zijn, zijn met name de groepsidentiteit en het werk zelf. Diversiteit in de groep en verandering in het werk, daar kan niks aan veranderd worden. Wel kan ervoor gezorgd worden dat ze zich meer als één groep gaan voelen en nieuwe uitdagingen creëren in deze laatste jaren.

Literatuur

Alvesson, M., Deetz, S., (2000), Alternative social science perspectives. *Doing critical management research* (pp. 23-47). London: Sage

Bauer, T.N., Morrison, E.W., Callister, R.R. (1998). Organization socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 149–214

Boeije, H., (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek – Denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Catano, V.M., Pond, M. Kelloway, E.K. (2001). Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, Juni 2001, 256-263

Cnaan, R.A., Cascio, T.A. (1999). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 1999, 24, 1–30

Dawley, D.D., Stephens, R.D. & Stephens D.B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: chamber of commerce board members and role fulfillment, *Journal of vocational behavior*, 67, 511-525

Geroy, G.D., Wright, P.C., Jacoby, L. (2000). Toward a conceptual framework of employee volunteerism: an aid for the human resource manager. *Management Decision*, 38/4, 280-286

Guay, F., Vallerand R.J., Blanchard C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: the situational motivation scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, Vol. 24 (3), 2002

Hager, M.A., Brudney, J.L. (2004). *Volunteer management practices and retention of volunteer*. Washington: The Urban Institute

Haski-Leventha, D., Bargal D. (2008). The volunteer stages and transitionsmodel: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations*, Vol.61 (1), 67–102

Haverkamp, G. (2005). *Vuur als gemeenschappelijke vijand*. Proefschrift Universiteit Leiden

Hollis, M. (2006). *The philosophy of social science, an introduction*. United Kingdom; Cambridge University Press

Houten, M. van, Winsemius, A. (2007), Het kind en het badwater. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*. Jaargang 4, p. 79-90

Meyer, John P., Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, Research and Application*. London: Sage Publications

Meyer, John P., Becker, Thomas E., Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (6), 991-1007

Miller, P. (1992). *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford UK: Blackwell Publishers

Nassar-McMillan, S.C., Lambert, R. (2003). The relationship between volunteers' work behaviors and background and preparation variables. *Journal of Adult Development*, Vol. 10 (2), April 2003

Rees, R.J. (2005). *Sustained volunteerism: justification, motivation and management*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam

Rodrigo, P., Arenas, D. (2007). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-007-9618-7

Tak van der, T. (2007) *Jonge vrijwilligers: Participatie en Motivatie*. Onderzoek in opdracht van Provincie Zeeland, Maart 2007

Wijk, E. van (2006). *Ruim baan voor creatief talent - Bindingen van creatieve professionals in communicatie-adviesbureaus*. Proefschrift Universiteit Utrecht

Yeung, A.B. (2004). The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis. *Voluntas*, Vol. 15 (1), Maart 2004

Internet site

www.nov.nl,
<http://www.nov.nl/emc.asp?pageId=1054>, 7 januari 2008