

Onderzoeksrapport

Julien van Esch

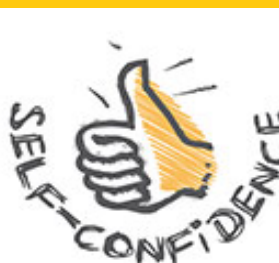
2336154

f

VeiligheidsBrabant Zuidoost
Regio



De brandweer hard aan de
slag met soft skills



ASSERTIVENESS

COMMUNICATION



Titelpagina

Naam	Julien van Esch
Student nummer	2336154
PCN nummer	300332
Praktijkbegeleider	Moos de Fretes
Organisatie	Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost
Begeleidend docent	Björn Smeets
Eerste assessor	Henia Heller
Datum	1 juni 2017
Plaats	Eindhoven
Opleiding	Toegepaste psychologie
Instituut	Fontys Hogeschool
Titel van het rapport	De brandweer hard aan de slag met soft skills

Samenvatting

Inleiding: Verschillende ontwikkelingen zorgen ervoor dat de 'soft-side' van het functioneren steeds belangrijker wordt gevonden door verschillende partijen. De Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost (VRBZO) merkt dat zij als organisatie niet de kennis in huis hebben om de soft skills van de repressieve brandweerm medewerkers in kaart te brengen. Aan de hand van dit onderzoek wordt duidelijk gemaakt welke soft skills de repressieve brandweerm medewerkers van belang achten en in welke mate deze soft skills worden uitgevoerd, gedurende hun loopbaan. Tevens wordt het duidelijk aan welke soft skills de VRBZO (brandweerorganisatie) aandacht moet besteden in het toekomstige competentie management. Om dit alles te bewerkstelligen is de volgende hoofdvraag opgesteld: *Welke soft skills zijn van belang voor een repressieve brandweerm medewerker gedurende zijn/haar loopbaan?*

Theoretisch kader: Tegenwoordig wordt er gestreefd naar een duurzaam en kwaliteitsvol personeelsbeleid wat toekomst bestendig is. Het competentie management vormt een belangrijke bouwsteen in de duurzame loopbaan. Op basis van de literatuur dreigt de competentie management niet altijd te voldoen aan de gestelde verwachtingen. Ook de 'mens' en daarmee de 'soft-side' van het functioneren wordt volgens de literatuur steeds belangrijker gevonden in een arbeidscontext. Er is echter nog maar weinig bekend over welke rol soft skills spelen in het hulpverlenersvak en hoe ze kunnen worden opgespoord. Het ontwikkelen van soft skills zal echter niet vanzelfsprekend zijn en is afhankelijk van verschillende factoren.

Methoden: Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is desk research, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek uitgevoerd. In de desk research is de verwevenheid van de thema's uit het theoretisch kader met de VRBZO onderzocht. Een focusgroep is gehouden om te onderzoeken welke soft skills door het management belangrijk worden gevonden. De enquêtes zijn uitgezet bij de repressieve brandweerm medewerkers (vrijwillig en beroeps), om te onderzoeken welke soft skills zij belangrijk vinden en in welke mate zij deze toepassen. In de enquête zijn de soft skills interactief leervermogen, samenwerken, stressbestendigheid, initiatief en flexibiliteit onderzocht.

Resultaten: Het management vindt dat de soft skills samenwerken, flexibiliteit, interactief leervermogen, stressbestendigheid en initiatief (op volgorde van belangrijkheid) het meest belangrijk zijn. Op basis van het resultaat kan gesteld worden dat bij de repressieve brandweerm medewerkers de volgende rangorde van belangrijkheid geldt: samenwerken, initiatief, stressbestendigheid, interactief leervermogen en flexibiliteit. De mate van belangrijkheid staat niet in verhouding met de mate van toepassing. De volgende rangorde van toepassing geldt: interactief leervermogen, samenwerken, initiatief, stressbestendigheid en flexibiliteit. Ook is een positieve samenhang gevonden tussen de mate van belangrijkheid en de mate van toepassing omtrent soft skill gedrag.

Conclusie: Geconcludeerd kan worden dat de soft skill flexibiliteit in dezelfde mate wordt toegepast als het belangrijk wordt gevonden. Interactief leervermogen en initiatief worden in verhouding minder belangrijk gevonden en meer toegepast. Samenwerken en stressbestendigheid worden in verhouding meer belangrijk gevonden maar minder toegepast in het werkveld.

Discussie: De innoverende waarde van dit onderzoek bestaat uit het bieden van handvaten om een duurzame kwaliteitsslag te maken middels het e-portfolio. De validiteit en betrouwbaarheid zijn weliswaar niet optimaal, maar er zijn genoeg redenen om dit onderzoek als geslaagd te zien.

Voorwoord

Eindelijk kan ik mijn scriptie aan u presenteren 'De brandweer gaat hard aan de slag met soft skills'. Het onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd in opdracht van de Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost (VRBZO), brandweerorganisatie, afdeling Vakbekwaamheid. De VRBZO is een samenvoeging van brandweer, GHOR (geneeskundige hulpverleningsorganisatie bij ramp- en crisissituaties) en RAV (regionale Ambulancevoorziening). De VRBZO heeft als missie om door middel van samenwerking rampen te voorkomen, te beperken en te bestrijden. De afdeling Vakbekwaamheid houdt zich bezig met de uitvoering van functiegerichte leergangen. Dit bestaat uit opleiden, trainen en oefenen van brandweermedewerkers zodat ze op vakkundige wijze hulp kunnen verlenen. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Toegepaste Psychologie aan de Fontys Hogeschool Eindhoven. Van januari 2017 tot juni 2017 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Het brandweer vak is een prachtig en waarderingsvol beroep, ik ben dankbaar dat ik door middel van mijn scriptie kennis heb kunnen maken met de 'soft-side' van de brandweermedewerkers. Hier wordt later in het onderzoek op teruggekomen. Dit alles is mede tot stand gekomen door mijn collega's en praktijkbegeleider Moos de Fretes. Zij hebben mij gecoacht, meegenomen in de organisatie en feedback gegeven. Ook mijn directe omgeving, medestudenten en begeleidend docent bedankt voor de fijne samenwerking en begeleiding. Tot slot alle deelnemers bedankt voor het delen van jullie gevoel, meningen en ervaringen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Julien van Esch
Eindhoven, 1 juni 2017

Inhoud

Titelpagina	2
Samenvatting.....	3
Voorwoord	4
1. Inleiding	6
2. Theoretisch kader.....	11
3. Methode	22
4. Resultaten	30
5. Discussie	44
Bibliografie.....	48
Bijlage A – Beoordelingscriteria bronnen.....	51
Bijlage B – Draaiboek focusgroep	53
Bijlage C – Competentiespel	56
Bijlage D – Transcript focusgroep.....	57
Bijlage E – Ingevulde hand-outs focusgroep	76
Bijlage F- Analyse hoofd- en subgroepen.....	81
Bijlage G – Mindmappen	82
Bijlage H – Enquête	86
Bijlage I – Analyse plan enquête	89
Bijlage J – Ethische verantwoording.....	113
Bijlage K – Tussentijdse evaluatie	114
Bijlage L – Theorie van gepland gedrag	117
Bijlage M – Analyse plan focusgroep	118

1. inleiding

In deze scriptie wordt een onderzoek beschreven naar de zachte competenties (soft skills) van de repressieve brandweerm medewerkers (uitrukfunctie). In dit hoofdstuk wordt toegelicht waarom de brandweer, onderdeel van de Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost (VRBZO), meer inzicht wil over de zachte competenties van de repressieve brandweerm medewerker. Inhoudelijke informatie over de zachte competenties (soft skills) is te lezen in het theoretisch kader. Het onderzoek richt zich tot de doelgroep 'repressieve brandweerm medewerkers van de VRBZO'. Voor het lezen van dit onderzoek wordt geadviseerd om eerst de begripsafbakening ,paragraaf 1.7, door te lezen. Dit verhoogt de leesbaarheid van dit onderzoek.

Het onderzoek start met een inleidend hoofdstuk waar de urgentie van dit onderzoek besproken wordt. In het theoretische kader worden thema's besproken die voortkomen uit het onderzoeksonderwerp 'soft skills'. Vervolgens wordt in het methoden hoofdstuk beschreven welke werkwijze en hulpmiddelen zijn gebruikt. In het resultaten hoofdstuk wordt er op basis van de verzamelde data antwoord gegeven op de deelvragen. Bij de conclusie worden de onderzoeksresultaten geïnterpreteerd en besproken in het licht van de probleemstelling. Tot slot wordt in het discussie hoofdstuk gediscussieerd over de innoverende waarde, betrouwbaarheid en validiteit, bruikbaarheid en aanbevelingen voor vervolg onderzoek. In bijlage K is de tussentijdse evaluatie terug te lezen.

1.1 Aanleiding

De maatschappelijke aanleiding voor dit onderzoek is de verschuiving die plaats vindt op het gebied van de waarde toekenning aan het werk en de individualiseringstrend. Arendt (1958) onderzoekt in navolging van Aristoteles de 'The human condition', oftewel 'het goede leven'. Volgens Arendt bestaat het goede leven uit een combinatie van arbeid, werk en handelen. Het werk bestaat uit drie belangrijke waardedimensies: bestaanszekerheid (voorzien in eigen levensonderhoud), het scheppende karakter van werk (creativiteit, vakbekwaamheid, persoonlijke ontwikkeling) en participatie (deel uitmaken van een groter geheel). Het accent is door de veranderende toekenning van waarde aan werk, verschoven van bestaanszekerheid naar een steeds sterker accent op het karakter van werk en participatie (Ruyseveldt & Smulders , 2008). Daarnaast zorgt de individualiseringstrend in de samenleving voor een arbeidsethos waarin zelfontplooiing en de autonome medewerker steeds meer centraal staat. Van medewerkers wordt steeds meer eigen verantwoordelijkheid verwacht en worden steeds meer bevestigd in hun eigenwaarde en keuzevrijheid (Kooiker & Hoeymans, 2014). Ook binnen de brandweerorganisatie is het accent op dezelfde manier verschoven. De Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding (NVBR) schrijft in het Human Resource beleid (2010) (HRM) de vernieuwende doelstelling om de komende vijf jaar te zorgen voor gemotiveerd, professioneel personeel dat zich met enthousiasme en passie blijft inzetten voor de brandweer (NVBR, 2012). De accent verschuiving van voornamelijk taakvervullende brandweerm medewerkers naar gepassioneerde en inspirerende brandweerm medewerkers is een complexe verandering voor het bedrijfsbeleid. De VRBZO draagt aan het veranderingsproces bij door zich niet alleen te beperken tot efficiënt inzetten van personeel en het maken van financieel en juridisch verantwoorde keuzes maar ook het bieden van een stimulerende werkomgeving en ruimte bieden voor (inter)persoonlijke ontwikkeling en verantwoordelijkheid. Dit moet zorgen dat er passie voor het brandweervak ontstaat (NVBR, 2012).

Ook de individualiseringstrend is in opkomst bij de brandweer. Er vormen zich steeds meer aanwijzingen die aangeven dat de standaard programma's voor de wekelijkse oefenavonden en vaste opleidingsmodules niet meer aansluiten op de individuele leerbehoefte, dit vraagt om maatwerk. Kortom, de focus ligt nu bij de brandweer op het vinden, binden, boeien en behouden van mensen met passie voor hun werk.

Naast de accent verschuiving is er ook een organisatorische ontwikkeling gaande die aanleiding geeft voor het onderzoek naar soft skills. De Nederlandse kwaliteitswet eist transparantie van voornamelijk grote maatschappelijke bedrijven, zoals de VRBZO. Deze eis wordt gesteld om onder andere het welzijn en veiligheid van de burger te waarborgen (Scholtens, 2012). Voor de brandweer betekent het dat iedere brandweermedewerker aantoonbaar vakbekwaam moet zijn gedurende de loopbaan bij de brandweer. De eisen voor 'vakbekwaam worden' zijn helder, dat is een opleiding met diploma als bewijs daarvan. In 2015 zijn de landelijke eisen voor 'vakbekwaam blijven' vastgesteld, waarbij iedere regio indien nodig aanvullende eisen heeft (bosbranden, luchthavenongelukken etc.). De eisen zijn vastgesteld, maar de wijze waarop dit aantoonbaar gemaakt wordt, mag iedere veiligheidsregio individueel invullen (VRBZO, 2016). De VRBZO ziet de vakbekwaamheidseis als een moment om een kwaliteitsslag te maken door aandacht te besteden aan een stimulerende werkomgeving, ruimte bieden voor (inter)persoonlijke ontwikkeling en verantwoordelijkheid en individueel maatwerk. Deze punten komen voort uit het HRM-beleid (2010). Dit onderzoek draagt hieraan bij doordat (inter)persoonlijke 'zachte' competenties van de brandweermedewerkers worden belicht.

Ondanks dat het brandweer vak een prachtig en dankbaar beroep is, wordt de keerzijde van het hulpverlenersvak steeds meer zichtbaar. Hulpverleners worden met regelmaat geconfronteerd met ingrijpende gebeurtenissen. Menselijke tragedies, lijden, ontredde en geweld zijn situaties die niet altijd te vermijden zijn in het brandweervak. Het is alleen de vraag: 'Hoe gaan brandweermedewerkers om met deze confronterende situaties?'. Stichting 'Hulp voor hulpverleners' concludeert dat deze keerzijde ervoor zorgt dat naar schatting 700 tot 1000 hulpverleners zich per jaar aanmelden, omdat ze er niet meer alleen uitkomen. Ook het geweld tegen hulpverleners lijkt de laatste jaren gestegen te zijn, hoewel deze stijging af en toe in twijfel wordt getrokken door meerdere partijen (Goodwork, 2015). Echter een ding is zeker: geweld tegen hulpverleners krijgt steeds meer aandacht en gaat niet meer onopgemerkt voorbij (Handhavingsacademi Nederland, 2015). Als reactie hierop heeft de brandweer het brandweer opvangteam (BOT) opgericht. Het BOT is actief in nazorgtrajecten. Ze begeleiden brandweermedewerkers om sterk emotionele reacties in perspectief te zien en bieden hulp in het verwerkingsproces, met als doel om ernstigere stoornissen te beperken. Het BOT speelt een rol in de nazorg en dit onderzoek speelt een rol in de voorzorg. Uit onderzoek blijkt dat de machocultuur nog steeds heerst bij de brandweermedewerkers: binnen een machocultuur zijn thema's zoals angst, emoties en onzekerheid niet bespreekbaar. Het bespreekbaar maken van deze thema's wordt zelfs gezien als gezichtsverlies (Kleine, 2006). De brandweer erkent nu steeds meer dat schokkende gebeurtenissen een impact hebben op de medewerker en dat een emotionele reactie in feite heel normaal is en niet hoeft te leiden tot gezichtsverlies. In combinatie met de vernieuwde duurzaamheidsvisie, beschreven in het HRM-beleid (NVBR, 2012), waarbij getracht wordt om een veilig gevoel te creëren door zekerheid van loopbaanlange inzetbaarheid, vraagt om een 'zachtere' aanpak. Deze bewustwording zorgt ervoor dat de VRBZO de urgentie ziet om aandacht te besteden aan competentie management van de 'soft-side' van het functioneren bij de brandweerorganisatie.

Dit alles maakt dat de brandweer de beloofde stimulerende werkomgeving en de ruimte voor (inter)persoonlijke ontwikkeling en verantwoordelijkheid, wat opgenomen is in het HRM-beleid, een plek wil geven in het proces van de aantoonbare vakbekwaamheid van de medewerkers. Ook het besef dat de rugzak van stoere hulpverleners aardig vol zit en de duurzaamheidsvisie, zorgen ervoor dat de VRBZO graag een steentje bij wil dragen aan de 'soft side' van het functioneren.

1.2 Context & probleemschets

Om het onderzoeksthema helder te krijgen is een context- en probleem analyse nodig. Door middel van gesprekken met medewerkers van de VRBZO (brandweerorganisatie) vanuit verschillende niveaus en desk research is duidelijk geworden wat het 'probleem' of de 'kans' is voor de VRBZO. Deze paragraaf geeft een verduidelijking over de context en het onderzoeksthema.

Dit onderzoek speelt zich af bij de VRBZO, brandweerorganisatie. De VRBZO is in 2014 ontstaan vanuit een samenvoeging van brandweer, GHOR (geneeskundige hulpverleningsorganisatie bij ramp- en crisissituaties) en RAV (regionale Ambulancevoorziening). De VRBZO heeft als missie om door middel van samenwerking rampen te voorkomen, te beperken en te bestrijden. VRBZO is een regiobrede organisatie waarin ongeveer 1300 medewerkers werkzaam zijn, verdeelt over 4 regio's (Stedelijk gebied, Kempen, Dommelstroom en Peelland). De VRBZO houdt zich bezig met werkzaamheden zoals: opstellen van risicoprofielen, advisering, organiseren van rampbestrijding, aanstellen en onderhouden van voertuigen en het uitvoeren van de meldkamerfuncties. De afdeling 'vakbekwaamheid' is één van de afdelingen van de brandweer, al hier vindt het onderzoek plaats. De afdeling vakbekwaamheid houdt zich bezig met de uitvoering van functiegerichte leergangen. Dit bestaat uit opleiden, trainen en oefenen van brandweerm medewerkers zodat ze op vakkundige wijze hulp kunnen verlenen. De afdeling vakbekwaamheid bestaat uit twee hoofdstromen: 'vakbekwaam worden' en 'vakbekwaam blijven'. Vakbekwaam worden richt zich op het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van alle brandweerleergangen volgens het landelijke waarderingskader. Vakbekwaam blijven richt zich op het adviseren, ontwikkelen en evalueren van programma's op vraag vanuit het programmamanagement. Met als doel om de vakbekwaamheid van brandweerm medewerkers te onderhouden gedurende de loopbaan. Het onderzoek richt zich tot de doelgroep: 'de repressieve vrijwillige en beroeps brandweerm medewerkers van de VRBZO (warme functies)'. De brandweer kent de zogenoemde "warme" en "koude" kant. De "warme" kant houdt zich bezig met de repressieve taken (uitrukdienst) zoals crisisbeheersing en rampen bestrijding. De "koude" kant houdt zich bezig met pro-actie, preventie, preparatie en nazorg. De taken van de "warme" en "koude" kant worden vervuld door beroeps- (30%) en vrijwillige medewerkers (70%). Het onderzoek richt zich niet op een aanwijsbaar probleem, maar het wordt gezien als een kans om een kwaliteitsslag te maken betreffende het functioneren van de repressieve brandweerm medewerkers, om in de toekomst onkundigheid te voorkomen. De VRBZO (brandweerorganisatie), het management, de brandweerm medewerkers en de maatschappij zijn partijen die betrokken zijn bij het onderzoek. Zoals in de aanleiding reeds is besproken is de VRBZO, met het management als uitvoerders, verplicht de vakbekwaamheid van iedere brandweerm medewerker aantoonbaar te maken. Het HRM-beleid (2010) vraagt om ook de (inter)persoonlijke vaardigheden op te nemen in het proces van het aantoonbaar maken van vakbekwaamheid. Het management is de partij die uiteindelijk de interventies en/of leergangen gaan creëren en aanbieden. Zij gaan het mogelijk maken dat de brandweerm medewerkers zich kunnen ontwikkelen in soft skills. Voor de repressieve brandweerm medewerkers is de aandacht voor soft skills een kans om zich te ontwikkelen als professional, met als doel performance verbetering en bijdragen aan de duurzame organisatie doelstellingen. Ook de maatschappij is betrokken, wanneer een burger de hulp van de brandweer inroept, verwacht hij dat deze zo snel mogelijk komt om vakkundige hulp te bieden. Hierbij is het essentieel dat de brandweerm medewerkers beschikken over soft skills.

De soft skills zijn van belang omdat het de brandweermedewerker helpt om de hard skills succesvol uit te voeren (Oomes, 2014). De essentie van soft skills wordt later uitgelegd in paragraaf 2.3.

Nu rijst de vraag: 'Waarom wil de brandweerorganisatie aandacht besteden aan soft skills?' Een vraag waarbij het antwoord bestaat uit diverse interne en externe ontwikkelingen die de urgentie voor aandacht voor soft skills hebben opgewekt, resulterend in dit onderzoek. Naast alle andere in de aanleiding (paragraaf 1.1) benoemde ontwikkelingen, is het HRM-beleid (2010) het aanleidend speerpunt voor dit onderzoek. Alle overige ontwikkelingen hebben immers direct of indirect ervoor gezorgd dat het HRM-beleid herschreven is. De NVBR schrijft in het HRM-beleid voor alle veiligheidsregio's (2010) de komende vijf jaar te streven naar gemotiveerd, professioneel personeel dat zich met enthousiasme en passie blijft inzetten voor de brandweer. Dit wil NVBR bereiken door het creëren van een veilig gevoel door zekerheid van loopbaanlange inzetbaarheid (NVBR, 2012). De brandweer probeert hier invulling aan te geven door middel van dynamisch competentie management. Het competentie management staat bij de brandweer nog in de kinderschoenen. Op dit moment is enkel nog aandacht besteed aan strategische, organisatorische en kennis competenties, terwijl er juist wordt gevraagd om aandacht voor soft skills. Het struikelpunt van de brandweer is dat ze onwetend zijn over de soft skills van de repressieve brandweermedewerkers en daardoor kunnen ze het HRM-beleid niet optimaal uitvoeren. Het gebrek aan kennis zorgt ervoor dat de brandweer niet weet op welke wijze interpersoonlijke ontwikkelingen, oftewel soft skills, moeten integreren in het competentie management. Wanneer de brandweer kennis heeft over de soft skills van de brandweermedewerkers kan een vorm van competentie management opgezet worden, wat in de lijn ligt met het HRM-beleid (2010). Een andere vraag die gesteld kan worden is: 'Waarom wil de brandweer nu aandacht besteden aan soft skills?'. De brandweermedewerker werkt tijdens een uitruk met zijn team in een crisisongeving. Bij een crisis kan sprake zijn van een snel veranderende omgeving met dynamische incidentontwikkeling. Samenwerking, communicatieve vaardigheden, stressbestendigheid en strategisch denken zijn voorbeelden van soft skills die de impact van de crisis bepalen. Soft skills spelen een belangrijke rol bij het managen van crisissituaties, de besluitvorming en bepalen grotendeels de kwaliteit van een repressieve inzet (Oomes, 2014). Daarnaast zijn de soft skills van invloed op de weerbaarheid van de hulpverleners. De schaduwzijde van het hulpverleners vak wordt steeds meer zichtbaar en dat vraagt om aandacht voor competentie management van de 'soft-side' van het functioneren. Meer informatie over deze ontwikkeling is terug te lezen in paragraaf 2.3. Het resultaat van dit onderzoek levert de brandweer kennis op over de soft skills van de brandweermedewerkers. Daarnaast helpt het onderzoek de brandweer en het management bij het ontwikkelen van een transparant en geborgd systeem van leren, beoordelen en registreren (aantoonbare vakbekwaamheid) met aandacht voor (inter)persoonlijke vaardigheden. Ook biedt het onderzoek het managementteam concrete informatie over de (soft skill) loopbaan van de brandweermedewerkers, zodat tijdig kan worden bijgestuurd.

Uit deze context & probleemschets kan worden geconcludeerd dat de onwetendheid over de soft skills van de brandweermedewerkers zorgt dat het HRM-beleidsplan (2010) nog niet zo mooi uit de verf komt zoals het bedoeld is. Aandacht voor soft skills gedurende loopbaan maakt het competentie management dynamisch. Veel partijen zijn betrokken bij het onderzoek. Niet alleen de brandweermedewerker zelf, maar het heeft zijn weerslag op de gehele maatschappij. Dit alles resulteert in de adviesvraag: *'Aan welke soft skills van de repressieve brandweermedewerker moet de VRBZO, brandweerorganisatie, aandacht besteden in het competentie management?'* Om antwoord te geven op deze vraag is inzicht nodig over welke soft skills de repressieve brandweermedewerkers nodig hebben voor een succesvolle loopbaan nodig.

'Het is voor de brandweer tijd om hard aan de slag te gaan met soft skills'

1.4 Probleemstelling

De Nederlandse kwaliteitswet eist dat de VRBZO de vakbekwaamheid van haar brandweerm medewerkers aantoonbaar moet maken gedurende hun loopbaan. Verschillende interne en externe ontwikkelingen zorgen ervoor dat de 'soft-side' van het functioneren steeds belangrijk wordt gevonden door verschillende partijen. De VRBZO merkt dat zij als organisatie niet de kennis in huis hebben om de soft skills van de repressieve brandweerm medewerkers in kaart te brengen. Dit onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzicht over welke soft skills de repressieve brandweerm medewerkers nodig hebben voor een succesvolle loopbaan.

1.5 Doelstelling

Aan de hand van dit onderzoek wordt duidelijk welke soft skills de repressieve brandweerm medewerkers van belang achten en in welke mate het wordt toegepast, gedurende hun loopbaan. Tevens wordt het duidelijk aan welke soft skills de VRBZO (brandweerorganisatie) aandacht moet besteden in het competentie management. Dit alles met als doel om binnen de brandweer aandacht te besteden aan de 'soft-side' van het functioneren van de repressieve brandweer functies. En een kwaliteitsslag te maken betreft het functioneren van de repressieve brandweerm medewerkers, zodat incidenten beperkt worden. Resultierend in een transparant en geborgd systeem van het leren, beoordelen en registreren van soft skills, wat het functioneren van de repressieve brandweerm medewerkers bevordert.

1.6 Onderzoeksvragen

Om bovenstaande doelstelling te bereiken is onderstaande hoofdvraag opgesteld. De hoofdvraag wordt getoetst in de praktijk en vergeleken met bestaande literatuur.

Hoofdvraag: 'Welke soft skills zijn van belang voor een repressieve brandweerm medewerker gedurende zijn/haar loopbaan?'

Om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden zijn er zes deelvragen opgesteld. Deelvraag 1 en 2 worden beantwoord in het theoretisch kader, deelvraag 3 wordt beantwoordt door middel van deskresearch en deelvraag 4,5 en 6 worden beantwoord in de praktijkstudie.

Deelvraag 1: *'Welke betekenis hebben soft skills in een arbeidscontext?'*

Deelvraag 2: *'In welke mate zijn soft skills ontwikkelbaar voor een individu?'*

Deelvraag 3: *'Op welke manier zijn binnen de VRBZO duurzame inzetbaarheid, competentie management en het leerproces verweven met soft skills?'*

Deelvraag 4: *'Welke soft skills denkt het management dat de repressieve brandweerm medewerkers nodig hebben gedurende de loopbaan en in welke mate?'*

Deelvraag 5: *'Welke soft skills worden door de individuele repressieve brandweerm medewerker het meest belangrijk gevonden en in welke mate passen ze deze toe?'*

Deelvraag 6: *'Is er voor de individuele brandweerm medewerker een samenhang tussen de mate van belangrijkheid en de mate van toepassing betreft soft skill gedrag?'*

1.7 Begripsafbakening

Om de leesbaarheid van dit onderzoek te vergroten is het belangrijk om te weten wat bedoeld wordt met onderstaande begrippen.

NVBR: de Nederlandse vereniging brandweezorg en rampbestrijding (brandweer Nederland)

VRBZO: de Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost is onderdeel van de Veiligheidsregio en omvat de brandweer, GHOR en Regionale ambulancevoorziening

Brandweerorganisatie: enkel de brandweer partij van de VRBZO

Brandweerm medewerker: medewerkers bij de brandweer die een repressieve functie vervullen

Repressief: het vervullen van een uitruk functie (crisisbestrijding)

Het management: medewerkers die bij de brandweer organieke functies vervullen

Dimensie: de soft skill die getoetst wordt

Schaal: de mate van belangrijkheid en toepassing die getoetst wordt

Item: gedragsindicatoren die getoetst worden

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk richt zich op de theoretische achtergrond van het onderzoeksonderwerp 'soft skills', dit wordt gedaan door middel van een literatuurstudie. Er wordt gestart met het hoofdstuk over de visie. Vervolgens worden de hoofdstukken middel, doel en vorm besproken. Het theoretisch kader wordt afgesloten met een korte conclusie.

Onderstaande deelvragen, die afgeleid zijn van de hoofdvraag, worden beantwoord in de paragrafen van het theoretisch kader

- Deelvraag 1: *'Welke betekenis hebben soft skills in een arbeidscontext?'* (paragraaf 2.3)
- Deelvraag 2: *'In welke mate zijn soft skills ontwikkelbaar voor een individu?'* (paragraaf 2.4)

Soft skills: *'Zachte competenties (soft skills) hebben betrekking op interpersoonlijke vaardigheden, zoals het vermogen om jezelf goed te beheren, en om interpersoonlijke vaardigheden, zoals hoe men omgaat met interactie met anderen.'* (Laker & Powel, 2011).

2.1 De visie: duurzame inzetbaarheid

Nu de definitie van het onderzoeksonderwerp 'soft skills' helder is, kan er worden ingezoomd op de duurzame loopbaan van medewerkers, waar het onderzoeksonderwerp 'soft skills' uit voort komt. Duurzame inzetbaarheid omvat het behouden van fysieke en mentale gezondheid gedurende de loopbaan (Lutterop, Wending, & Offers, 2013). In dit onderzoek ligt de focus op de mentale gezondheid van medewerkers. Mentale gezondheid omvat de cognitieve, emotionele en sociale vaardigheden die een medewerker in staat stelt een lerend en productieve loopbaan te leiden (Lokkerbol, Splunteren, & Smit, 2012). Deze vaardigheden worden ook wel soft skills genoemd, omdat ze een rol spelen bij het omzetten van competenties naar de praktijk (Geerlings, 2016). Ook in het werkveld wordt mentale fitheid steeds meer erkend. Loopbanen zijn de laatste jaren enorm veranderd met als gevolg dat er steeds meer oog komt voor de mentale gezondheid van medewerkers. De groep medewerkers die hun gehele werkzame leven bij één organisatie werken, wordt steeds kleiner. Medewerkers wisselen steeds vaker van werkgever of werken zelfs bij meerdere werkgevers. Deze veranderende arbeidsmarkt vraagt om medewerkers die vooruit kijken en reageren op aanpassingen. Voor de werkgever is het in deze arbeidsmarkt de taak om erop toe te zien dat er mogelijkheden zijn die duurzame inzetbaarheid stimuleren (Blom, 2015).

Het begrip 'duurzaamheid' in het kader van 'duurzaam werken' kent vele definities. De werkdefinitie die gebruikt wordt in dit onderzoek is: *'Een geconcentreerd mens- en wereldbeeld wat bestaat uit 4P-denken.'* (Mossevelde, 2014). Het 4P-denken omvat het besef dat de mens (person) en het ondernemen (profit) deel uitmaken van het groter geheel, namelijk de natuur (planet) en de maatschappij (people). In dit onderzoek ligt de focus op de toevoeging van 'de mens' (person-domein) wat noodzakelijk is om tot duurzaam werken te komen (Mossevelde, 2014). Als een organisatie wil dat het person-dimensie in de juiste balans komt met het profit-dimensie, kan een versterking van de duurzaamheidgedachte vanuit de HRM-hoek hiertoe een belangrijke bijdrage betekenen. Voorbeeld acties zijn het opzetten van competentie management, talentontwikkeling of diversiteitprogramma's (Prins, 2015).

In dit onderzoek ligt de focus op het person-domein, de 'soft-side' van het functioneren van de individuen medewerker. Binnen het person-domein worden individuele waarden belangrijk gevonden. Onderzoek naar de arbeidsethos (2011) wijst uit dat de babyboomgeneratie versterkte aandacht heeft voor het person-domein. Ze hechten steeds meer waarde aan aantrekkelijke voordelen, afwisseling, inspraak en voldoende ruimte voor vrije tijd (Schaufeli, 2011).

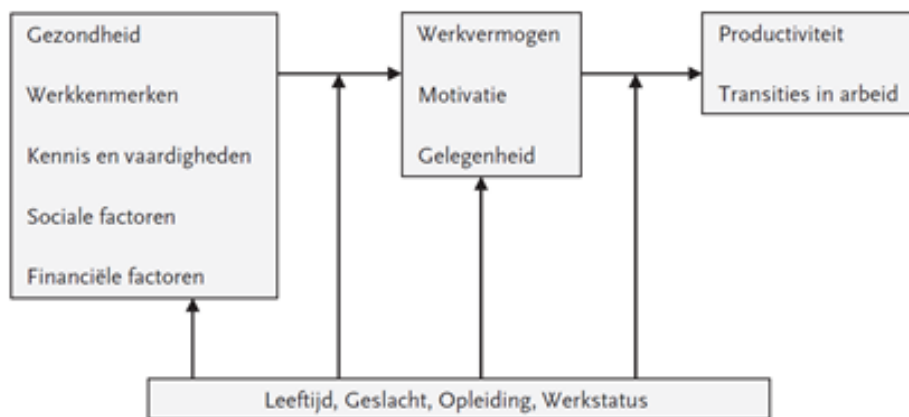
Het is helder dat veel organisaties een duurzame bedrijfsfilosofie hebben aangenomen, maar het is vaak nog onduidelijk in hoeverre dit in overeenstemming is met de waarden van de medewerkers. Wanneer de waarden van de medewerkers botsen met het management of de organisatie ontstaat er een disbalans. Langdurige waardenconflicten kunnen op de lange termijn mogelijk zorgen voor stress, burn-out, pesten en ontslag. Met als gevolg dat er geen duurzame inzetbaarheid gecreëerd kan worden in een organisatie. Het gevolg van een waarde conflict wordt bevestigd door het person-environment-fit-model van French, Kaplan & Harrison (1982). In dit model gaat het om een balans tussen persoon en werk. Wanneer sprake is van een balans, dan voelt een medewerker zich gezond, doet hij zijn werk met plezier en levert prestaties. Als er geen balans gevonden kan worden tussen persoon en werk, dan kan er mogelijk sprake zijn van burn-out klachten, depressie en onvoldoende prestaties (Schaufeli, 2011). Het recentere Vitaminemodel van Warr (1994) sluit aan bij de visie van het person-environment-fit-model, maar legt het accent meer op de mentale gezondheid. Warr stelt dat werkkenmerken een vergelijkbaar effect hebben op mentale gezondheid zoals vitamines op fysieke gezondheid.

Een toename van persoonsgebonden kenmerken, zoals autonomie en ontwikkelmogelijkheden, zorgt voor bevordering van de mentale gezondheid. Boven een bepaald niveau verandert echter het positieve effect in een negatief effect (Ruyseveldt & Smulders, 2008). Het Job Demands-Resources model (JD-R-model) van Bakker en Demerouti (2007) biedt het inzicht om waardeconflicten en negatieve effecten te verminderen. Het JD-R model verklaart dat hoge werkeisen (job demands) kunnen leiden tot een uitputtingsproces (stress en ongezondheid). De beschikking over veel energiebronnen (job resources) zorgt juist voor motivatie en een verhoogde productiviteit (Schaufeli & Taris, 2013). Wanneer er een disbalans is tussen de medewerker en werkgever, dan kunnen persoonsgebonden kenmerken, oftewel hulpbronnen, het conflict weer herstellen. Persoonlijke kenmerken, zoals mentale weerbaarheid, openheid en flexibiliteit, fungeren als hulpbronnen en zullen gestimuleerd moeten worden. De persoonsgebonden hulpbronnen zouden kunnen worden opgespoord, om vervolgens gericht interventies in te plannen om deze hulpbronnen verder te laten ontwikkelen (Ruyseveldt & Smulders, 2008). Om een duurzame balans te vinden zal er aandacht moeten zijn voor de waarden van zowel de medewerker als de werkgever en zullen beide partijen moeten investeren.

De versterkte aandacht voor het person-domein, zorgt dat met een kritische blik wordt gekeken naar de kwaliteit van arbeid, met name naar de integratie van aspecten uit het person-domein in het werk. Wanneer de kwaliteit van de arbeid voldoende is, komt ook de engagement van de medewerkers en daarmee het person-domein ten goede. Met engagement wordt de vitaliteit (veerkracht en doorzettingsvermogen), toewijding (betrokkenheid) en absorptie (volledig kunnen opgaan in het werk) van medewerkers bedoeld. Ook kan het worden geassocieerd met de tevredenheid over het werk. De kritische blik naar de kwaliteit van arbeid is niet eenzijdig, het levert de werkgever ook iets op. Het creëren van engagement bij medewerkers zorgt voor een hoger energie- en activeringsgehalte. Impactonderzoek (2007) naar engagement beleid laat uitschijnen dat zowel de individuele als afdelingsprestaties inderdaad positief worden beïnvloed door een combinatie van energie en proactief gedrag (Prins, 2015). Daarnaast zouden bevlogen medewerkers minder vaak ziek zijn, veiliger werken, loyaler zijn naar de werkgever en het engagement zou besmettelijk zijn naar collega's toe. Het zelfde impactonderzoek brengt ook de mogelijke schaduwzijde van het engagementbeleid in kaart. Wanneer medewerkers doorslaan in engagement, dreigt er gevaar voor een werkverslaving. Taris en Schaufeli (2007) omschrijven het verschil tussen bevlogen en verslaafde medewerkers als een verschil in de onderliggende motivatie. Bevlogen medewerkers presteren op basis van intrinsieke motivatie, ze halen voldoening uit hun werk. Werkverslaafden worden gedreven door de innerlijke drang om te werken, prestaties worden gedreven door schuldgevoelens wanneer niet wordt gewerkt (Prins, 2015). Kortom, het person-domein wordt door zowel medewerker als werkgever gezien als een steeds belangrijkere maatstaf voor kwaliteitsvol werk. Aandacht voor het person-domein in het werk zorgt voor tevreden medewerkers en werkgevers.

Ondanks de populariteit van duurzame inzetbaarheid is er relatief nog maar weinig onderzoek naar gedaan. Dit komt doordat er veel verschillende opvattingen zijn over duurzaamheid, waardoor appels met peren worden vergeleken. Om duurzame inzetbaarheid te bereiken binnen een organisatie is wel kennis nodig over welke factoren van invloed zijn. Deze kennis is nodig voor het ontwerpen van interventies en maatregelen om het effect te bewerkstelligen. Het STREAM (Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation) onderzoek (2011) biedt daarentegen wel handvatten voor het opstellen van duurzame maatregelen. Het STREAM onderzoek is een longitudinaal onderzoek onder 15118 respondenten van 45 tot 64 jaar. In dit onderzoek is onderzocht welke omstandigheden ervoor zorgden dat de respondenten in bepaald werk participeerden, met een goede productiviteit en goede gezondheid (Fekke, Geuskens, & Heuvel, 2011).

Dit resulteerde in een onderzoeksmodel (figuur 1), waarin de domeinen gezondheid, werk, kennis en vaardigheden, sociale factoren en financiële factoren zijn opgenomen. Deze factoren bevorderen de productiviteit en transitie in arbeid via de centrale verklarende variabele in het model: het vermogen, de motivatie om te werken en de gelegenheid. De transitie van arbeid omvat de overgang van niet-werkende naar werkende (baan vinden), werkende naar niet-werkende (pensioen) en van werk naar werk (functie verandering). Met productiviteit worden de resultaten, werkuren en verzuim bedoeld. Demografische factoren beïnvloeden zowel de transitie en productiviteit als de verklarende dimensies (vermogen, motivatie & gelegenheid) (Fekke, Geuskens, & Heuvle, 2011). Er kunnen bijvoorbeeld verschillen zijn tussen mannen en vrouwen en/of tussen hoog- en laagopgeleiden. De praktische relevantie van het STREAM model is dat het handvatten biedt om de duurzame inzetbaarheid te vergroten bij een organisatie. Het model geeft inzicht in welke factoren van invloed zijn, maar de organisatie moet zelf nog achterhalen in welke mate en op welke wijze deze factoren van invloed zijn. Hiervoor kan het STREAM model wel een richtinggevend instrument zijn. Er dient een zekere opmerking gemaakt te worden over leeftijd van de respondenten. Het STREAM onderzoek heeft enkel respondenten van 45 jaar en ouder opgenomen. Dit betekent dat er geen informatie is over de productiviteit en transities van jongeren, er kan dus geen vergelijking worden gemaakt met oudere- en jongeren medewerkers (Fekke, Geuskens, & Heuvle, 2011).



Figuur 1: Onderzoeksmodel van STREAM

2.2 Het middel: competentie management

Voordat het thema competentie management wordt besproken vanuit de literatuur is het van belang om eerst de definitie van 'competenties' duidelijk te maken. Competenties zijn bekwaamheden die tot uitdrukking komen in succesvol gedrag. Met bekwaamheden worden de competenties bedoeld die uit een combinatie bestaan van kennis, vaardigheden, attitude, overtuigingen, kwaliteiten en intelligentie (Dongen, 2003). Schut, Kuipers & Lamé (2013) zijn van mening dat competenties een relatie hebben met loopbaansucces. Kuijpers (2013) omschrijft competenties als vaardigheden welke medewerkers gebruiken voor het vormen van de loopbaan. Competenties in een arbeidscontext zijn belangrijk, omdat ze van invloed zijn op het loopbaan succes en uiteindelijk bepalend zijn voor de mate van duurzame inzetbaarheid (Blom, 2015). Volgens Boselie (2001) is competentie management het vinden van een balans tussen het realiseren van organisatiedoelstellingen en doelstellingen van de medewerkers. Bij een evenwichtige balans wordt er gestreefd om het volledige competentieprofiel van de medewerker te benutten en de faciliteiten van de organisatie zo goed mogelijk te laten aansluiten op de behoeftes van de medewerkers (Beenhakker, 2010). In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen twee verschillende soorten competenties, namelijk domeinspecifieke competenties en voorwaardenscheppende competenties. Domeinspecifieke competenties bestaan uit vakinhoudelijke kennis en expertise die een medewerker verworven heeft door een opleiding of werkervaring (Dongen, 2003). In dit onderzoek worden domeinspecifieke competenties ook wel 'hard skills' genoemd. Voorwaardenscheppende competenties bestaan uit gedragsbekwaamheden die een medewerker in de loop van zijn leven heeft ontwikkeld en waarmee de medewerker aan de gedragsmatige voorwaarden voldoet om goed te kunnen functioneren (Dongen, 2003). In dit onderzoek worden de voorwaardenscheppende competenties ook wel 'soft skills' genoemd, in paragraaf 2.3 wordt hier verder op ingegaan. Om het competentieprofiel en de behoefte van de medewerkers in kaart te brengen kan een organisatie middelen inzetten zoals een portfolio en persoonlijke ontwikkelplannen (POP). Als een organisatie opgespoord heeft over welke competenties de medewerkers beschikken, kan vervolgens worden bezien welke competenties nog nader ontwikkeld moeten worden om het volledige potentieel te benutten.

Bij competentie management wordt gestreefd om medewerkers en functies met elkaar te verbinden, met als doel het verbeteren van de resultaten van de organisatie. Functies vormen de basis van elke organisatie. Functies bepalen de taakverdeling en met wie en waar werd samengewerkt (Lange, 2013). Anno 2017 zijn de functies niet alleen de bouwstenen van een organisatie maar nu ook van het competentie management. Competentie management is gebaseerd op de gedachte dat het met name van belang is om te weten of een medewerker bepaalde resultaten voor elkaar kan krijgen. Door competentie management ontwikkelen medewerkers zich zodanig dat ze steeds beter in staat zijn om specifiek resultaat op te leveren voor de organisatie (Eprom organisatie adviseurs). Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat de klassieke taakgerichte functiebeschrijvingen grotendeels veranderen in resultaatgerichte functiebeschrijvingen. Taakgerichte functiebeschrijvingen hebben als doel om duidelijkheid te scheppen over de inhoud van het werk. Bij resultaatgerichte functiebeschrijvingen wordt per resultaatgebied de belangrijkste te behalen resultaten en taakgebieden beschreven. Het belangrijkste is misschien nog wel dat de medewerker verantwoordelijk wordt voor het behalen van het resultaat, daarvoor krijgt de medewerker ruimte om zelfstandig invulling te geven aan zijn functie. Dit stimuleert het nemen van initiatieven, creativiteit en gelijkwaardigheid bij de medewerkers (Lange, 2013).

Binnen het competentie management worden vele vormen van competentie modellen gehanteerd. Van Zand en Westerhuis (2005) hebben vele competentie modellen vergeleken en zijn gekomen tot zes verschillende gebieden die dienen als uitgangspunt voor verdere competentie analyses. De uitgangspunten zijn verwerkt in de zogenoemde 'kwaliteitscirkel' (figuur 2), bestaande uit de uitgangspunten: persoonlijkheid, intelligentie, communicatie, organiseren, leiderschap en vakbekwaamheid. Deze uitgangspunten vormen de basis voor de invulling van de kwaliteitscirkel (figuur 2). Dat resulteert in de vier categorieën: persoonlijke kwaliteiten, communicatieve kwaliteiten, bedrijfsmatige kwaliteiten en intellectuele kwaliteiten. De kwaliteitscirkel bevat twee belangrijke elementen:



Figuur 2: Kwaliteitscirkel

aan de ene kant brengt het de verschillende soft skill kwaliteiten van een medewerker in kaart, maar aan de andere kant zorgt het model dat er geen overlap is tussen de verschillende kwaliteiten. Daarnaast is de kwaliteitscirkel niet afhankelijk van bepaalde organisaties. Het is mogelijk dat niet alle kwaliteiten van belang zijn voor de organisatie, daarin dient een selectie gemaakt te worden (Maes, 2013).

In de literatuur zijn verschillende onderzoeken te vinden die iets zeggen over de effectiviteit van het competentie management. Het eerste gedegen onderzoek in Nederland is uitgevoerd door Mulder (2002). Mulder voerde een beschrijvend en exploratief onderzoek uit onder 80 organisaties (P&O-directeuren). Op het moment van het onderzoek stond het competentie management nog in de startfase, een goede evaluatie was daarom nog niet mogelijk. Mulder concludeerde wel dat het competentie management oude concepten aanvult of vervangt en een duidelijk toegevoegde waarde heeft voor de organisatie, personeelsmanagement, medewerkers en leidinggevend. Deze meer waarde ziet Mulder voornamelijk terug op de volgende gebieden: sturing op ontwikkeling, communicatie, verticale integratie, horizontale integratie, flexibiliteit van personeelsbeleid, personele ontwikkeling, betere loopbaanmogelijkheden en performance verbetering (Lange, 2013). Een groep onderzoekers van de universiteit van Antwerpen, universiteit van Leuven en het consultants bureau Idea hebben een grootschalig panelonderzoek uitgevoerd onder Vlaamse organisaties. Dit onderzoek wordt ook wel het PASO-onderzoek genoemd (2006). In 2003 hebben 2373 bedrijven en instellingen meegewerkt. De resultaten van het PASO-onderzoek laten zien dat het competentie management horizontale integratie bevordert, ten aanzien van performance management, ontwikkelingsbeleid en prestatiebeloning. Ook ten aanzien van verticale integratie is bevordering te zien. Dit is voornamelijk te zien in de strategische verankering van het opleidingsbeleid. De onderzoekers van het PASO-onderzoek concluderen dat competentie management bijdraagt aan de professionalisering van het vakgebied, maar er is nog veel winst te behalen bij het gebruik van competentie management bij werving en selectie (Lange, 2013). Recenter onderzoek van Beirendonck (2010) laat de keerzijde van het competentie management zien.

Van Beirendonck doet in zijn dissertatie onderzoek een poging om twee benaderingswijzen, competentie management en talent management, met elkaar te combineren. Beirendonck schrijft in zijn conclusie het bezwaar dat het competentie management teveel de nadruk legt op de tekortkomingen van de medewerkers en dat te weinig wordt uitgegaan van hun talenten (Lange, 2013).

Ook Kampermann (2010) toont in zijn onderzoek bij de gemeentelijke overheid aan dat het competentie management niet altijd even effectief is. Kampermann voerde een case studie uit onder veertien gemeenten. In het onderzoek stelde Kampermann de vraag: 'Is het competentie management wel zo strategisch als beoogd wordt?'. Hij concludeerde dat beheersgerichte wijze van invoering zorgt voor verstarring van het competentie management. Daarnaast concludeerde hij ook dat het competentie management voornamelijk het organisatiebelang dient (Lange, 2013). Ook onderzoek door Avans (2008) bevestigt dat competentie management voornamelijk effectief is voor de organisatie. In een kwalitatief onderzoek interviewde de Avans 77 leidinggevendenden die al een aantal jaren werkten met het competentie management (Lange, 2013).

2.3 Het doel: soft skills

De eerder benoemde definitie van soft skills is te verduidelijken door een vergelijking te maken met hard skills. Hard skills zijn harde vaardigheden die betrekking hebben op vakkennis en expertise van de medewerker. Hard skills zijn meetbare, functionele of technische vaardigheden. Soft skills zijn persoonlijke, emotionele, sociale en intellectuele vaardigheden. De soft skills zeggen iets over het vermogen om eigen competenties, zo nodig in samenwerking, om te kunnen zetten in praktische vaardigheden en kennis (Geerlings, 2016). Een tiental jaar geleden werden de soft skills nog 'gedragscriteria' genoemd, die op lange termijn een grotere rol spelen bij het organisatie succes dan hard skills. Soft skills spelen daarom een belangrijke rol bij het competentie management. Hard skills blijven natuurlijk wel belangrijk, maar in deze snel veranderende arbeidsmarkt verouderen hard skills sneller dan soft skills (Dongen, 2003). In deze tijd worden kennis en vaardigheden van medewerkers in de arbeidscontext steeds vaker beschouwd als menselijk kapitaal, dat kan worden gebruikt om een organisatie succesvol te maken. Deze ontwikkeling leidt tot interesse voor (inter)persoonlijke vaardigheden en voorwaardenscheppende competenties van medewerkers, oftewel soft skills (Kuijpers, 2003). De hieronder beschreven theorieën en onderzoeken maken duidelijk welke betekenis/rol soft skills tegenwoordig hebben in een arbeidscontext.

In veel gebruikte theoretische werkkenmerken-modellen worden persoonsgebonden kenmerken steeds belangrijker gevonden. Xanthopoulou en zijn onderzoekers (2007) ontwikkelden een vernieuwde versie van het eerder benoemde JD-R-model. In deze versie worden naast werkeisen en hulpbronnen ook persoonsgebonden kenmerken opgenomen, die dienen als hulpbronnen. Xanthopoulou en zijn onderzoekers stellen dat persoonsgebonden aspecten in het algemeen positief gekoppeld is aan veerkracht, en het vermogen van de medewerker om zijn omgeving succesvol te beheersen en te beïnvloeden (Ruyseveldt & Smulders, 2008). Dit onderzoek is een poging om meer licht te doen schijnen over (inter)persoonlijk ontwikkelingen, de soft skills.

Balcar (2016) laat in zijn studie uitschijnen wat de meest belangrijke soft skills zijn op de arbeidsmarkt. Balcar onderzocht dit door 1500 interviews met medewerkers van 25 tot 54 jaar. De studie resulteerde in 15 soft skills die invloed hebben op de prestaties op het werk, bestaande uit: effectieve communicatie, samenwerking, creativiteit, flexibiliteit, oriëntatie, efficiëntie, onafhankelijkheid, probleemoplossend vermogen, plannen en organiseren, leergierigheid, proactieve houding, mentale veerkracht, verkennend vermogen, leiderschap en beïnvloeden van anderen (Balcar, 2016).

Het grootschalige enquêteonderzoek van Millenial Branding (2012) naar vaardigheden die werkgevers het belangrijkst vinden van hun medewerkers toont overlap met de resultaten van die studie van Balcar (2016). Millenial Branding kwamen tot de volgende soft skills: communicatieve vaardigheden, positieve houding, aanpassingsvermogen en samenwerken (Kyllonen, 2013). Ook toont Balcar (2016) in zijn onderzoek het belang van soft skills in een schoolcontext aan. Zijn meta-analyse levert het bewijs dat soft skills net zo belangrijk zijn als hard skills voor goede prestaties van studenten. Balcar suggereert dat juist een combinatie van aandacht voor soft- en hard skills juist de sleutel tot succes is (Balcar, 2016). Lindqvist en Vestman (2011) hadden een soortgelijke conclusie. Zij volgden 14000 Zweedse militaire van 18 tot 19 jaar, die een 2 uur durende soft skill training en een 25 minuten durende hard skill training hadden gekregen. Diezelfde militairen werden op een leeftijd van 32 tot 41 jaar geïnterviewd over de thema's: verantwoordelijkheid, zelfstandigheid, extravertheid, doorzettingsvermogen, emotionele stabiliteit, initiatief, sociale vaardigheden en het gebrek aan persoonlijkheidsstoornissen. Lindqvist en Vestman concludeerde dat hard skills een voorspellende waarde was voor inkomsten en werkgelegenheid. En soft skills zijn een sterke voorspeller voor het opleidingsniveau (Kyllonen, 2013). Deze conclusie komt echter niet overeen met hoe er tegenwoordig in vele organisaties invulling wordt gegeven aan het onderwijs en ontwikkeltrajecten.

Uit onderzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2009) naar de aanpak van agressie en geweld in de publieke sector komt naar voren dat de soft skills een indirecte invloed hebben op de agressie naar hulpverleners. Hulpverleners worden regelmatig geconfronteerd met agressie en geweld in het werkveld, zoals in de aanleiding is besproken. Op basis van vijftien uitgebreide casestudies in zes hulpverlenende sectoren (waaronder de brandweer) wordt geconcludeerd dat vooral de overheersende 'macho' uitstraling en de strikte uitvoering van de regels, vaak agressie oproept bij omstanders. Het is beter als hulpverleners een sfeer van gezamenlijkheid kunnen creëren en tegelijk grenzen kunnen benoemen. Soft skills zoals het bewust zijn van de eigen opstelling en communicatievaardigheden kunnen dit bevorderen en daarmee indirect de agressie verminderen (Kemper & Ruig, 2009). Ook laat het onderzoek zien dat een effectieve naleving van de 'zero tolerance' benadering (iedere overtreding leidt tot maatregelen) alleen goed werkt als de norm wordt uitgedragen en informele controle bevorderd wordt. Hierbij spelen de soft skills ook een grote rol. Voornamelijk de eigen opstelling en het zelfvertrouwen geeft hulpverleners het gevoel dat ze de situatie de baas kunnen zijn en het zero tolerance beleid kunnen naleven (Kemper & Ruig, 2009). De Nederlandse onderzoeker De Waal erkent ook het belang van soft skills, maar bekijkt het meer vanuit het werkgeversperspectief. De Waal (2008) heeft een theorie ontwikkeld over 'High Performance' van organisaties. De resultaten van 2600 wereldwijde enquêtes en 230 internationale onderzoeken resulteren in vijf succesfactoren die bepalen of een organisatie hoog presteert. Één van deze succesfactoren is 'de hoge kwaliteit van medewerkers'. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers divers, complementair en goed kunnen samenwerken. Daarnaast moeten ze flexibel, veerkrachtig en voelen ze zich verantwoordelijk voor het resultaat (Ouwens, Bosch, & Wensing, 2012). Om dit te kunnen bewerkstelligen is bij een organisatie competentie management van soft skills onontbeerlijk.

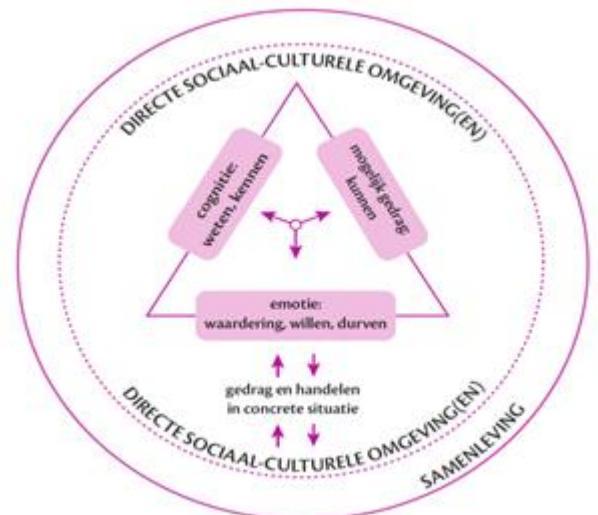
2.4 Het proces: leerproces

Een belangrijke vraag in dit onderzoek is: 'In hoeverre zijn soft skills ontwikkelbaar voor het individu?'. Ontwikkelbaarheid zegt iets over de mate waarin iemand steeds nieuwe kennis kan opnemen, om vervolgens de geleerde kennis toe te passen (Ensie, 2010).

Het ontwikkelen van soft skills bestaat uit een ondeelbare leercirkel, waarin onderscheid gemaakt kan worden in het emotionele aspect, het gedragsaspect en het cognitieve aspect (figuur 3). Het cognitieve aspect gaat over het opnemen van kennis, met als resultaat 'weten dat'. Het gedragsaspect betreft het verwerven van mogelijke vaardigheden, met als resultaat 'het kunnen'.

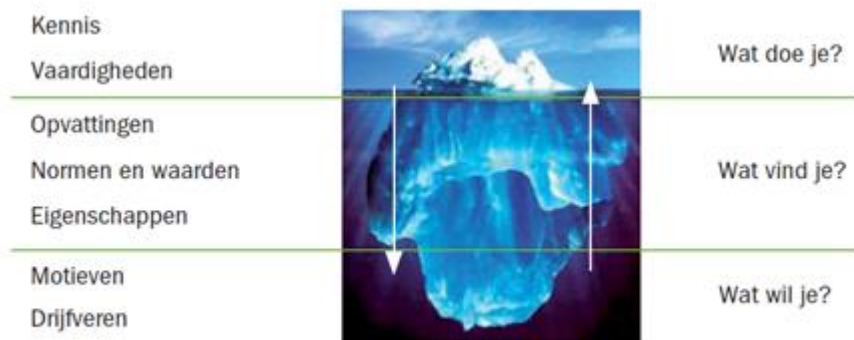
Het emotionele aspect bestaat uit gevoelens waarmee leren begint, met als resultaat een positieve of negatieve attitude tegenover het leeronderwerp (Bolhuis, 2016). Een attitude is de houding die een persoon heeft ten opzichte van een persoon, plaats of onderwerp. De attitude is een innerlijke houding, die gevormd wordt door kennis en ervaringen (Ensie, 2017). Een attitude wordt mede gevormd door de sociaal-culturele omgeving en maatschappij, oftewel de heersende normen en waarden. Wanneer deze driehoeksverhouding uit balans raakt verandert het karakter van het leren, wat gevolgen heeft voor het mogelijke gedrag. Wanneer een zijde van de driehoek ontbreekt, is er geen sprake meer van leren. De sociaal-culturele context en de maatschappij beïnvloeden het leren door ervaringen en sociale interacties te verschaffen waardoor leren plaatsvindt.

Als alle zijdes van de leercirkel in balans zouden zijn en alle medewerkers gemotiveerd zouden zijn om soft skills te ontwikkelen, dan is de ontwikkelbaarheid nog steeds voor ieder medewerker uniek. Niet iedereen kan alles even gemakkelijk doen of leren. De drie factoren, de aard van de competentie, de situatie en de persoon, begrenzen de mate waarin competenties kunnen worden aangeleerd. Gekeken naar de aard van de competenties kan gesteld worden dat hard skills makkelijker te ontwikkelen zijn dan soft skills. Ook is het zo dat bepaalde competenties bij de ene persoon wel te ontwikkelen zijn en bij de andere nauwelijks. Daarnaast bepaalt de situatie of er een gelegenheid is om competenties te ontwikkelen (Groen, 2011). Biedt de organisatie bijvoorbeeld een competentietraining aan? De ijsberg theorie van David McClelland (1961) geeft een heldere verklaring voor de factoren: 'de aard van de competentie' en 'persoonlijkheid' (Groen, 2011). Het topje boven water van het ijsbergmodel bevindt zich het zichtbare gedrag en kennis (figuur 4). Het grootste gedeelte van de ijsberg bevindt zich onder water, hier bevinden zich onbewuste en onzichtbare factoren, namelijk overtuigingen, normen en waarden, eigenschappen en motieven (Groen, 2011). De ene persoon kan bepaalde soft skills gemakkelijk ontwikkelen en voor de andere persoon kan dit moeilijker zijn, dit is te verklaren doordat het competentietekort veroorzaakt kan worden door verschillende niveaus van de ijsberg theorie. Wanneer het competentietekort van een persoon wordt veroorzaakt door het bovenste niveau 'gedrag en kennis', dan kan dit tekort relatief gemakkelijk worden overbrugd door informatie verwerking en oefenen. Maar wanneer het tekort aan soft skills van een persoon wordt veroorzaakt door een van de onderste niveaus, is competentieontwikkeling moeilijk. De onzichtbare niveaus zijn factoren die dieper in de persoon verankerd liggen en moeilijk zijn om te ontwikkelen. De onbewuste en onzichtbare factoren kunnen door de opvoeding en omgeving zijn aangeleerd en kunnen competentieontwikkeling van soft skills belemmeren (Dongen, 2015).



Figuur 3: Leercirkel

Hetzelfde verhaal geldt ook voor de aard van de competentie. Wanneer een gewenste competentie gericht is op gedrag of kennis, oftewel hard skills, dan is het relatief gemakkelijk aan te leren. Maar als de aard van de competentie gericht is op de onzichtbare en onbewuste niveaus, oftewel soft skills, dan wordt het aanleren moeilijk (Dongen, 2015). Bij de ijsberg theorie van Mclelland kan wel een kritische kanttekening worden geplaatst. In deze theorie wordt niet de factor intelligentie opgenomen, terwijl dit wel een sterke invloed heeft op ontwikkelingsmogelijkheid van competenties. Intelligentie begrenst voornamelijk het niveau 'kennis'. Daarnaast is het intelligentieniveau een belangrijke voorspeller voor succesvol gedrag in de toekomst.



Figuur 4: Ijsbergmodel

Een studie van Barnett (2011) onderzocht verschillende school programma's voor kansarme studenten. Willekeurige studenten volgden het programma tot aan hun twintigste jaar waarin aandacht werd besteed aan de ontwikkeling van soft skills. Barnett vond verschillende resultaten voor de invloed van het programma op de cognitieve test scores. Hij concludeerde dat studenten die hadden deelgenomen aan het programma een hoger opleidingsniveau volgden, minder in aanraking kwamen met politie, minder in armoede leefden, vaker een eigen huis hadden en goede gezondheid hadden. Aandacht voor soft skills in een studie geeft studenten dus een enorme boost (Kautz & Heckman, 2012). De organisatie CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning) heeft als doel om soft skills te integreren in het gevestigde onderwijs. CASEL doet dit door het versterken van de wetenschap op het gebied van soft skills. Volgens CASEL bestaan stof skills uit: zelfbewust zijn, zelfmanagement, sociaal bewustzijn, relationele vaardigheden en verantwoorde besluitvorming. CASEL voerde een meta-analyse uit. De meta-analyse bestond uit een onderzoek naar 69 naschoolspelprogramma's, 213 programma's op reguliere scholen en 80 gevalstudies naar jong volwassenen met sociaal-emotionele problemen. CASEL concludeerde dat het soft skill programma de academische en sociaal-emotionele vaardigheden van studenten heeft verbeterd (Kautz & Heckman, 2012). De meta-analyse van Brent Robberts en collega's (2006) bekijkt de ontwikkelbaarheid van soft skills vanuit een andere invalshoek. In een eerder onderzoek toont Brent Robberts aan dat de mate van zelfverzekerdheid, zelfcontrole en emotionele stabiliteit, toeneemt naarmate de leeftijd stijgt. Bijzondere gebeurtenissen in het leven worden geassocieerd met een significante verandering in de persoonlijkheid. In de meta-analyse van 144 studies stelt Brent Robberts en collega's de vraag: 'Kunnen soft skills worden verbeterd door middel van interventies?'. Hij concludeert dat de soft skills wel degelijk getraind kunnen worden door gerichte interventies. Ook laat het onderzoek uitschijnen dat het getrainde effect pas na vijf jaar vervaagd (Kautz & Heckman, 2012). Tot slot tonen onderzoekers Arthur, Bennett, Edens, and Bell (2003) in een studie naar 123 trainingsprogramma's aan dat programma's gericht op interpersoonlijke vaardigheden, zelfs een groter effect hadden als verwacht op de verbetering van soft skills (Kautz & Heckman, 2012). Samen tonen deze studies aan dat interventies van invloed zijn op de ontwikkeling van soft skills, wat het waarschijnlijk maakt dat steeds meer organisaties het belang van de ontwikkeling van soft skills gaan inzien.

In vergelijking met de eerder besproken IJsbergmodel van Mcelland (1961) is er dus flink wat tegenstrijdigheid te zien. De onderzoeker neemt hierbij het standpunt in, ondanks dat competenties mogelijk minder leerbaar zijn, ze nog steeds cruciaal blijven voor de uitvoering van functies. Competentiemanagement is een middel om dat inzichtelijk en bespreekbaar te maken, ongeacht wat de conclusie is.

Nu meer bekend is over de individuele ontwikkelbaarheid, wordt er ingezoomd op de leervormen die worden toegepast om de ontwikkeling van soft skills te stimuleren. In de literatuur wordt grofweg onderscheid gemaakt tussen twee soorten leervormen, namelijk: formeel leren en informeel leren. De meest klassieke leervorm is het formele leren, hier ligt het accent op kennisverwerving door middel van klassikaal onderwijs. Bij het formele leren ligt de focus op lezen en lesstof uit het hoofd leren, dit wordt op de werkvloer niet altijd als leuk ervaren (Lange, 2013). Daarom is in toenemende mate aandacht voor ander leervormen, namelijk het informeel leren. Bij informeel leren is sprake van het leren van kennis en vaardigheden door toepassing in de praktijk. Het leerdoel is zelden vooraf opgesteld en het leren ontstaat vanuit intrinsieke motivatie (Lange, 2013). Medewerkers met een intrinsieke motivatie leren vanuit eigen behoeften, waarden, interesses en drijfveren (Vinke, 2006). Het gaat bij informele leervormen vooral om leren door ervaringen op de werkplek. Dit kan onder andere door feedback op het handelen of door voorbeeldgedrag van een (informele) mentor (Lange, 2013). Wanneer een ervaren medewerker kennis en ervaring deelt met jongere collega's wordt dit 'mentoring' genoemd. De mentor geeft collega's advies, toont voorbeeldgedrag en coacht collega's om eigen competenties te ontwikkelen. De laatste benoemde informele leervorm is reflectie op eigen handelen door intervisie, waarin zowel groeps- als individuele verbeterpunten worden besproken (Lange, 2013). Om ervoor te zorgen dat het geleerde ook daadwerkelijk beklijft, is het van belang dat een leervorm wordt gekozen die past bij de organisatie.

2.5 conclusie

Op basis van het theoretisch kader kan worden geconcludeerd dat vele organisaties een dynamisch HR-tijdperk tegemoet gaan. Er wordt geërfd uit het verleden en verder gebouwd aan de toekomst. In deze tijd is duurzame inzetbaarheid ontzettend populair. Er wordt gestreefd naar een kwalitatief goed personeelsbeleid wat toekomst bestendig is. 'Duurzaamheid' is een begrip met vele definities en weinig wetenschappelijke ontwerpen, maar de invulling ervan bepaalt het succes voor zowel het individu als voor de organisatie. Het competentimanagement vormt een belangrijke bouwsteen in de duurzame loopbaan. Op basis van de literatuur dreigt de competentimanagement niet altijd te voldoen aan de gestelde verwachtingen. De praktijk zal moeten uitwijzen hoe weerbarstig het competentimanagement is. De 'mens' en daarmee de 'soft-side' van het functioneren wordt steeds belangrijker gevonden in het competentimanagement. Er is echter nog maar weinig bekend over welke rol soft skills spelen in het hulpverlenersvak en hoe ze kunnen worden opgespoord. Het ontwikkelen van soft skills zal niet vanzelfsprekend zijn. Het is niet voor iedere medewerkers even gemakkelijk om soft skills aan te leren, maar verschillende onderzoeken tonen aan dat dit het niet onmogelijk is. Dit alles maakt dat bij het aanleren en ontwikkelen van soft skills, gekeken moet worden naar een passende combinatie van leervormen die aansluit bij de organisatie. Zoals in hoofdstuk 1 is besproken, heeft de brandweer de duurzaamheidsvisie en daarmee het competentimanagement van soft skills binnengehaald als een wondermiddel. Het zal in het veldonderzoek moeten blijken hoe weerbarstig de soft skills zijn in de praktijk. Wanneer teleurstelling ontstaat, kan dit mogelijk zorgen voor weerstand tegen andere veranderingsgolven binnen de brandweer.

Mocht het competentie management van soft skills de verwachtingen juist overtreffen dan heeft de brandweer haar organisatiedoelstelling: *‘Een transparant en geborgd systeem van het leren, beoordelen en registreren van soft skills, wat het functioneren van de repressieve brandweerm medewerkers bevordert’*, gerealiseerd.

Dit alles maakt dat de thema's: duurzame inzetbaarheid, competentie management, soft skills en het leerproces in het veldonderzoek verder worden onderzocht door middel van deskresearch, focusgroep en een enquête.

3. Methode

In dit methode hoofdstuk wordt de methodische verantwoording van het onderzoek toegelicht. In dit hoofdstuk is te lezen welke verschillende onderzoeken zijn uitgevoerd en hoe. Er is ook te lezen welke deelnemers deelnemen aan het onderzoek, informatie over het materiaal, de procedure van het onderzoek en de gebruikte meetinstrumenten en analyses.

3.1 type onderzoek

In dit onderzoek zijn drie vormen van onderzoek ingezet: literatuurstudie, focusgroep en enquête. In wetenschappelijk onderzoek bestaan twee typen praktijkonderzoek, te onderscheiden in kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Kwalitatief is interpretatief en subjectief, waarbij het gaat om het verkrijgen van nieuwe inzichten (Baarda, 2014). Kwantitatief onderzoek is objectief en gericht op cijfers, waarbij het voornamelijk gaat om het controleren van verwachtingen (Baarda, 2014). Een focusgroep is een vorm van kwalitatief onderzoek en een enquête is een vorm van kwantitatief onderzoek. In het onderzoek staat het beschrijven van het fenomeen 'soft skills' centraal. Door het gebruik van verschillende methodes is getracht een zo compleet mogelijk beeld te creëren, met als doel om antwoord te geven op deelvraag 3, 4, 5, 6 en de uiteindelijke hoofdvraag: *‘Welke soft skills zijn van belang voor een repressieve brandweerm medewerker gedurende zijn/haar loopbaan?’*. In bijlage J is te lezen hoe de ethiek van dit onderzoek gewaarborgd is.

Literatuurstudie

De literatuurstudie bestaat uit een theoretisch kader (deelvraag 1 & 2) en desk research (deelvraag 3). Het onderzoek is gestart met het theoretisch kader, met als doel om theoretisch onderbouwde informatie te verzamelen rondom het onderzoeksonderwerp 'soft skills'. Het geeft ook de mogelijkheid om te oriënteren op de probleemsituatie en als theoretische onderbouwing van de verantwoording en onderzoeksopzet. In het theoretisch kader is de visie (duurzame inzetbaarheid), middel (competentie management), doel (soft skills) en het proces (leerproces) als uitgangspunt genomen, omdat deze in verbinding staan met het onderzoeksonderwerp 'soft skills'. Desk research geeft samen met de focusgroep antwoord op deelvraag 3 in het resultaten hoofdstuk. Het doel is om de besproken thema's in het theoretisch kader te belichten vanuit secundaire informatie van de brandweer. Een combinatie van theoretische en secundaire informatie, kan voor nieuwe inzichten zorgen. Een goed literatuuronderzoek zorgt voor een gericht praktijkonderzoek (Verhoeven, 2011).

Focusgroep

Een focusgroep is een vorm van kwalitatief onderzoek. Een focusgroep bestaat uit een samengestelde groep, bestaande uit meerdere respondenten die een zorgvuldig geplande discussie voeren over hun ideeën, motieven, belangen en denkwijze omtrent het onderzoeksonderwerp. In een georganiseerde focusgroep gaat de gespreksleider op zoek naar meningen van de respondenten over het onderzoeksonderwerp. Een focusgroep is dus voornamelijk bruikbaar voor beleidsontwikkeling, het evalueren van het aanbod, verkenning bij het uitbreiden van diensten (CBO, 2004).

De focusgroep is ingezet omdat de onderzoeker zich niet binnen de gestelde tijd kon verdiepen in de functie van een repressieve brandweermedewerker. Dit maakt dat de onderzoeker niet in staat was om de kwaliteit van een repressieve inzet en de taakuitvoering van de medewerkers te beoordelen. Deze kennis is wel nodig om de dimensies in de enquête (kwantitatief onderzoek) te bepalen.

Er kunnen niet oneindig veel dimensies worden opgenomen en de onderzoeker heeft te weinig vakkennis om zelfstandig een selectie te maken. De deelnemers van de focusgroep zijn vakkundige brandweermedewerkers (koude functies) vanuit het managementniveau. Door middel van discussies wordt dieper ingegaan op de soft skills van de repressieve brandweermedewerkers en het beleid van de brandweer, met als doel om deelvraag 3 en 4 te beantwoorden. Het antwoord op deelvraag 4 vormt het raamwerk voor de dimensies die zijn opgenomen in de enquête. Een voordeel van een focusgroep is dat er veel informatie in relatief weinig tijd kan worden verzameld. Ook is het voordelig doordat groeps gesprekken inspiratie stimuleren door ideeën en gedachten van anderen. Een groot nadeel is dat gedurende een focusgroep allerlei groepsprocessen spelen, die het gesprek kunnen remmen. Daarom is de focusgroep geleid door een gespreksleider die vaardig is in het herkennen van groepsprocessen (Baarda, 2014).

Enquête

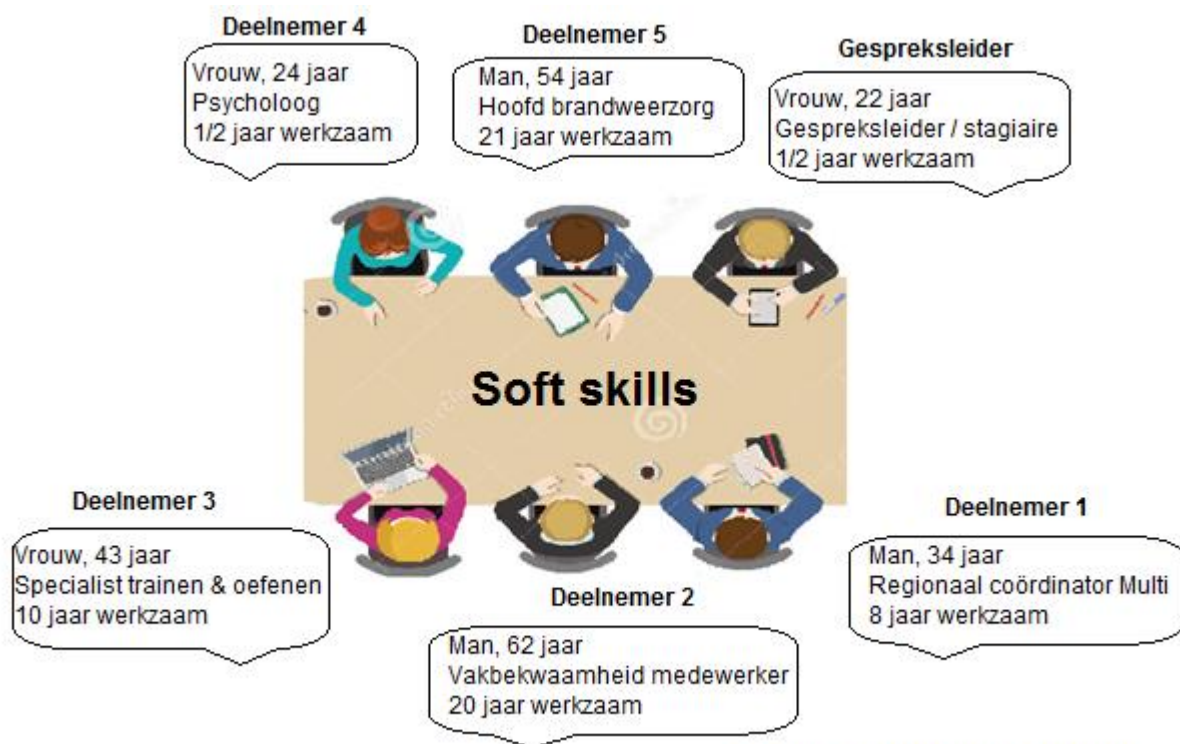
Een enquête is een vorm van kwantitatief onderzoek, ook wel een survey genoemd. Een enquête beperkt zich tot het verzamelen van gegevens bij een relatief grote groep respondenten. Hoe groter het aantal respondenten, hoe nauwkeuriger je uitspraken kunt doen over de gehele doelgroep (Baarda, 2014). Het doel van een enquête is inzicht krijgen van de mate waarin een bepaald fenomeen zich voordoet of de mate waarin bepaalde dimensies en schalen met elkaar samenhangen. De informatie (output) uit de focusgroep vormt de basis (input) voor de enquête. De enquête is ingezet omdat het de mogelijkheid biedt om deelvraag 5 en 6 te beantwoorden. Met een enquête kunnen verschilvragen (deelvraag 5) en samenhangvragen (deelvraag 6) beantwoordt worden. Een voordeel van een enquête is dat de grootte van de dataset het mogelijk maakt om door middel van statistische methoden te bepalen of bepaalde metingen significant zijn. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om onderzoek te doen naar zeer uiteenlopende informatie (Hinne & Roelofs, 2013). De keerzijde is dat er slechts beperkt de mogelijkheid is om te controleren of andere storende factoren het resultaat beïnvloeden. Een nadeel van een eenmalige meting is dat het slechts een momentopname is (Baarda, 2014).

3.2 deelnemers

De onderzoekspopulatie van het onderzoek bestaat uit alle medewerkers die werkzaam zijn bij de VRBZO, zowel warme als koude functies. De gehele onderzoekspopulatie bestaat uit 1073 eenheden: 870 warme eenheden en 203 koude eenheden. Afhankelijk van de deelvraag en bijhorende methode is er een steekproef getrokken uit de betreffende doelgroep.

Focusgroep

In dit onderzoek is een afbakening gemaakt om met één regio de focusgroep aan te gaan (Stedelijk gebied). Er is bewust gekozen voor één regio, omdat de onderzoeker gekoppeld is aan deze regio. Deze regio is hierdoor toegankelijker waardoor er verwacht werd dat de respons van de focusgroep groter was. Er is een doelgerichte steekproef getrokken uit 203 koude eenheden uit de regio Stedelijk gebied, zodat de afspiegeling met de praktijk ook daadwerkelijk gerealiseerd kon worden in de focusgroep. Uit de regio zijn 5 deelnemers geselecteerd om deel te nemen aan de focusgroep. Alle deelnemers zijn werkzaam bij de VRBZO, brandweerorganisatie. De deelnemers bekleden alle verschillende 'koude' functies op het management niveau. Het verschil aan functies in de groep zorgt voor een verhoogde diversiteit in de groep. Diversiteit zorgt ervoor dat vanuit verschillende invalshoeken informatie verzameld wordt. De homogeniteit van de groep is gewaarborgd doordat iedere deelnemer verbonden is met de repressieve brandweermedewerkers. In figuur 5 zijn de persoonlijke kenmerken van de deelnemers en visueel weergegeven.



Figuur 5: Kenmerken deelnemers

Enquête

De enquête richt zich tot de repressieve brandweermedewerkers (warme functies) werkzaam bij de VRBZO (brandweerorganisatie), en is verspreid over de regio's Stedelijk gebied en Peelland. Hieronder vallen de volgende posten: Aarle-Rixtel, Lieshout, Beek en Donk, Rips, Someren, Deurne, Asten, Gemert, Bakel, Neerkant, Helmond en Eindhoven. Bij de enquête is bewust gekozen voor twee regio's, omdat de onderzoeker gekoppeld is aan deze regio's en het de haalbaarheid van het onderzoek vergroot. De brandweer in Brabant-zuidoost (4 regio's: 21 gemeentes) bestaat uit 870 repressieve brandweermedewerkers, waarvan 13% met een beroepsaanstelling en 87% met een vrijwilligers aanstelling. De regio's Stedelijk gebied en Peelland omvatten 361 repressieve brandweermedewerkers, waarvan 31% met een beroepsaanstelling en 69% met een vrijwilligersaanstelling. Vooraf is met een steekproefcalculator (www.steekproefcalculator.com) berekend hoeveel respons er van deze twee regio's nodig is om betrouwbare uitspraken te doen over de populatie (Baarda, 2014).

Bij het onderzoek is de onderzoeker uit gegaan van een foutmarge van 5%, betrouwbaarheidsniveau van 90%, onderzoekspopulatie van 361 eenheden en een verwachte spreiding van 50%. De benodigde steekproef bestaat uit 155 respondenten. De respondenten zijn geworven door middel van een quotasteekproef. De onderzoeker is enquêtes blijven afnemen tot dat het minimum van 155 respondenten behaald was. Er is getracht om de werkelijke verhouding tussen beroepskrachten en vrijwilligers in deze regio's te realiseren in de steekproef. Daarvoor zijn er 48 beroepskrachten en 107 vrijwilligers nodig als respondent.

In totaal hebben 156 respondenten de enquête ingevuld. De respondenten zijn als volgt te verdelen. Van 156 respondenten hebben 147 (94,2%) mannen en 9 vrouwen (5,7%) de enquête ingevuld. De leeftijd van de respondenten ligt tussen de 20 en 69 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 42,33 jaar ($SD=10,218$). De meeste respondenten, 107 respondenten, hadden een vrijwillig dienstverband (68,6%). 29 respondenten hadden een beroeps dienstverband (18,6%) en 20 respondenten hadden zowel een vrijwilligers als beroeps dienstverband (12,8%). Alle respondenten zijn afkomstig van posten uit de regio's Stedelijk gebied en Peelland. De respons van de verschillende posten is als volgt te verdelen: 14 respondenten Aarle-Rixtel (9%), 13 respondenten Lieshout (8,4%), 9 respondenten Beek en Donk (5,8%), 14 respondenten Rips (9%), 11 respondenten Someren (7,1%), 26 respondenten Asten (16,8%), 1 respondent Gemert (0,6%), 6 respondenten Bakel (3,9%), 34 respondenten Eindhoven (21,9%), 27 respondenten Helmond (17,4%). Van de posten Deurne en Neerkant is géén respons ontvangen. Het aantal dienstjaren van de respondenten varieert van 0,5 jaar tot 47 jaar, met een gemiddeld aantal dienstjaren van 15,9 jaar ($SD=9,55$).

3.3 materiaal

Focusgroep

Om de focusgroep succesvol uit te voeren was er een *draaiboek*, *hand-outs* en *competentiespel* nodig. Een draaiboek schept duidelijkheid in wat er behandeld moet worden en op welke wijze. Het draaiboek is gevormd door de hoofdstukken uit het theoretisch kader en de desk research. Het draaiboek stelt dat de focus gelegd is op de visie (duurzame inzetbaarheid), het middel (competentie management), het doel (soft skills) en het proces (leerproces). Voor meer informatie over de specifieke inhoud van de focusgroep, raadpleeg het draaiboek in bijlage B. De hand-outs maken het mogelijk om informatie die gezien de beperkte tijd niet klassikaal besproken kon worden, toch inzichtelijk te maken. In bijlage E zijn de ingevulde hand-outs terug te vinden. Het competentiespel is een praktisch en toegankelijk middel om de soft skills in kaart te brengen en de discussie op gang te brengen. Voor meer informatie over het competentiespel, raadpleeg bijlage C.

Enquête

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden was er een *enquête* nodig. De enquête start met een inleidende tekst. De inleiding bestaat uit: het uitleggen van het doel, opbouw, duur, dankwoord en vertrouwelijke omgang met gegevens. Hierna is aan de hand van vier stappen de scoringswijze uitgelegd. De enquête bestaat uit dertig vragen. Er wordt gestart met 5 open vragen waarin gevraagd wordt om enkele persoonlijke gegevens, namelijk: geslacht, leeftijd, aard dienstverband, post en aantal dienstjaren.

De dimensies en items (gedragsindicatoren) zijn ontstaan uit het resultaat van de voorafgaande focusgroep met het management en de eerder besproken onderzoeken van Balcar (2016), Millennial Branding (2012) en Lindqvist en Vestman (2011). In deze onderzoek zijn verschillende soft skills besproken die belangrijk zijn voor een arbeidscontext. Samenwerken, flexibiliteit, interactief leervermogen, stressbestendigheid en initiatief worden zowel hoog gewaardeerd in de focusgroep als benoemd in de onderzoeken. De soft skill stressbestendigheid is toegevoegd op basis van de hoge waardering en aantal positieve uitspraken in de focusgroep. Om de kwaliteit van de vragen te waarborgen is het psychodiagnostisch instrument, de Competentiescan (C-scan), als vergelijkingsmateriaal gebruikt. De C-scan is een competentiescan die handvaten aanreikt om antwoord te geven op vragen omtrent personeelsbeleid. De C-scan maakt het mogelijk om organisatiebelangen te behartigen en stil te staan bij persoonlijke kwaliteiten en ontwikkelbehoeftes van medewerkers. De vergelijking met de C-scan is gemaakt door de vraagstelling en scoringswijze over te nemen. In de C-scan worden net zoals in dit onderzoek de soft skills samenwerken, stressbestendigheid, initiatief en flexibiliteit getoetst. De interne consistentie van de C-scan is redelijk hoog tot hoog met een α tussen de .7 en de .8 (Luijmes, 2008). Daarnaast is er ook een kleine pilot afname van vijf enquêtes uitgevoerd, met als doel om te onderzoeken hoe de doelgroep de enquête ervaart. De pilot zorgde voor een aanpassing in de opbouw en lengte van de enquête. Zo is de vragenlijst met vijf vragen ingekort tot de huidige dertig vragen. Ook werd in de pilot de voorkeur aangegeven dat er eerst naar het 'belang' moet worden gevraagd en daarna pas naar de 'toepassing' in de enquête. Voor een weergave van de enquête raadpleeg bijlage H.

De enquête bestaat uit de vijf dimensies interactief leervermogen, samenwerken, stressbestendigheid, initiatief en flexibiliteit. Deze dimensies worden gemeten met 25 items, waarbij per item wordt gevraagd in welke mate het belangrijk wordt gevonden en in welke mate het wordt toegepast. Zowel de belangvraag en de toepassingsvraag worden gemeten door middel van twee verschillende 5-punts likertschalen. De belangvragen worden als volgt gemeten: 1= helemaal niet belangrijk, 2= niet belangrijk, 3= neutraal, 4= belangrijk, 5= heel erg belangrijk. En de toepassingsvragen worden als volgt gemeten: 1= nooit, 2= zelden, 3= soms, 4= vaak, 5= voortdurend. Volgens Allen en Bennet is een schaal betrouwbaar met een α groter dan .7. Een α tussen de .6 en de .7 wordt ook nog als acceptabel gezien (Allen & Bennet, 2012). Onder dimensie interactief leervermogen wordt het vermogen verstaan om te leren uit interactie, samenwerking en communicatie met anderen en de leerpunten kunnen omzetten in effectiever interpersoonlijk gedrag (Luijmes, 2008). De dimensie interactief leervermogen wordt in de enquête gemeten met de items 1,2,3,4 en 5 (bijvoorbeeld: 'Problemen kan ontleden in verschillende componenten'). Hoe hoger de respondenten scoren op de likertschalen, hoe hoger het interactief leervermogen is. De vijf belang items ($\alpha=.666$) en de vijf toepassing items ($\alpha=.791$) bleken betrouwbare schalen te vormen en zijn daarom samengevoegd tot de schalen 'interactief leervermogen belang' en 'interactief leervermogen toepassing'. Met de dimensie samenwerken wordt de bijdragen bedoeld aan het gezamenlijke resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen én die van de groep gemeten (Luijmes, 2008). De dimensie samenwerken wordt in de enquête gemeten met de items 6,7,8,9 en 10 (bijvoorbeeld: 'Gericht is om gezamenlijk resultaat te behalen'). Hoe hoger de respondenten scoren op likertschalen hoe meer ze gericht zijn op samenwerken. De vijf belang items ($\alpha=.680$) en de vijf toepassing items ($\alpha=.747$) bleken betrouwbare schalen te vormen en zijn daarom samengevoegd tot de schalen 'samenwerken belang' en 'samenwerken toepassing'. De dimensie stressbestendigheid meet het effectief blijven presteren onder tijdsdruk, druk van meer of moeilijke taken, sociale druk, of bij tegenslag, teleurstelling, tegenspel of crises (Luijmes, 2008). De dimensie stressbestendigheid wordt in de enquête gemeten met de items 11, 12, 13, 14 en 15 (bijvoorbeeld: 'Niet verlamd door tijdsdruk'). Hoe hoger de respondenten scoren op de likertschalen hoe meer stressbestendig ze zijn.

De vijf belang items ($\alpha=.686$) en de vijf toepassing items ($\alpha=.814$) bleken betrouwbare schalen te vormen en zijn daarom samengevoegd tot de schalen 'stressbestendigheid belang' en 'stressbestendigheid toepassing'. Onder de dimensie initiatief wordt het vermogen verstaan om problemen of belemmeringen te signaleren en zo snel mogelijk op te lossen. Alert zijn op en anticiperen op kansen, nieuwe situaties of problemen (Luijmes, 2008). De dimensie initiatief wordt in de enquête gemeten met de items 16, 17, 18, 19 en 20 (bijvoorbeeld: 'Nieuwe dingen verzint'). Hoe hoger de respondenten scoren op de likertschalen hoe meer gericht ze zijn op initiatief nemen. De vijf belang items ($\alpha=.564$) vormde geen betrouwbare schaal. Deze schaal is toch aangemaakt omdat deze schaal bij latere analyses noodzakelijk is. In de discussie wordt dit meegenomen als discussiepunt. De vijf toepassing items ($\alpha=.752$) bleken wel een betrouwbare schaal te vormen. Ondanks de twijfelachtige betrouwbaarheid van de belangvragen zijn de schalen 'initiatief belang' en 'initiatief toepassing' aangemaakt. De dimensie flexibiliteit meet het vermogen om gemakkelijk aan te kunnen passen aan veranderende omgevingen, werkwijzen, taken verantwoordelijkheden en gedragingen van anderen (Luijmes, 2008). De dimensie flexibiliteit wordt in de enquête gemeten met de items 21, 22, 23, 24 en 25 (bijvoorbeeld: Eigen gedrag afstemt op gedrag van anderen'). Hoe hoger de respondenten scoren op de likertschalen hoe meer gericht ze zijn op flexibiliteit. De vijf belang items ($\alpha=.759$) en de vijf toepassing items ($\alpha=.738$) bleken betrouwbare schalen te vormen en zijn daarom samengevoegd tot de schalen 'flexibiliteit belang' en 'flexibiliteit toepassing'.

3.4 procedure

Focusgroep

De deelnemers van de focusgroep zijn alle persoonlijk (face-to-face) uitgenodigd. Naar aanleiding van een mondeling akkoord is een datum gepland via de mail. De focusgroep is gehouden op 12/04/17 in Waalre, met een duur van 01:14. De focusgroep is gestart met een introductie. De gespreksleider vertelde kort over de inhoud van het onderzoek en de voortgang. Er is kort de aanleiding, doel, duur en spelregels van de focusgroep benoemd. Ook is duidelijk gemaakt welke rol de gespreksleider en de deelnemers hadden. De definitie van het onderzoeksonderwerp 'soft skills' is uitgelegd en er is aandacht besteed waarom juist de soft skills van belang zijn voor een repressieve functie. Hierna volgt de discussie fase. De discussie fase is gestart met een uitleg over het competentiespel en het uitdelen van de hand-outs (bijlage B). In de discussie fase zijn de onderwerpen: de visie (duurzame inzetbaarheid), het middel (competentie management), het doel (soft skills) en het proces (leerproces) aan bod gekomen, deze zijn afgeleid van het theoretisch kader. Het onderwerp 'het doel' is behandeld door middel van het competentiespel. Het competentiespel geeft concrete informatie om deelvraag 3 te beantwoorden. Er is gevraagd aan de deelnemer om minimaal vijf soft skills te kiezen die repressieve brandweerm medewerkers het meest nodig hebben gedurende hun loopbaan. Er is benadrukt dat daarbij de eigen visie in het achterhoofd moet worden gehouden. Vervolgens zijn de keuzes van de deelnemers klassikaal besproken en zijn de resultaten op de hand-outs genoteerd. Hierna is de discussie gestart over welke concrete gedragingen gewenst zijn per soft skill. Ook deze resultaten zijn genoteerd op de hand-outs. Er is gevraagd of de deelnemers de op de hand-out geschreven soft skills met bijhorende gedragingen een waardering van 1 tot 5 willen geven. De top drie van de deelnemers zijn besproken en is gevraagd waarom juist deze soft skills zo belangrijk worden gevonden. Tenslotte zijn alle gekozen competenties op het speelbord gelegd en is besproken wat de gemeenschappelijk visie is. De overige onderwerpen: de visie (duurzame inzetbaarheid), het middel (competentie management) en het proces (leerproces), zijn besproken aan de hand van drie stellingen. Eerst is er per onderwerp kort besproken wat er in de literatuur wordt gesteld. Hierna kregen de deelnemers de mogelijkheid om naar aanleiding van hun achtergrond en ervaringen hun mening te geven over de stellingen.

Ook heeft de gespreksleider voortdurend gevraagd hoe de onderwerpen van de stellingen geïntegreerd zijn binnen de brandweer of welke op manier dit juist zou moeten. Door het stellen van vragen is door de gespreksleider ervoor gezorgd dat een discussie snel volgde. De deelnemers reageerde op elkaar en gezamenlijk werd gezocht naar een algemene visie en denkwijze over de verschillende stellingen. De afsluiting van de focusgroep bestond uit een korte samenvatting, evaluatie en dankwoord. Voor meer inhoudelijke informatie over de focusgroep raadpleeg het draaiboek in bijlage B. In bijlage E zijn de ingevulde hand-outs van de deelnemers te vinden.

Enquête

De enquêtes zijn van 18/04/17 tot 08/05/17 afgenomen. De respondenten zijn benaderd via de posthoofden en bevelvoerders. De posthoofden organiseren iedere maandag of dinsdag de wekelijkse oefenavonden voor de vrijwilligers. De bevelvoerders draaien samen met de beroeps een 24-uursdienst. In samenspraak met de posthoofden en de bevelvoerders is tijdens de oefenavonden en 24-uursdienst een moment ingepland waarin de respondenten de mogelijkheid kregen om de enquête in te vullen. De afgenomen enquête beperkt zich tot een eenmalige meting. De enquête is zowel digitaal (via email) als fysiek verspreid onder de posthoofden en bevelvoerders. De vrijwilligers hebben voor de start van de oefenavond de gelegenheid gekregen om de enquête in een rustige ruimte in te vullen. De beroeps hebben tijdens hun 24-uursdienst verschillende gelegenheden gekregen om de enquête in te vullen. De onderzoeker heeft ernaar gestreefd om bij zoveel mogelijk afnames de instructies zelf te geven. Door de beperkte afname beschikbaarheid was het niet haalbaar voor de onderzoeker om bij alle enquête afnames aanwezig te zijn. In dat geval hebben de oefencoördinator en de bevelvoerders geïnstrueerde instructies gekregen van de onderzoeker. Ze zijn zowel face-to-face als telefonisch ingelicht over de aanleiding, doel, beschrijving en instructies van de enquête. De instructies bestaan uit informatie over de spelregels, werkwijze, duur en de informatie verwerking. Na afloop werden de enquêtes opgehaald en werden de brandweerm medewerkers bedankt. Ook is medegedeeld dat eventuele vragen gesteld kunnen worden bij de afdeling vakbekwaamheid. De enquête afnames waar de onderzoeker niet bij kon zijn, zijn later door de onderzoeker opgehaald bij de afname locaties of per post verstuurd.

3.4 analyse

Literatuurstudie

Het internet en andere bestaande bronnen geven een overvloed aan informatie voor het literatuuronderzoek. Om relevante informatie te onderscheiden van irrelevante informatie is er gebruikt gemaakt van Big6 zoekmethode. De Big6 zoekmethode maakt het mogelijk om relevante informatie te filteren. De Big6 methode bestaat uit de onderstaande zes stappen die de onderzoeker aan zichzelf stelt gedurende het literatuuronderzoek en desk research (Pearsoned , 2015).

Big6 stappen

1. Welke informatie heb ik reeds en welke moet ik nog zoeken?
2. Welke zoekstrategie pas ik toe?
3. Waar kan ik de informatie vinden?
4. De informatie bestuderen en selecteren.
5. De informatie zo organiseren dat deze antwoord geeft op mijn vraag/probleem.
6. Het resultaat evalueren en eventueel de stappen herhalen indien ik niet voldoende informatie heb.

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen worden externe bronnen geanalyseerd door de Fontys opgestelde criteria. Het bewaken van de criteria vormt een analyse die verkregen informatie beoordeeld op betrouwbaarheid en relevantie. Meer informatie over de criteria is te vinden in bijlage A.

Focusgroep

De analyse van de focusgroep, die antwoordt geeft op deelvraag 3 en 4, bestaat uit een structurering van kwalitatieve data. Allereerst is de opgenomen focusgroep uitgetypt in de vorm van een transcript. Volgens het stappenplan van Verhoeven (2011) is de informatie uit de focusgroep gestructureerd. Het stappenplan bestaat uit de onderstaande 8 stappen. Voor gedetailleerde informatie over de analyse stappen raadpleeg bijlage M.

- Stap 1: verdeling tekst in kleine fragmenten die kunnen worden samengevat in één woord
- Stap 2: waardering geven aan de gebruikte termen en interpreteren van de betekenis
- Stap 3: coderen van ieder fragment met één woord (open coderen)
- Stap 4: termen ordenen en groeperen
- Stap 5: zoeken naar verbanden tussen begrippen, creëren van hoofd- en subgroepen (axiaal coderen)
- Stap 6: hiërarchie geven aan gecodeerde begrippen
- Stap 7: zoeken naar relaties tussen begrippen
- Stap 8: breng het gevonden model in verband met de probleemstelling (selectief coderen)

Enquête

Voor de analyse van de kwantitatieve data, verkregen door de enquête, is het software pakket SPSS versie 21 gebruikt. SPSS biedt de mogelijkheid om statistische analyses uit te draaien. Met de enquête worden deelvraag 5 en 6 beantwoord. Om dat de bewerkstelligen is allereerst alle verzamelde data handmatig ingevoerd in SPSS. Om deelvraag 5 te kunnen beantwoorden is eerst onderzocht welke schalen (belang en toepassing) significant het hoogst scoren. Hiervoor is de One-Way Repeated Measures (ANOVA) het meest geschikt. Dit omdat er in deze test groepen met elkaar vergeleken worden. De mean score geeft in de frequentietabel de gemiddelde schaalscores aan en bepaald de rangorde. Daarnaast is er onderzocht of er binnen de dimensies een significant verschil in de items ten opzichten van het de gemiddelde schaalscores. De One Sample t Test is hiervoor het meest geschikt. Dit omdat deelvraag 5 van interval meetniveau is en er waarden worden vergeleken met een vooraf bepaalde waarde (gemiddelde schaalscores). Het uitdraaien van de One Sample t Test is per belang- en toepassingsschaal uitgevoerd. Per uitdraai is bij de test value de gemiddelde schaalscore ingevuld. Vervolgens zijn alle bijhorende items betrokken bij de test. Dit proces is herhaald tot de One Sample t Test over alle dimensies met bijhorende items is uitgevoerd. Deelvraag 6 is een samenhangvraag. Er is sprake van afhankelijke en onafhankelijke variabelen en zijn ze beide van interval meetniveau. De meest geschikte test om deelvraag 6 te beantwoorden is de Pearson's r . Het uitdraaien van de Pearson's is per dimensie uitgevoerd, waarbij de bijhorende belang- en toepassingsschalen zijn betrokken. Dit proces is herhaald tot de Pearson's r over alle dimensies met bijhorende belang- en toepassingsschaal is uitgevoerd. Om statistische testen zoals de One Sample t Test en de Pearson's r te mogen uitvoeren moet er aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Voor meer gedetailleerde informatie over de analyse, raadpleeg het analyse plan in bijlage I.

4. Resultaten

In het resultaten hoofdstuk worden de resultaten per deelvraag besproken. Bij het bespreken van de resultaten wordt een koppeling gemaakt tussen betekenisvolle resultaten, deskresearch en theoretisch kader. In bijlage G zijn de resultaten schematisch weergegeven in mindmappen.

Deelvraag 3: ‘Op welke manier zijn binnen de VRBZO duurzame inzetbaarheid, competentie management en het leerproces verweven met soft skills?’

De visie: duurzame inzetbaarheid

In het theoretisch kader is gesteld dat het de taak is van de werkgever om in deze veranderende arbeidsmarkt, te zorgen voor mogelijkheden die duurzame inzetbaarheid stimuleren (Blom, 2015). De VRBZO neemt deze verantwoordelijkheid door het verwezenlijken van een toekomstbestendige kwaliteitsslag in de vakbekwaamheid van de brandweerm medewerkers. De kwaliteitsslag is mede te verklaren door de vernieuwde duurzaamheidsvisie van de NVBR en de VRBZO. In het HRM-beleid (2010) van de NVBR is opgenomen dat aandacht moet worden besteed aan persoonlijke en functionele integriteit door te sturen en handelen op (duurzame) organisatie waarden. Het organiseren van een stimulerende werkomgeving, aandacht voor (inter)persoonlijke ontwikkelingen en het creëren van eigen verantwoordelijkheid, zijn acties die een veilig gevoel moeten creëren door zekerheid van loopbaanlange inzetbaarheid (NVBR, 2012). Deze beleidselementen passen bij een visie waarbij wordt gestreefd naar een duurzaam werkgeverschap. De VRBZO wil het duurzaam werken op verschillende niveaus gaan toepassen. Zo wil de VRBZO dat alle medewerkers zich blijven ontwikkelen, onder ander door het aanbieden van geschikte ontwikkeltrajecten en interventies gericht op soft skills.

De duurzame gedachtegang is dus verweven in verschillende beleidsstukken. Opmerkelijk is dat hiervoor geschetste beeld haaks staat op de beeldvorming van de focusgroep deelnemers. De deelnemers geven aan dat er momenteel een gebrek is aan persoonlijke aandacht voor de brandweerm medewerkers, terwijl de VRBZO zich al profileert als een duurzame organisatie. Dit fenomeen duidt mogelijk op disbalans in de beeldvorming tussen de medewerkers en de VRBZO, zoals eerder gesteld is in het Person-environment-fit-model, Vitamine model en het JD-R-model (Ruyssveldt & Smulders, 2008).

Deelnemer 2: ‘Ik vind dat mensen recht hebben op aandacht en daar schiet het aan te kort op dit moment, met name bij vrijwilligers’.

Ook wordt er gesteld dat in het werving en selectie proces weinig aandacht is voor de duurzame organisatie waarden. Deze uitspraak sluit aan bij de conclusie van het PASO-onderzoek, waarin wordt geconcludeerd dat er nog veel winst is te halen op het gebied van werving en selectie (Lange, 2013). Deelnemer 5 verklaart dit door een gebrek aan kandidaten wat ervoor zorgt dat de VRBZO niet in de gelegenheid is om te strenge selectie criteriums te hanteren. Alle deelnemers zijn ervan overtuigd dat soft skills bepalend zijn voor de mate van duurzame inzetbaarheid. De deelnemers beargumenteren deze overtuiging met vijf positieve argumenten. Er wordt gevonden dat soft skills een basis zijn voor de repressieve brandweerm medewerkers. Ook wordt er gesteld dat soft skills onder andere bepalend zijn voor de professionaliteit, kwaliteit van hard skills, zelfreflectie en werkplezier.

Deelnemer 1: 'Ik denk dat je zowel hard als zacht nodig hebt om professional te kunnen zijn. Vroeg of laat kom je jezelf tegen'.

Deelnemer 5 geeft gedurende discussie een kritisch waardeoordeel door middel van twee argumenten. Volgens deelnemer 5 is het bij vrijwilligers lastig om te spreken over een 'duurzame loopbaan'. Ondanks dat de vrijwilligers dezelfde opleiding, rechten en plichten hebben als de beroeps, zien zij hun repressieve functie niet als een professionele loopbaan. Dit vraagt volgens de deelnemers om een andere implementatiewijze betreft het aanbieden van ontwikkeltrajecten en interventies gericht op soft skills.

Het middel: competentie management

Wanneer de brandweer wordt bekeken in het licht van competentie management zijn er twee bestaande voorschriften waarin competentie management is verweven, namelijk het kwalificatiedossier en de branchestandaarden. In het kwalificatiedossier wordt een functieomschrijving gegeven van verschillende manschappen. Hierin wordt beschreven aan welke eisen de manschappen moeten voldoen om een Rijksdiploma te ontvangen (vakbekwaam worden) (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2009). De branchestandaarden zijn ontwikkeld voor versterking van het brandweeronderwijs, om 'blijvende vakbekwaamheid' te borgen gedurende de loopbaan. De branchestandaarden zijn een set landelijke afspraken over de minimale kennis en vaardigheden die is vereist om in de praktijk op het niveau van manschap te kunnen functioneren. De branchestandaarden voor de manschappen zijn afgeleid van de eisen uit het kwalificatiedossier (Breur, 2014). Wanneer wordt gekeken naar de opgestelde Branchestandaarden (vakbekwaam blijven) van de repressieve functies kan worden gesteld dat het accent voornamelijk ligt op strategische, organisatorische en kennis competenties. In de kwaliteiten cirkel van Zand en Westerhuis (2005), beschreven in het theoretisch kader, kunnen deze competenties voornamelijk geplaatst worden onder het uitgangspunt 'bedrijfsmatige kwaliteiten' (Van Zand & Westerhuis, 2005). Opmerkelijk is dat in het kwalificatiedossier wel degelijk sociale en interpersoonlijke competenties zijn opgenomen. Deze competenties zijn alleen niet terug te zien in de branchestandaarden, terwijl het kwalificatiedossier wel de basis vormt voor de branchestandaarden. Dus, van een repressieve manschap wordt vereist dat hij/zij beschikt over bepaalde sociale en interpersoonlijke competenties (kwalificatiedossier), maar gedurende loopbaan (vakbekwaam blijven) wordt deze eis buiten beschouwing gelaten. Met als gevolg dat er binnen de brandweerleergangen en interventies tot nu toe geen aandacht wordt besteed aan de sociale en interpersoonlijke competenties. Dit onderzoek doet een poging om sociale en interpersoonlijke competenties onder de aandacht te brengen.

Het theoretisch kader stelt dat in deze tijd kennis en vaardigheden van medewerkers in de arbeidscontext steeds vaker worden beschouwd als menselijk kapitaal, dat gebruikt kan worden om een organisatie succesvol te maken. Deze ontwikkeling leidt tot interesse voor (inter)persoonlijke vaardigheden van medewerkers, oftewel soft skills (Kuijpers, 2003). De reden waarom de brandweer nu aandacht wil besteden aan soft skills, is volgens brandweerdeskundige Oomes (2014) omdat zowel de hard skills als de soft skills belangrijk zijn voor een brandweermedewerker. Bij de brandweer worden door middel van het kwalificatiedossier en de branchestandaarden bepaalde hard skills vereist. Toch zijn het de soft skills die de brandweermedewerker helpen om de hard skills succesvol in te zetten. De brandweermedewerker werkt bij een uitruk in een crisissituatie. Bij een crisis kan sprake zijn van een snel veranderende omgeving met dynamische incidentontwikkeling. De soft skills spelen een belangrijke rol bij het managen van de crisissituaties en de besluitvorming die betrekking hebben op de hard skills (Oomes, 2014).

Het streven naar ontwikkeling van soft skills zal bij de brandweer in de toekomst een gedeelde verantwoordelijkheid worden, van zowel de brandweer als de brandweermedewerker. De brandweer wil ruimte bieden voor ontwikkeling en de brandweermedewerker moet zelf de verantwoordelijkheid gaan nemen om deze ontwikkeling bij te houden. De brandweer wil dit gaan bereiken door middel van een online portfolio (e-portfolio). Het e-portfolio wordt een verzameling van doelgericht bij elkaar gebrachte digitale gegevens en documenten, die worden beheerd door de brandweermedewerker. Het portfolio gaat competenties bevatten is onderbouwd met bewijzen en gerelateerd aan een standaard en wordt voorzien van een persoonlijk ontwikkelplan. Hierdoor is het voor de individuele brandweermedewerker direct zichtbaar in welke mate hij/zij voldoet aan de vakbekwaamheidseis. Ook kan hij/zij analyseren waar eventuele sterktes en zwaktes zich bevinden en kan op basis van deze informatie de individuele leerbehoefte aangegeven worden, om vervolgens een gericht leertraject op te stellen. Daarnaast maakt het e-portfolio het voor het management mogelijk om vanuit verschillende niveaus managementinformatie op te halen om tijdig bij te sturen (VRBZO, 2016). Het ontwikkelen en inzetten van een e-portfolio wordt gezien als een vorm van competentie management, omdat het een bijdrage levert aan het aantoonbaar maken van de relatie tussen de persoonlijk competenties van de medewerkers en de ondernemingsresultaten.

De VRBZO wil zich graag gaan profileren als een competentie gerichte organisatie met aandacht voor soft skills. Volgens de focusgroep deelnemers zijn er nog enkele aandachtspunten. In het huidige beleid is te weinig aandacht voor soft skills gericht op het 'voelen' en 'zijn'. In de eerder besproken kwaliteitscirkel vallen deze soft skills onder de categorie 'persoonlijke kwaliteiten' (Van Zand & Westerhuis, 2005). Ook worden soft skills door de VRBZO te veel als vanzelfsprekend gezien. De focus ligt nu voornamelijk op het ontwikkelen van competenties gericht op het 'doen' (hard skills).

Deelnemer 4: 'Ja dat doen zit er wel in. Dus bij het voelen moet er alleen nog stilgestaan worden.'

De deelnemers hebben verschillende meningen over de toegevoegde waarde van competentie management van soft skills. Door middel van vijf argumenten, gegeven door vier deelnemers, werd er in het begin aangegeven waarom competentie management juist waardevol is. Hierin werd gesteld dat competentie management juist zorgt voor ontwikkeling, inzicht en kwaliteit binnen de VRBZO. Deze uitspraken bevestigen het onderzoek van Mulder (2002), die concludeerde dat competentie management positief is voor de organisatie, personeelsmanagement, medewerkers en leidinggevende (Lange, 2013). Na enkele onderlinge discussies kwamen drie deelnemers toch nog met drie argumenten waarmee ze aangaven dat competentie management ook enkele valkuilen heeft voor de VRBZO. Het competentie management is mogelijk een te rigide beleidsvorm. Ook wordt gesteld dat de term competentie management vaak wordt gebruikt, maar dat de vertaalslag naar het werkveld verwaarloosd kan worden.

Deelnemer 5: 'Als je soms heel rigide en veel structuren toepast dan gaat het niet lukken. Maar als je gewoon naar de mens blijft kijken en de focus op de medewerker zelf, dan heeft iedereen competenties waar hij/zij goed in is en die zijn altijd wel ergens nodig.'

Het proces: leerproces

Zoals al eerder is benoemd wil de brandweer dat haar medewerkers zich middels het e-portfolio met een passend leeraanbod en interventies, gedurende hun loopbaan zich kunnen ontwikkelen in soft skills. Het theoretisch kader stelt echter dat deze individuele ontwikkeling voor iedereen uniek is en afhankelijk is van meerdere factoren (Groen, 2011). Een factor die de individuele ontwikkeling van soft skills mogelijk remt is de heersende cultuur bij de brandweer. De brandweercultuur wordt omschreven als een echt ervaringsvak. Typisch voor zo'n cultuur is dat er geen goed of fout is en dat elk afwijkend geluid kan worden gezien als een nieuwe of andere mening die mogelijk ook waardevol kan zijn voor de besluitvorming (Weewer, 2015). In het rapport van het lectoraat van de brandweerkunde (2015) wordt de dominantie leercultuur van de brandweer beschreven als 'socialisatie'. Tijdens de opleidingen worden alle brandweerm medewerkers op dezelfde manier opgeleid. Maar in de praktijk doen ze nieuwe ervaringen op en stellen ze al snel hun manier van werken bij (Weewer, 2015). Dit wordt veroorzaakt door de dynamiek in een crisis die zorgt dat er vrijwel geen objectiveerbare kwaliteitscriteria kunnen bestaan betreft het meten van de kwaliteit van een repressieve inzet. Hierdoor zijn er een stel ongeschreven regels ontstaan in de praktijk op basis van ervaringen en meningen. Een nadeel van deze informele leercultuur is dat innovaties, zoals het e-portfolio, lastig te implementeren zijn binnen de brandweer of niet serieus worden genomen. Het gebrek aan normen zorgt ervoor dat een nieuwe innovatie gezien wordt als een nieuwe mening die moet concurreren met de andere heersende meningen, met als gevolg dat veel kwaliteitsinnovaties sneuvelen. In een crisissituatie kan deze leercultuur zelfs gevaarlijk worden. Brandweerm medewerkers zijn geneigd om tijdens een crisis technieken en tactieken te gebruiken die in het verleden effectief zijn gebleken. Een crisis is dynamisch en vraagt om meer dan een standaardoplossing uit het verleden (Oomes R. , 2006). Een ander belangrijk element van de socialisatie binnen de brandweer is het vertellen van verhalen. In een organisatie wordt het vertellen van verhalen gezien als een uiting van cultuur. Bij de brandweer gaat dit nog een stapje verder, hier worden verhalen verteld waarmee een deel van de organisatie ontwikkeling gestuurd wordt. De betekenis van een verhaal is bij de brandweer erg waardevol. De waarde van een verhaal wordt bepaald door de status van de verteller en bepaalt ook of het verhaal wordt overgenomen (Oomes R. , 2006). Wanneer teruggeblikt wordt op de leercirkel, besproken in het theoretisch kader, wordt de sociaal-culturele omgeving sterk beïnvloedt door de brandweercultuur. De brandweercultuur beïnvloedt met name de emotionele zijde van de leercirkel (Bolhuis, 2016). De normen en waarden van de omgeving beïnvloeden sterk de attitude van medewerkers tegenover een leeronderwerp. Een heersende negatieve attitude heeft als mogelijk gevolg dat de emotionele-zijde van de driehoek ontbreekt, waardoor er geen sprake meer is van leren (Bolhuis, 2016). In het onderzoek van de inspectie van openbare orde en veiligheid (2004) wordt geconcludeerd dat de brandweer nauwelijks leert van eigen ongevallen. Dit wordt veroorzaakt doordat de scope van evaluatie vaak beperkt is. Brandweerongevallen die elders hebben plaatsgevonden worden zelden binnen de korpsen gedeeld. Een andere oorzaak is dat inspectierapporten onduidelijke aanbevelingen geven, waardoor de geadresseerde zich niet aangesproken voelt (Inspectie van openbare orde en veiligheid, 2004).

De brandweercultuur schijnt een bijzondere leercultuur te hebben. De focusgroep deelnemers bevestigen het hiervoor geschetste beeld over de brandweercultuur. De deelnemers voegen hieraan toe dat er door de brandweerm medewerkers zelden stil gestaan wordt bij gevoelens omdat het aannemen van een kwetsbare houding lastig wordt gevonden. De drang om bij ieder incident aanwezig te willen zijn, wordt ook omschreven als een kenmerk voor de brandweercultuur.

Volgens de deelnemers wordt de brandweercultuur krampachtig in stand gehouden door de brandweermedewerkers en wordt er te door de brandweer weinig gedaan om het remmende effect van de cultuur te doorbreken.

Deelnemer 3: 'Ja en het ook durven toegeven wanneer je erachter komt dat je uiteindelijk toch niet stressbestendig bent. Dit wordt vaak lastig gevonden, maar dat gaat langzaam steeds beter.'

Het merendeel van de deelnemers vond dat de brandweercultuur de individuele ontwikkeling van soft skills remt. Dit wordt aangegeven met vijf argumenten waarin voornamelijk wordt gesteld dat de groepsdynamiek dit in stand houdt. Groepssamenstellingen, informele leiders en het niet luisteren naar nieuwe medewerkers zorgt er volgens de deelnemers ervoor dat onbekende zaken, zoals soft skills worden geweerd. Een enkele deelnemer vond dat de brandweercultuur niet of minder van invloed is op de individuele ontwikkeling van soft skills. Dit wordt aangegeven met vijf argumenten waarin enerzijds wordt gesteld dat de cultuur juist de ontwikkeling van soft skills zou bevorderen. De brandweercultuur is volgens de deelnemer juist gericht op 'goed' doen en er is steeds meer aandacht voor de individuele brandweermedewerker.

Deelnemer 5: 'Toch is het zo dat de cultuur niet in relatie staat met de ontwikkeling van soft skills. Volgens mij is er niets in de cultuur wat dat tegen houdt. Natuurlijk is de cultuur heel erg gericht op 'dat het vroeger allemaal beter was', maar tegelijkertijd is de cultuur er ook op gericht dat je je vak zo goed mogelijk moet uitoefenen. Daar horen ook net zo goed soft skills bij.'

Anderzijds wordt gesteld dat de brandweercultuur mogelijk een remmende werking kan hebben, maar de achterstand op het gebied van soft skill ontwikkeling niet enkel door de cultuur te verklaren is. Zo zouden ook de beeldvorming van de maatschappij en enkele individuen met status van invloed zijn. Ook wordt gesteld door de deelnemers dat de ontwikkeling van soft skills per post en regio erg kan verschillen.

Deelvraag 4: 'Welke soft skills denkt het management dat de repressieve brandweermedewerkers nodig hebben gedurende de loopbaan en in welke mate?'

In de focusgroep zijn door de deelnemers verschillende uitspraken gedaan over hun mening, visie en ervaringen met betrekking tot soft skills van de repressieve brandweermedewerkers. De resultaten zijn in tabel 1 per benoemde soft skill verdeeld. Bij het bespreken van de resultaten zal de focus liggen op de top vijf, omdat deze soft skills het raamwerk vormen voor de enquête. In de focusgroep zijn soft skills gedefinieerd als interpersoonlijke competenties, bestaande uit persoonlijke, emotionele, sociale en intellectuele vaardigheden.

De soft skills samenwerken, flexibiliteit, interactief leervermogen, stressbestendigheid en initiatief zijn onderdeel van de top vijf. De soft skills samenwerken, flexibiliteit en interactief leervermogen en initiatief zijn al eerder in de onderzoeken van Balcar (2016), Millennial Branding (2012) en Lindqvist en Vestman (2011) aangehaald als belangrijke soft skills voor een arbeidscontext. De soft skill stressbestendigheid is nog onbekend en is een aanvulling voor de literatuur in de context van hulpverlening. Aan de deelnemers is gevraagd om uit de gepresenteerde soft skills, minimaal 5 soft skills te kiezen die belangrijk worden gevonden voor de repressieve brandweermedewerkers. In totaal zijn er 16 soft skills gekozen door de deelnemers.

De deelnemers hebben totaal 63 gedragsindicatoren bedacht. De mate van belangrijkheid is aangegeven door middel van een waardering van 1 tot 5. Alle deelnemers hebben hun keuzes toegelicht en werd er onderling gediscussieerd. In totaal zijn er 106 positieve uitspraken gedaan over verschillende soft skills.

Samenwerken

De soft skill 'samenwerken' wordt door de deelnemers het meest belangrijke gevonden. Gedurende het competentiespel hebben 4 van de 5 deelnemers samenwerken gekozen als belangrijke soft skill voor de repressieve brandweerm medewerkers. Het concrete samenwerkingsgedrag wat de vier deelnemers graag zouden willen zien van de repressieve brandweerm medewerkers bestaat uit: denken in collectief belang, overleggen en afstemmen met elkaar, sterktes en zwaktes van elkaar aanvullen, verbinding zoeken met collega's, gezamenlijk resultaten behalen, gezamenlijk omgaan met conflicten en elkaar coachen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraak:

Deelnemer 3: 'En nog veel belangrijker is dat deze conflicten worden aangegaan als één team. Je hebt elkaar gewoon nodig om tot een oplossing te komen.'

Alle vier de deelnemers hebben bij het onderdeel 'waardering' samenwerken de hoogst mogelijke waardering gegeven, namelijk een waardering van 5. Van de 106 positieve uitspraken gaan er 18 uitspraken over samenwerken, gegeven door meerdere deelnemers. Dit alles maakt dat de soft skill 'samenwerken' de eerste plaats inneemt in rangorde, waarmee de mate van belangrijkheid van soft skills wordt aangegeven.

Deelnemer 1: 'Je moet in een team goed kunnen samenwerken en elkaar goed kunnen aanvullen, zodat de opdrachten juist worden uitgevoerd.'

Volgens deelnemer 2 raakt samenwerken de soft skill luisteren. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

Deelnemer 2: 'Je kunt ook niet goed samenwerken als je niet goed kunt luisteren en andersom.'

Flexibiliteit

De soft skill 'flexibiliteit' wordt door de deelnemers zeer belangrijk gevonden. Gedurende het competentiespel hebben 4 van de 5 deelnemers flexibiliteit gekozen als belangrijke soft skill voor de repressieve brandweerm medewerkers. Van een flexibele brandweerm medewerker verwachten de deelnemers het volgende gedrag: het kunnen schakelen tussen zaken, zaken los kunnen laten, inlevingsvermogen, gemakkelijk aanpassen, nemen van verantwoordelijkheid en het grijpen van kansen. Dit blijkt onder andere uit de volgende uitspraken:

Deelnemer 2: 'Onder flexibel versta ik het durven grijpen van kansen. Dus wanneer je iets toevallig ziet, dan moet je daar ook meteen op in kunnen spelen, zonder dat je daar te lang over moet nadenken.'

Deelnemer 1: 'Dit vraagt ook om het nemen van verantwoordelijkheid, want wanneer niemand komt opdagen is er een serieus probleem.'

Bij het onderdeel 'waardering' heeft de ene helft van de vier deelnemers een waardering van 4 gegeven en de andere helft een waardering van 2 gegeven. Van de 106 positieve uitspraken over verschillende soft skills gaan er 8 uitspraken over flexibiliteit, gegeven door meerdere deelnemers. Op basis van deze resultaten krijgt de soft skill 'flexibiliteit' een tweede plek in de rangorde.

Interactief leervermogen

De soft skill 'interactief leervermogen' wordt als erg belangrijk ervaren door de deelnemers.

Deelnemer 5: 'Dat vind ik belangrijk omdat het iets is wat wij van de medewerkers verwachten. Ze moeten in staat zijn om ook interactief te leren.'

Gedurende het competentiespel hebben 3 van de 5 deelnemers interactief leervermogen gekozen als belangrijke soft skill voor de repressieve brandweerm medewerkers gedurende de loopbaan. Een discussie resulteerde in een aantal gewenste gedragingen bestaande uit: bewust zijn van leerbehoefte, vooruit denken, doet iets met feedback, informatie grondig verwerken, koppeling maken tussen oefening en praktijk, verschillende perspectieven gebruiken en durft te proberen. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de volgende uitspraak:

Deelnemer 3: 'Bij interactief leervermogen denk ik meer aan de mate waarin een brandweerm medewerker de geleerde theorie kan koppelen aan praktijksituaties.'

Bij de waardering hebben drie deelnemers een waardering van 5 gegeven en één deelnemer heeft een waardering van 1 gegeven. Van de 106 positieve uitspraken gaan er 9 uitspraken over de soft skill 'interactief leervermogen', gegeven door meerdere deelnemers. Dit alles maakt dat het interactief leervermogen een derde plek in de rangorde inneemt.

Stressbestendigheid

De soft skill 'stressbestendigheid' wordt door de deelnemers belangrijk gevonden. 2 van de 5 deelnemers heeft tijdens het competentiespel stressbestendigheid gekozen als belangrijke competentie voor de repressieve brandweerm medewerkers gedurende de loopbaan. Ondanks dat maar 2 deelnemers de stressbestendigheid kozen doen toch 4 deelnemers verschillende positieve uitspraken over het belang van stressbestendigheid voor de repressieve brandweerm medewerkers, zoals in de volgende uitspraak:

Deelnemer 4: 'Stressbestendigheid natuurlijk ook omdat ik daar het laatste jaar veel mee bezig ben geweest en heb meegemaakt. Zo weet ik nu wat stress doet met medewerkers en hoe er dan in een inzet wordt gehandeld. Ik vind dat inzicht in bepaalde tunnelvisie belangrijk is.'

Het gewenste gedrag wat de deelnemers verwachten van stressbestendige brandweerm medewerkers bestaat uit: bewust zijn van tunnelvisie, focussen, rustig blijven, zaken op een rijtje kunnen zetten en doorzetten. De twee deelnemers die stressbestendigheid kozen, gaven een waardering van 4 en 5. Van de 106 positieve uitspraken gaan er 9 uitspraken over stressbestendigheid, gegeven door verschillende deelnemers. Op basis van deze resultaten kan gesteld worden dat de soft skill 'stressbestendigheid' een vierde plek in de rangorde inneemt.

Initiatief

‘Initiatief’ is volgens de deelnemers een belangrijke soft skill voor de repressieve brandweermedewerkers. 3 van de 5 deelnemers kozen initiatief als belangrijke soft skill tijdens het competentiespel. Het gewenste gedrag wat de drie deelnemers graag zouden willen zien van de repressieve brandweermedewerkers bestaat uit: handelend optreden, innoveren, beslissingen nemen en handelen uit eigen beweging. Onderstaand worden enkele uitspraken gepresenteerd waaruit dit blijkt:

Deelnemer 2: ‘Je moet niet afwachten maar vanuit eigen beweging acties ondernemen om bepaalde doelen te behalen.’

Deelnemer 2: ‘Iemand die initiatief neemt kan gemakkelijk nieuwe concepten bedenken en houdt niet stevig vast aan oude gebruiken’

Van de drie deelnemers gaven twee deelnemers een waardering van 3 en één deelnemer gaf een waardering van 4. Van de 106 positieve uitspraken over verschillende soft skills gingen er 4 uitspraken over initiatief, gegeven door verschillende deelnemers. Op basis van deze resultaten neemt de soft skill ‘initiatief’ de vijfde plek in de rangorde in.

Rangorde	Soft skill	Kleur arcering transcript	Aantal positieve uitspraken (transcript)	Waardering per deelnemer (hand-outs)
1.	<u>Samenwerken</u>		18	5-5-5-5
2.	<u>Flexibiliteit</u>		8	4-4-2-2
3.	<u>Interactief leervermogen</u>		9	5-1-5
4.	<u>Stressbestendigheid</u>		10	4-5
5.	<u>Initiatief</u>		4	4-3-3
6.	Luisteren		4	5-2-1
7.	Zelfsturing		3	4-3
8.	Durf		1	4-3
9.	Schakelvermogen		2	2-4
10.	Zelfontwikkeling		4	4
11.	Omgevingsbewustzijn		4	4
7.	Zelfkennis		4	3
11.	Assertiviteit		3	3
13.	Resultaatgericht		3	3
14.	Tact		2	2
16.	Organisatie sensitiviteit		1	4
Totaal aantal uitspraken: 106				

Tabel 1: Overzicht benoemde soft skills

Deelvraag 5: 'Welke soft skills worden door de individuele repressieve brandweermmedewerker het meest belangrijk gevonden en in welke mate passen ze deze toe?'

De one-way repeated measures of variance (ANOVA) in combinatie met de one sample *t* test was gebruikt om te onderzoeken welke soft skills het meest belangrijk worden gevonden en in welke mate deze worden toegepast. In tabel 2 en 3 worden de resultaten schematisch weergegeven.

De one-way repeated measures of variance (ANOVA) was gebruikt om tussen de soft skills te onderzoeken welke het meest belangrijk worden gevonden door de repressieve brandweermmedewerkers. Histogrammen en z-scores toonden aan dat sprake was een normaalverdeling. De $F_{\max}$ score bevestigde de homogeniteit van de variantie; $F_{\max}$ is 2.56. De Mauchly's test laat zien dat de sphericity geschonden is, $X^2(9)=101.88$, $p<.001$. Daarom zijn de degrees of freedom gecorrigeerd door middel van de Huynh-Feldt van sphericity ($\epsilon=.76$). Het resultaat suggereert dat een significant verschil zichtbaar is tussen de soft skills, $F(3.03, 469.79)= 53.49$, $p<.001$. Het verschil tussen de belangrijkheid van soft skills betreft een groot verschil ($\eta^2=.26$). De Pairwise comparisons onthult verder dat de soft skill samenwerken ($M=4.16$, $SD=0.42$, $p<.001$) significant belangrijker wordt gevonden dan stressbestendigheid ($M=3.99$, $SD=0.46$, $p<.001$), interactief leervermogen ($M=3.97$, $SD=0.41$, $p<.001$), initiatief ($M=3.95$, $SD=0.39$, $p<.001$) en flexibiliteit ($M=3.86$, $SD=0.50$, $p<.001$). Op basis van de gemiddeldes kan de volgende rangorde van belangrijkheid worden aangenomen: samenwerken, stressbestendigheid, interactief leervermogen, initiatief en flexibiliteit.

Het resultaat van de one sample *t* test op de belang schaal van samenwerken laat zien dat item 7a ($t(155)=7,586$, $p<.001$) en item 9a ($t(155)=4,339$, $p<.001$) significant hoger scoren dan het schaal gemiddelde. Item 6a, item 8a ($t(155)=-1,577$, $p=.117$) en item 10a scoren alle lager dan het schaal gemiddelde, waarvan er bij item 6a ($t(155)=-5,553$, $p<.001$) en item 10a ($t(155)=-2,818$, $p<.001$) sprake is van een significant verschil. In de schaal belang schaal van stressbestendigheid scoren item 12a ($t(155)=3,497$, $p=.001$) en item 13a ($t(155)=4,046$, $p<.001$) significant hoger dan het schaal gemiddelde. Item 11a ($t(155)=-.832$, $p=.407$), item 14a ($t(155)=-.368$, $p=.713$) en item 15a scoren allen lager dan het schaal gemiddelde. Bij item 15a ($t(155)=-5,981$, $p<.001$) is er een significant verschil zichtbaar. Binnen de belang schaal van interactief leervermogen scoren item 3a ($t(155)=6,41$, $p<.001$) en item 5a ($t(155)=2,282$, $p=.024$) significant hoger dan het schaal gemiddelde. Item 1a ($t(155)=-1,137$, $p=.257$), item 2a ($t(155)=-1,155$, $p=.25$) en item 4a scoren allen lager dan het schaal gemiddelde, waarvan er enkel bij item 4a ($t(155)=-5,213$, $p<.001$) een significant verschil zichtbaar is. Binnen de belang schaal van initiatief scoren item 16a, item 17a ($t(155)=-1,954$, $p=.053$) en 18a allen lager dan het gemiddelde van de schaal. Enkel bij item 16a ($t(155)=-8,081$, $p<.001$) en item 18a ($t(155)=-3,525$, $p=.001$) is er sprake van een significant verschil. Item 19a ($t(155)=8,487$, $p<.001$) en 20a ($t(155)=8,431$, $p<.001$) scoren beide significant hoger dan het schaal gemiddelde. Gekeken naar de belang schaal van flexibiliteit kan worden gesteld dat item 22a ($t(155)=1,039$, $p=.300$), item 24a en item 25a scoren allemaal hoger dan het schaal gemiddelde. Bij item 24a ($t(155)=5,353$, $p<.001$) en item 25a ($t(155)=3,276$, $p=.001$) is er een significant verschil zichtbaar. In vergelijking met het schaal gemiddelde scoren item 21a ($t(155)=-4,755$, $p<.001$) en item 23a ($t(155)=-5,220$, $p<.001$) beide significant lager.

De one-way repeated measures of variance (ANOVA) was gebruikt om tussen de soft skills te onderzoeken welke het meest worden toegepast in het werkveld door de repressieve brandweerm medewerkers. Histogrammen en z-scores lieten uitschijnen dat sprake was van een normaalverdeling. De $F_{\max}$ score liet uitschijnen dat sprake was van homogeniteit van de variantie; $F_{\max}$ is 2.17. De Mauchly's test laat zien dat de sphericity geschonden is, $X^2(9)=48.31$, $p<.001$. Daarom zijn de degrees of freedom gecorrigeerd door middel van de Huynh-Feldt van sphericity ($\epsilon=.88$). Het resultaat toont aan dat een significant verschil zichtbaar is tussen de soft skills, $F(24.11, 113.27)= 32.99$, $p<.001$. Het verschil tussen de toepassing van soft skills betreft een gemiddeld verschil ($\eta^2=.18$). De Pairwise comparisons toont aan dat de soft skills interactief leervermogen significant meer toegepast wordt gevonden dan samenwerken ($M=3.86$, $SD=0.55$, $p<.001$), initiatief ($M=3.69$, $SD=0.55$, $p<.001$), stressbestendigheid ($M=3.53$, $SD=0.54$, $p<.001$) en flexibiliteit ($M=3.46$, $SD=0.60$, $p<.001$). Op basis van de gemiddeldes kan de volgende rangorde van de mate van toepassing worden aangenomen: interactief leervermogen, samenwerken, initiatief, stressbestendigheid en flexibiliteit.

Het resultaat van de one sample t test op de toepassingsschaal van interactief leervermogen laat zien dat item 2b ($t(155)= -5,389$, $p<.001$) en item 3b ($t(155)= -4,012$, $p<.001$) significant hoger scoren dan het schaal gemiddelde. Item 1b ($t(155)= -8,513$, $p<.001$), item 4b ($t(155)= -8,127$, $p<.001$) en item 5b ($t(155)= -6,608$, $p<.001$) bleken significant lager te scoren dan het schaal gemiddelde. De toepassingsschaal van samenwerken geeft aan dat item 6b, item 8b ($t(155)= -1,101$, $p=.272$) en item 10b lager scoorden dan het schaal gemiddelde. Bij item 6b ($t(155)= -4,524$, $p<.001$) en 10b ($t(155)= -2,221$, $p=.028$) is er sprake van een significant verschil. Item 7b ($t(155)= 4,679$, $p<.001$) en item 9b ($t(155)= 4,867$, $p<.001$) scoren beide significant hoger dan het schaal gemiddelde. Binnen de toepassingsschaal van stressbestendigheid scoren item 13b ($t(155)= 1,261$, $p=.209$) en item 14b ($t(155)= 1,059$, $p=.291$) hoger dan het schaal gemiddelden. item 11b ($t(155)= -3,422$, $p=.001$), item 12b ($t(155)= -2,088$, $p=.038$) en item 15b ($t(155)= -5,805$, $p<.001$) scoren allen significant lager dan het schaal gemiddelde. Het resultaat van de toepassingsschaal van initiatief kan er gesteld worden dat item 16b, item 17b ($t(155)= -1,694$, $p=.092$) en item 18b ($t(155)= -1,894$, $p=.060$) allemaal lager scoren dan het schaal gemiddelde. Enkel bij item 16b ($t(155)= -6,807$, $p<.001$) is er een significant verschil met het schaal gemiddelde zichtbaar. Item 19b ($t(155)= 5,746$, $p<.001$) en item 20b ($t(155)= 5,839$, $p<.001$) scoren beide significant hoger dan het schaal gemiddelde. Tot slot is er binnen de toepassingsschaal van flexibiliteit te zien dat item 21b, item 22b ($t(155)= -.175$, $p=.861$) en item 23b allen lager scoren dan het schaal gemiddelde. Hierbij is er bij item 21b ($t(155)= -3,205$, $p=.002$) en item 23b ($t(155)= -2,542$, $p=.012$) sprake van een significant verschil. Item 24b ($t(155)= 3,867$, $p<.001$) en item 25b ($t(155)= 2,467$, $p=.015$) scoorde significant hoger dan de gemiddelde schaal score. De niet significante resultaten worden verder in het onderzoek buiten beschouwing gelaten. Ook al zijn deze resultaten aannemelijk, zijn er geen statistisch bewijzen voor gevonden. Dit betekent dat er geen conclusies kunnen worden getrokken over niet significante resultaten

Schaal	one-way repeated measures of variance (ANOVA)								
	$F_{\max}$	Mauchly's Test of Sphericity				Test of Within-Subjects Effects			
		W	X^2	df	p	F	df	p	η^2
Belangrijkheid	2.56	.52	101.88	9	<.001	53.49	3.03, 469.79	<.001	.26
Toepassing	2.17	.73	48.31	9	<.001	32.99	24.11, 113.27	<.001	.18

Tabel 2: Resultaat statistische analyses ANOVA

Schaal/item	mean	sd	One Sample t test		
			t	df	Sig (2-tailed)
Interactief leervermogen belang	3,97	0,41			
Item 1a	3.91	0,66	-1,137	155	.257
Item 2a	3.91	0,65	-1,155	155	.250
Item 3a	4.27	0,58	6,410	155	<.001
Item 4a	3.71	0,63	-5,213	155	<.001
Item 5a	4.08	0,58	2,282	155	.024
Interactief leervermogen toepassing	3,49	0,63			
Item 1b	3,37	0,84	-8,513	155	<.001
Item 2b	3,58	0,83	-5,389	155	<.001
Item 3b	3,68	0,81	-4,012	155	<.001
Item 4b	3,38	0,85	-8,127	155	<.001
Item 5b	3,46	0,90	-6,608	155	<.001
Samenwerken belang	4,16	0,42			
Item 6a	3,83	0,73	-5,553	155	<.001
Item 7a	4,49	0,54	7,586	155	<.001
Item 8a	4,07	0,66	-1,577	155	.117
Item 9a	4,37	0,59	4,339	155	<.001
Item 10a	4,01	0,65	-2,818	155	.005
Samenwerken toepassing	3,86	0,55			
Item 6b	3,55	0,85	-4,524	155	<.001
Item 7b	4,13	0,72	4,679	155	<.001
Item 8b	3,79	0,81	-1,101	155	.272
Item 9b	4,12	0,69	4,867	155	<.001
Item 10b	3,71	0,83	-2,221	155	.028
Stressbestendigheid belang	3,99	0,46			
Item 11a	3,95	0,62	-,832	155	.407
Item 12a	4,18	0,68	3,497	155	.001
Item 13a	4,22	0,72	4,046	155	<.001
Item 14a	3,97	0,75	-,368	155	.713
Item 15a	3,67	0,68	-5,981	155	<.001
Stressbestendigheid toepassing	3,53	0,54			
Item 11b	3,47	0,77	-3,422	155	.001
Item 12b	3,51	0,99	-2,088	155	.038
Item 13b	3,76	0,82	1,261	155	.209
Item 14b	3,60	0,91	1,059	155	.291
Item 15b	3,29	0,84	-5,805	155	<.001
Initiatief belang	3,95	0,39			
Item 16a	3,46	0,76	-8,081	155	<.001
Item 17a	3,84	0,70	-1,954	155	.053
Item 18a	3,77	0,62	-3,525	155	.001
Item 19a	4,34	0,57	8,487	155	<.001
Item 20a	4,33	0,56	8,431	155	<.001

Initiatief toepassing	3,69	0,55			
Item 16b	3,22	0,85	-6,807	155	<.001
Item 17b	3,58	0,79	-1,694	155	.092
Item 18b	3,57	0,79	-1,894	155	.060
Item 19b	4,05	0,78	5,746	155	<.001
Item 20b	4,01	0,68	5,839	155	<.001
Flexibiliteit belang	3,86	0,50			
Item 21a	3,62	0,63	-4,755	155	<.001
Item 22a	3,92	0,68	1,039	155	.300
Item 23a	3,55	0,74	-5,220	155	<.001
Item 24a	4,19	0,78	5,353	155	<.001
Item 25a	4,03	0,68	3,276	155	.001
Flexibiliteit toepassing	3,46	0,60			
Item 21b	3,23	0,89	-3,205	155	.002
Item 22b	3,45	0,81	-,175	155	.861
Item 23b	3,27	0,90	-2,542	155	.012
Item 24b	3,72	0,83	3,867	155	<.001
Item 25b	3,63	0,85	2,467	155	.015

Tabel 3: Resultaat statistische analyses one sample t test

Deelvraag 6: 'Is er voor de individuele brandweermedewerker een samenhang tussen de mate van belangrijkheid en de mate van toepassing betreft soft skill gedrag?'

De Pearson's r is gebruikt om de samenhang tussen de belangschalen en toepassingsschalen te onderzoeken. In deze analyse werd de relatie tussen de mate van belangrijkheid en de mate van toepassing onderzocht ($N=156$). Volgens de resultaten van de Kurtosis z -scores en scatterplots waren, na het verwijderen van enkele uitbijters, alle dimensies normaal verdeeld en was er sprake van lineariteit en homoscedasticiteit (bijlage I). Het resultaat van de Pearson's r geeft aan dat alle dimensies significant met elkaar samenhangen ($p < .001$). De samenhang tussen de mate van belangrijkheid en de mate van toepassing is bij alle dimensies positief. Dit betekent dat wanneer bij brandweermedewerkers een soft skill gedrag stijgt in belangrijkheid, de toepassing van dat gedrag evenredig mee stijgt. Ook kan het betekenen dat als de individuele brandweermedewerker een soft skill gedrag meer toepast, de belangrijkheid van dat gedrag evenredig mee stijgt. Echter is er per dimensie wel een verschil in de sterkte betreft de samenhang. Zo kan gesteld worden dat de samenhang van de dimensies interactief leervermogen ($r(154) = .265$), samenwerken ($r(154) = .375$), flexibiliteit ($r(154) = .425$) en initiatief ($r(154) = .351$) een gemiddeld effect hebben. De dimensie stressbestendigheid ($r(154) = .537$) heeft een groot effect. Dit betekent dat er bij de dimensie stressbestendigheid een sterkere stijging te zien is dan bij de dimensies interactief leervermogen, samenwerken, flexibiliteit en initiatief. In tabel 4 worden de resultaten schematisch weergegeven.

<i>Dimensie (belang vs. toepassing)</i>	<i>Pearson Correlation</i>	<i>N</i>	<i>Sig (2-tailed)</i>	<i>r²</i>
Interactief leervermogen	.515	156	<.001	.265
Samenwerken	.612	156	<.001	.375
Stressbestendigheid	.733	156	<.001	.537
Initiatief	.592	156	<.001	.351
Flexibiliteit	.652	156	<.001	.425

Tabel 4: Resultaat statistische analyses samenhangvraag

Conclusie

Duurzaam werkgeverschap is de nieuwe trend, zo ook bij de VRBZO, brandweerorganisatie. Met de beoogde kwaliteitsslag in de vakbekwaamheid, beschreven in het HRM-beleid, wordt gestreefd naar brandweermedewerkers die toekomstbestendig zijn. Middels het e-portfolio, een vorm van competentie management, wordt van de vakbekwame loopbaan een gedeelde verantwoordelijkheid gemaakt voor zowel de medewerker als de werkgever. Verschillende interne en externe ontwikkelingen zorgen ervoor dat de brandweer niet langer om het competentie management van soft skills heen kan. Soft skills zijn echter niet bij alle medewerkers vanzelfsprekend en dat vraagt om een gemotiveerde leerhouding. Of de motivatie bereikt zal worden is bij de brandweer sterk afhankelijk van de heersende waarden en normen en heeft een passende implementatie nodig. Om soft skills op een effectieve manier te verweven met de brandweer is meer inzicht omtrent soft skills nodig. De doelstelling van dit onderzoek was meer inzicht te verwerven over de 'soft-side' van het functioneren van repressieve brandweer functies. Om de doelstelling te behalen wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de hoofdvraag: 'Welke soft skills zijn van belang voor een repressieve brandweermedewerker gedurende zijn/haar loopbaan?'. De hoofdvraag is tweeledig onderzocht, namelijk vanuit het perspectief van het management en vanuit het perspectief vanuit de individuele repressieve brandweermedewerker.

Het management

Het management lijkt over het algemeen een dezelfde beeldvorming te hebben over de duurzame inzetbaarheid, competentie management, soft skills en leerproces, zoals deze thema's zijn besproken in het theoretisch kader. Hierbij lijkt urgentie voor aandacht voor soft skills binnen de brandweerorganisatie de belangrijkste boodschap te zijn. Om dit te verwezenlijken heeft het management een aantal aandachtspunten aan het licht gebracht. Het onderzoek laat uitschijnen dat de VRBZO nog erg zoekende is, en hoe soft skills effectief kunnen worden verweven met onderdelen van de organisatie. Echter lijkt het management dit wel als noodzakelijk te zien omdat zij zien dat soft skills bepalend zijn voor de mate van duurzame inzetbaarheid. Op basis van de desk research kan geconcludeerd worden dat er in sommige gevallen sprake is van visiekloof tussen de VRBZO en het management. De VRBZO profileert zich al als een duurzame organisatie, terwijl het management vindt dat er voornamelijk bij de vrijwilligers gebrek is aan persoonlijke aandacht. Ook wordt gevonden dat er weinig aandacht is voor soft skills op het gebied van werving en selectie en dat de VRBZO zich nog steeds te veel focust op hard skills. Tot slot wordt gevonden dat er te weinig aandacht is voor de remmende (leer) cultuur van de brandweer.

Er zijn door het management verschillende uitspraken gedaan over hun mening, visie en ervaringen met betrekking tot welke soft skills de repressieve brandweerm medewerkers nodig hebben gedurende de loopbaan en in welke mate. De soft skills samenwerken, flexibiliteit, interactief leervermogen, stressbestendigheid en initiatief worden door het management het meest besproken en het hoogst gewaardeerd. Hieruit kan worden opgemaakt dat het management deze soft skills als de meest belangrijk ervaren voor de loopbaan van repressieve brandweerm medewerkers. De soft skills zijn benoemd in volgorde van belangrijkheid, waarbij de eerst benoemde het meest belangrijk wordt gevonden en de laatst benoemde het minst belangrijk wordt gevonden.

De individuele brandweerm medewerker

De repressieve brandweerm medewerkers (beroeps en vrijwilligers) hebben ook hun mening gegeven over de soft skills: samenwerken, stressbestendigheid, interactief leervermogen initiatief en flexibiliteit. Samenwerken wordt door de brandweerm medewerkers het meest belangrijk gevonden en neemt daarmee de eerste plek van belangrijkheid in. Gedrag wat bij samenwerken het meest belangrijk wordt gevonden is: 'gericht zijn op gezamenlijk resultaat' en 'oog hebben voor het groepsbelang'. Stressbestendigheid staat op de tweede plek van belangrijkheid. 'Niet verlammen door tijdsdruk' en 'bij onvoorziene omstandigheden kalm blijven' zijn gedragsindicatoren die binnen stressbestendigheid het meest belangrijk worden gevonden. Op de derde plaats van belangrijkheid staat interactief leervermogen. 'In staat zijn om nieuwe oplossingen te vinden als gebruikelijke niet voldoen' en 'tijdens een crisis een overzicht kan geven over de consequenties en opties' is gedrag wat volgens de brandweerm medewerkers bij interactief leervermogen het meest waardevol is. Op de vierde plaats van belangrijkheid staat initiatief. Gedrag wat door de brandweerm medewerkers het meest belangrijk werd gevonden is: 'zich verantwoordelijk voelen voor eigen werk' en 'beslissingen durven nemen'. Flexibiliteit staat op de vijfde plaats. Hierbij wordt 'een extra inspanning leveren als het werk daar om vraagt' en 'zich kunnen verplaatsen in de situatie van een ander', gezien als meest belangrijk gedrag. De brandweerm medewerkers hebben ook aangegeven in welke mate zij de soft skills toepassen. De volgende rangorde, waarbij de eerst benoemde het meest wordt toegepast en de laatst benoemde het minst wordt toegepast, is: interactief leervermogen, samenwerken, initiatief, stressbestendigheid en flexibiliteit. Gedrag wat bij interactief leervermogen het meest wordt toegepast is 'problemen ontleden in verschillende componenten' en 'in staat zijn om nieuwe oplossingen te vinden als gebruikelijke niet voldoen'. Bij samenwerken wordt 'gericht op gezamenlijk resultaat te behalen' en 'oog hebben voor het groepsbelang' in verhouding het meest toegepast. Binnen de soft skill stressbestendigheid zijn er geen gedragingen die significant vaker worden toegepast. Zijn. Binnen de soft skill initiatief wordt het gedrag 'zich verantwoordelijk voelen voor eigen werk' en 'beslissingen durven nemen' het meest toegepast. Bij flexibiliteit wordt het gedrag 'een extra inspanningen leveren als het werk daarom vraagt' en 'zich kan verplaatsen in de situatie van een ander' vaak toegepast. Tot slot kan geconcludeerd worden dat er een samenhang is tussen de mate van belangrijkheid en de mate van toepassing. Dit betekent dat wanneer bij brandweerm medewerkers een soft skill gedrag stijgt in belangrijkheid, de toepassing van dat gedrag evenredig mee stijgt. Ook kan het betekenen dat als de individuele brandweerm medewerker een soft skill gedrag meer toepast, de belangrijkheid van dat gedrag evenredig mee stijgt.

Wanneer het perspectief van de managers en de individuele brandweerm medewerker naast elkaar wordt gelegd kan worden geconcludeerd dat de soft skills samenwerken en interactief leervermogen door het management en de brandweerm medewerkers even belangrijk worden gevonden. Stressbestendigheid en initiatief worden door brandweerm medewerkers in vergelijking tot het management hoger gewaardeerd. Dit betekent dat het brandweerm medewerkers stressbestendigheid en initiatief belangrijker vinden dan het management.

De soft skill flexibiliteit wordt door de brandweerm medewerkers in vergelijking tot het management lager gewaardeerd. Dit betekent dat het management flexibiliteit meer belangrijk vindt dan de brandweerm medewerkers. Gekeken naar de mate van belangrijkheid en toepassing bij de brandweerm medewerkers, kan geconcludeerd worden dat de soft skill flexibiliteit in dezelfde mate wordt toegepast als dat het belangrijk wordt gevonden. Interactief leervermogen en initiatief worden in verhouding minder belangrijk gevonden en meer toegepast. Samenwerken en stressbestendigheid worden in verhouding meer belangrijk gevonden maar minder toegepast in het werkveld.

5. Discussie

Door antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen is er meer kennis en inzicht over de 'soft-side' van het functioneren van repressieve brandweerm medewerkers. De innoverende waarde van dit onderzoek met betrekking tot de brandweerorganisatie, is dat het handvaten biedt om een kwaliteitsslag te maken betreft het functioneren van de repressieve brandweerm medewerkers. Het resultaat van dit onderzoek biedt de mogelijkheid om het huidige competentie management beter te laten aansluiten op het HRM-beleid (2010). Middels het e-portfolio (competentie management) kan ruimte worden geboden voor de ontwikkeling van (inter) persoonlijke vaardigheden, oftewel soft skills. Volgens het onderzoek zouden in het 'soft-side' gedeelte van het e-portfolio de soft skills samenwerken, stressbestendigheid, interactief leervermogen, initiatief en flexibiliteit de hoofdthema's moeten vormen. Om de 'soft-side' van de repressieve brandweerm medewerkers te optimaliseren moet op basis van dit onderzoek gezorgd worden dat de soft skills samenwerken en stressbestendigheid meer moeten worden toegepast in de praktijk. De soft skills interactief leervermogen en initiatief moeten door de repressieve brandweerm medewerkers meer belangrijk worden gevonden.

De gedragingen die moeten worden geoptimaliseerd zijn nu verklaard, maar hoe deze gedragingen moeten worden veranderd is nog onduidelijk. Hoe belangrijk de soft skills interactief leervermogen en initiatief worden gevonden is volgens de sociaal psycholoog Lewin (1943, 1948) afhankelijk van interpretatie en waarneming van het gedrag. Lewin benadrukt in zijn werk het belang van de subjectieve situatie (Vonk, 2013). Hiermee wordt bedoeld dat soft skill gedrag wordt waargenomen en geïnterpreteerd. Dit betekent dat je de soft skills interactief leervermogen en initiatief belangrijk gevonden kunnen laten worden, door iemands ideeën over soft skills te beïnvloeden. Er bestaan vier basisprincipes die bepalen hoe mensen informatie over bepaald gedrag interpreteren, namelijk: mensen geven betekenis aan hun waarnemingen, mensen gebruiken hun cognitieve capaciteit efficiënt, motieven en belangen kleuren de waarneming en veel reacties zijn onbewust en automatisch (Vonk, 2013). 'Theory of planned behaviour' van Fisjben en Ajzen (1985) geeft inzicht in hoe de soft skills samenwerken en stressbestendigheid mogelijk meer kunnen worden toegepast in de praktijk. Fisjben en Ajzen (1985) gaan ervan uit dat de toepassing van soft skill gedrag is te voorspellen door: de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag, de sociale norm en de mate van de waargenomen gedragscontrole (Ajzen, 1985). In bijlage L is de theorie van gepland gedrag modelmatig weergegeven. De samenhang tussen de mate van belangrijkheid en de mate van toepassing duidt aan dat hoe belangrijker een soft skill gedrag wordt gevonden, hoe meer het wordt toegepast in de praktijk. Of hoe vaker een soft skill gedrag wordt toegepast, hoe belangrijker het wordt gevonden.

Wanneer het resultaat van het onderzoek wordt bekeken in een breder perspectief is de innoverende waarde gericht op het vergelijken van perspectieven van de organisatie, het management en de brandweerm medewerkers. Hieruit kan worden opgemaakt dat er een redelijke kloof is tussen de verschillende perspectieven. Mogelijk is dit een verklaring waarom kwaliteitsinnovaties, zoals het e-portfolio, vaak sneuvelen (Oomes R. , 2006). Het onderzoek is ook innoverend voor de afdeling Vakbewaamheid. Zij kunnen op basis van de resultaten gericht invulling geven aan de brandweerleergangen en waardevolle nieuwe programma's ontwikkelen op het gebied van soft skills.

Evaluatie onderzoeksproces

Het onderzoek is gestart met een literatuurstudie. Om de kwaliteit te waarborgen is gebruik gemaakt van een zoekstrategie (Big6stappen) en is de wetenschappelijkheid en relevantie van bronnen hoog gehouden door middel van criteriums (bijlage A). Het veldonderzoek bestaat uit een combinatie van kwalitatief (focusgroep) en kwantitatief onderzoek (enquête). Dit wordt ook wel 'Mixed methodes' genoemd en verhoogt de geldigheid van de onderzoeksresultaten (Braada, 2014).

De focusgroep is gehouden om te onderzoeken welke soft skills belangrijk werden gevonden door het management. In de focusgroep is gebruikt gemaakt van topics die voort komen uit het theoretisch kader, wat zorgt voor begripsvaliditeit. Opmerkelijk is dat de behandelde topics onderwerpen zijn waar de deelnemers graag hun mening en visie over wilden geven. De discussies leiden snel tot verdieping en de gespreksleider was enkel nodig voor het bewaken van de tijd en richting. Het gebruik van hand-outs gedurende focusgroep maakt dat niet klassikaal behandelde meningen toch gedeeld zijn. De analyse bestaat uit 8 stappen waarin de focus ligt op open, axiaal en selectief coderen. Deze manier van structurering van kwalitatieve data vergroot de objectiviteit. Er kan gesteld worden dat bovenstaande punten de betrouwbaarheid van het onderzoek verhogen. Het resultaat van de focusgroep vormde de begripsafbakening voor de enquête die later is afgenomen bij de repressieve brandweerm medewerkers. Hiervoor is gekozen omdat dit het eerste onderzoek is dat het onderwerp soft skills belicht vanuit een hulpverlenende context. Het lage aantal deelnemers in verhouding met de totale doelgroep, zorgt ervoor dat de resultaten niet generaliseerbaar zijn. Verder zijn niet alle soorten managementfuncties opgenomen in de focusgroep, wat zorgt voor een onrealistische afspiegeling van de praktijk. Dit betekent dat het resultaat van de focusgroep mogelijk een te eenzijdig beeld schetst. Echter kon door de beperkte tijd de onrealistische afspiegeling niet worden voorkomen in dit onderzoek. Het enkel uitnodigen van deelnemers met een managementfunctie, heeft als minpunt dat de begripsafbakening en daarmee het vervolg van het onderzoek te veel het organisatiebelang dient. Dit alles schaadt de begripsvaliditeit van de enquête, omdat de ontrafeling van de gemeten competenties mogelijk te eenzijdig is. Echter wordt de schade beperkt doordat de enquête ook gebaseerd is op literatuur.

Een enquête is afgenomen om te onderzoeken welke soft skills belangrijk worden gevonden door de repressieve brandweerm medewerkers en in welke mate ze deze toepassen. Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om statistische analyses uit te voeren en creëert een overzichtelijk beeld van het geheel. Naast het resultaat van de focusgroep is ook een betrouwbaar en valide instrument, de C-scan, gebruikt als vergelijkingsmateriaal. Dit samen vergroot de objectiviteit van het onderzoek. De respons van de steekproef was dermate hoog dat op basis van het resultaat generaliseerbare uitspraken gedaan kunnen worden over de regio's Stedelijk gebied en Peelland. Dit verhoogt de interne validiteit van het onderzoek. Voor andere regio's zijn de resultaten van dit onderzoek niet over te nemen wegens mogelijke verschillen in groepssamenstellingen en subculturen die in de praktijk ervaren worden. Dit zorgt voor een lagere externe validiteit, waardoor geen betrouwbare uitspraken gedaan kunnen worden over alle regio's en posten van de VRBZO.

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen is de enquête afgenomen bij een kleine testgroep, met als doel om onduidelijkheden aan het licht te brengen. De testgroep bestond uit testpersonen die lijken op de onderzoekspopulatie. Echter zijn de resultaten van de testafname niet onderzocht op consistentie, wat maakt dat het onduidelijk is of de items per dimensie met elkaar samenhangen. Dit schaadt de validiteit van het onderzoek. De beperkte aantal afname momenten, die vlak na elkaar plaatsvonden, hebben er voor gezorgd dat er tussen de afnames geen tijd was om de consistentie te onderzoeken. Een gevolg hiervan is dat de schaal 'initiatief belang' een relatief lage Cronbach's Alpha heeft ($\alpha=.564$). Om antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen was het noodzakelijk om toch een schaal aan te maken. Dit betekent dat alle uitspraken omtrent de schaal 'initiatief belang' relatief minder betrouwbaar zijn. Tot slot vormt de sociale wenselijkheid een bedreiging voor de interne validiteit. Respondenten kunnen de enquête hebben ingevuld op basis van de heersende normen en verwachtingen.

Bruikbaarheid

De validiteit en betrouwbaarheid zijn weliswaar niet optimaal, maar dit neemt niet weg dat de resultaten van dit onderzoek zeer bruikbaar zijn. Het resultaat van dit onderzoek is gericht op een combinatie van conceptuele- en instrumentele bruikbaarheid. De resultaten van de focusgroep en de enquête geven een indicatief beeld over hoe het management en brandweermedewerkers denken over het belang van soft skills in een repressieve functie. Dat is een conceptuele bruikbaarheid. Daarnaast kunnen de resultaten ook heel praktisch zijn. De resultaten helpen de VRBZO met het aanpassen/opstellen van een invoeringsstrategie, gericht op het HRM-beleidsplan (2010). Het biedt begeleiding en ondersteuning bij het implementeren van zaken zoals het e-portfolio en dynamische competentie management. Dat is een instrumentele bruikbaarheid. Dit alles is voldoende reden om dit onderzoek als geslaagd te zien.

Aanbevelingen vervolg onderzoek

Dit onderzoek roept meer vragen op dan dat het beantwoordt. Naar aanleiding van de krachtige redenen die benoemd zijn bij de evaluatie van het onderzoeksproces kunnen de volgende praktische aanbevelingen voor vervolg onderzoek worden gedaan:

- De onderzoeksopzet, een combinatie van kwalitatief- en kwantitatief onderzoek, moet behouden worden
- De besproken topics in de focusgroep moeten niet worden herzien
- De analyse van de focusgroep moet behouden blijven
- Er wordt aanbevolen om meerdere focusgroepen (kwalitatief) te organiseren, waarin alle managementfuncties gehoord worden
- De wervingsmethoden moet niet worden herzien
- De vormgeving van de enquête moet behouden blijven
- De enquête steekproef moet niet enkel gericht zijn op de regio's Stedelijk gebied en Peelland, maar op alle regio's van de VRBZO. In deze steekproef dienen alle posten van de VRBZO worden betrokken
- Na een testafname dienen de resultaten te worden geanalyseerd. Er wordt aanbevolen om te controleren op validiteit

In dit onderzoek is onderzocht welke soft skills van belang voor een repressieve brandweerm medewerkers gedurende zijn/haar loopbaan. De onderzoeksresultaten roepen ook nieuwe onderzoeksvragen op. Bij vervolg onderzoek wordt er aanbevolen om de volgende onderzoeksvragen nader te onderzoeken:

- In welke mate zijn soft skills ontwikkelbaar voor de brandweerm medewerkers?
- In hoeverre beheersen brandweerm medewerkers een soft skill gedrag?
- Welke soft skills zijn van belang voor andere hulpverlenende stromingen binnen de VRBZO (GHOR en RAV) gedurende de loopbaan?
- Welke rol speelt de brandweercultuur bij de ontwikkeling van soft skills?

Naar aanleiding van de resultaten en conclusie kunnen er praktische adviezen worden gegeven die aansluiten bij de adviesvraag: *Aan welke soft skills van de repressieve brandweerm medewerker moet de VRBZO, brandweerorganisatie, aandacht besteden in het competentie management?*. Hierbij worden de resultaten vertaald naar concrete actiepunten. Hieronder worden de grote lijnen van de adviezen kort opgesomd. In het adviesrapport is meer te lezen over de concrete invulling van de adviezen.

- In het huidige competentie management moet er middels het e-portfolio, aandacht worden besteed aan de soft skills: samenwerken, stressbestendigheid, interactief leervermogen, initiatief en flexibiliteit
- De soft skills interactief leervermogen en initiatief moeten meer worden beoefend in trainingen door de repressieve brandweerm medewerkers, zodat ze meer belangrijke worden gevonden.
- In leergangen moet er meer kennis komen over de belangrijkheid van de soft skills samenwerken en stressbestendigheid, zodat ze meer worden toegepast in het werkveld.

Bibliografie

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In: J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.) *Action control: From cognition to behavior*. Berlin/ New York: Springer-Verlag
- Allen, P., & Bennet, K. (2012). *SPSS statistics a practical guide version 20*. Australia : Pty Limeted
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Houten : Noordhoff Uitgevers.
- Balcar, J. (2016). Is it better to invest in? *The Economic and Labour Review* , 453-470.
- Beenhakker , J. (2010, juli 12). *De beleving van competentie management op de werkvloer*.
Opgeroepen op maart 7, 2017, van Open Universiteit:
<http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/3659/1/MWJBeenhakkerjuli2010.pdf>
- Blom, T. (2015, oktober 9). *Wat is de weg naar duurzame inzetbaarheid?* Opgeroepen op maart 20, 2017, van Saxion hoge school: <https://postit.saxion.nl/resolver/getfile/5C7A982D-728F-4868-A781B3C19B03087B>
- Boer, F., Jonge , d. J., & Hamers , J. (2003, januari). *De relatie van werkkenmerken en bijpassende persoonskenmerken met psychisch welbevinden*. Opgeroepen op maart 7, 2017, van ResearchGate:
https://www.researchgate.net/publication/46637827_De_relatie_van_werkkenmerken_en_bijpassende_persoonskenmerken_met_psychisch_welbevinden
- Bolhuis, S. (2016). *Leren en veranderen*. Bussum : uitgeverij coutinho .
- Breur, A. (2014). *Branchestandaard blijvende vakbekwaamheid*. Opgeroepen op maart 8, 2017, van Kennisnet:
http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKewiC85rskcfSAhXIXRQKHZL6CFIQFgghMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.brandweerkennisnet.nl%2Fpublish%2Fpages%2F27732%2Fstandaard_blijvende_vakbekwaamheid_manschap_v1_0_april_2015.pdf&usg=AFQjCNGiL
- Bruijn , J. d. (2002). *Outputsturing in publieke organisaties*. Opgeroepen op maart 6, 2017, van Management executive : <http://www.managementexecutive.nl/artikel/2513/Outputsturing-in-publieke-organisaties>
- CBO . (2004, september). *Handleiding focusgroep onderzoek*. Opgeroepen op maart 27, 2017, van Google Scholar:
<http://www.communicerenmetarmen.be/sites/default/files/HandleidingFocusgroepenCBO200409.pdf>
- Dongen , T. v. (2003). *Competentiemanagement. En dan?* Zaltbommel: Thema .
- Dongen , T. v. (2005). *Competentiemanagement en –ontwikkeling*. Opgeroepen op maart 14, 2017, van Executive finance: <http://executivefinance.nl/wp-content/uploads/2015/02/FC0502011.pdf>
- Ensie . (2017, januari 20). *Attitude*. Opgeroepen op maart 14, 2017, van Ensie:
<https://www.ensie.nl/wij-leren/attitude>
- Ensie. (2010, september 20). *Leren*. Opgeroepen op maart 21, 2017, van Ensie:
<https://www.ensie.nl/redactie-ensie/leren>
- Eprom organisatie adviseurs. (sd). *Resultaatgericht Competentiemanagement*. Opgeroepen op maart 25, 2017, van: HRnetwerk:
<http://www.hrnetwerk.nl/uploads/knowledge/Resultaatgericht%20Competentiemanagement.pdf>
- Fekke, J., Geuskens, G., & Heuvle, S. v. (2011, april 5). *Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (STREAM)*. Opgeroepen op maart 21, 2017, van TNO:
<file:///C:/Users/Han/Downloads/ybema-2011-study.pdf>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* . Los Angeles : Sage.

- Fontys. (2017). *Toolbox informatievaardigheden*. Opgeroepen op maart 15, 2017 van Fontys Hogeschool:
<http://toolbox.fontysdienststoeno.nl/alles/criteria-ter-beoordeling-van-bronnen/>
- Geerlings, R. (2016). *Soft skills versus Hard skills - Wat zijn het, en welke zijn belangrijker?*
Opgeroepen op maart 14, 2017, van TTI succes insights: <https://ttisuccessinsights.nl/soft-skills-versus-hard-skills/>
- Gemeente Utrecht (2010) Utrecht Monitor 2010. Utrecht: gemeente Utrecht, Bestuurs- en Concerndienst.
- Goodwork . (2015, oktober 19). *De keerzijde van de passie*. Opgeroepen op maart 15, 2017, van Goodwork: <http://good-work.nl/de-keerzijde-van-de-passie/>
- Groen, M. (2011). *Reflecteren: de basis*. Houten: Noordhoff Uitgevers .
- Handhavingsacademi Nederland . (2015). *Geweld tegen hulpverleners: wat zijn de oorzaken?*
Opgeroepen op maart 15, 2017, van Handhavingsacademi:
<http://www.handhavingsacademie.info/geweld-tegen-hulpverleners-wat-zijn-de-oorzaken/>
- Hinne, M., & Roelofs, W. (2013). *Dictaat Onderzoeksmethoden 2*. Opgeroepen op maart 27, 2017, van Raboud Universiteit:
[http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/surveys.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/surveys.pdf)
- Inspectie van openbare orde en veiligheid. (2004, december). *Veiligheidsbewustzijn bij brandweerpersoneel*. Opgeroepen op maart 14, 2017, van Mittendorff:
<http://www.mittendorff.net/veiligheidsbewustzijn.pdf>
- Kautz, T., & Heckman, J. (2012). Hard evidence on soft skills. *Elsevier* , 451-464.
- Kemper , R., & Ruig , L. d. (2009, september 17). *Tussen agressiebeleid en praktijk*.
Opgeroepen op maart 13, 2017, van Research voor Beleid:
https://www.inspectieszw.nl/images/research_tcm335-314032.pdf
- Kleine , R. (2006, januari). *Veiligheidsbewustzijn als competentie*. Opgeroepen op maart 15, 2017, van Instituut fysieke veiligheid: <http://www.ifv.nl/kennisplein/Documents/kleine-7-veiligheidsbewustzijn-als-competentie.pdf>
- Kooiker, S., & Hoeymans, N. (2014). *van Burgers en gezondheid*. Opgeroepen op maart 7, 2017, Rijkinstituut van Volksgezondheid en Milieu :
<http://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/010003005.pdf>
- Korsten , A. (2007). *Prestatiemanagement: doet management ertoe?* Opgeroepen op maart 6, 2017, van Ministerie van Binnelandse Zaken:
<http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Prestatiemanagement.pdf>
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling* . Opgeroepen op maart 13, 2017, van Universiteit Twente :
<http://doc.utwente.nl/38694/1/t000001d.pdf>
- Kyllonen, P. (2013). Soft skills for the workplace . *Change* , 17-21.
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22 (1), 111-122.
- Lange, A. H. de, & Heijden, B. I. J. M. van der. (2013). *Een leven lang inzetbaar?*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Vakmedianet.
- Lange, W. d. (2013). *Dynamisch competentie management*. Assen: Koninklijke van Corcum .
- Lokkerbol, J, Splunteren, P. & Smit, F. (2012). *Versterken van mentaal kapitaal in werksetting*.
Opgeroepen op maart 23, 2017, van Trimbos-instituut:
<https://assets.trimbos.nl/docs/ae3f6087-7ad0-413f-a892-35cf84d6cab8.pdf>
- Luijmes, R. (2008). *Competentiespel: spelenderwijs je competenties ontdekken*. Zaltbommel: Thema.
- Lutterop, K., Wending, J., & Offers, E. (2013). *Duurzame Inzetbaarheid* . Assen: Koninklijke Van Gorcum. Opgeroepen op maart 22, 2017, van
<file:///C:/Users/Han/Downloads/Inspiratieboek%20Duurzame%20inzetbaarheid.pdf>

- Maes, D. (2013). *Competentiebeheer binnen brandweer*. Opgeroepen op maart 8, 2017, van brandweer Vlaanderen: <http://www.brandweervlaanderen.be/Portals/BVV/Documenten/Kennisdossiers/Vorming%20en%20Opleiding/3BaMV1213%20BACHELORPROEF%20MAES%20Davina.pdf>
- Mossevelde, L. v. (2014). *Duurzaam werken*. Gent : Academia Press.
- NVBR. (2012). *Mensen bij de brandweer: in verbinding, in beweging en veilig!* Beverwijk : Drukkerij Haarmans.
- Oomes, R. (2014, december 14). *Crew Resource Management (2): Soft Skills en Vakbekwaamheid*. Opgeroepen op maart 13, 2017, van Rizoomes: <http://www.rizoomes.nl/soft-skills-integraal-onderdeel-van-vakbekwaamheid/>
- Oomes, R. (2006). *Leren is ook verhalen vertellen*. Opgeroepen op maart 14, 2017, van Rizoomes: <http://www.rizoomes.nl/wp-content/uploads/2013/09/Leren-is-ook-verhalen-vertellen-2009.pdf>
- Ouwens, M., Bosch, M., & Wensing, M. (2012, januari). *De 'zachte kanten' van samenwerking in de eerstelijnszorg*. Opgeroepen op maart 13, 2017, van Raboud Universiteit Nijmegen: <http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/literatuur/26569%20De%20zachte%20kanten%20van%20samenwerking.pdf>
- Pearsoned. (2015). *Uitwerkingen Deskresearch*. Opgeroepen op maart 27, 2017 van Pearson Education: <http://wps.pearsoned.com/wps/media/objects/12525/12825944/Uitwerkingen%20deskresearch.pdf>
- Ploeg, J. v. (2013). *Stress*. Oproepen op april 2, 2017, van Springer: <http://assortiment.bsl.nl/files/74195c10-946b-4f2a-acbf-4bd00ae715b6/9789036804189chapter23150041nl.pdf>
- Prins, P. d. (2015). *12 sleutels voor duurzaam HRM*. Acco Leuven : Den Haag.
- Ruysseveldt, J. v., & Smulders, P. (2008). *Intrinsieke arbeidsoriëntatie en uitputting bij*. Opgeroepen op maart 6, 2017, van Open Universiteit : <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/2354/1/ta-2008-3-ruysseveldt2.pdf>
- Schaufeli, W. (2011). *Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'*. Opgeroepen op maart 7, 2017, van Schouten & Nelissen : <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/360.pdf>
- Scholtens, H. (2012). *Transparantie, icoon van een dolende overheid*. Textra: Den Haag.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2009) kwalificatiedossier manschap A Kwalificatiedossier. Eindhoven: afdeling vakbekwaam
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderoek?*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Van Zand, D. & Westerhuis M. (2005). *De kwaliteitencirkel. Een eenvoudig en resultaatgericht alternatief voor competentie management*. Den Haag: Academic Service.
- Vinke, R. (2006). *Zoeken naar intrinsieke motivatie*. Amsterdam: Reed Business.
- VRBZO (2016). Project Implementatie Portfolio Brandweerpersoneel. Eindhoven: afdeling P&O
- VRBZO (2017). Het verbindend werken. Rapport personeel en organisatie. Eindhoven: Afdeling P&O
- Vonk, R. (2013). *Sociale psychologie*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Weewer, R. (2015, december 1). *De rode kroonjuwelen*. Opgeroepen op maart 14, 2017, van Brandweeracademie: <http://www.ifv.nl/adviesenninnovatie/Documents/20151201-BA-Lectorale-rede-Ricardo-Weewer-rode-kroonjuwelen.pdf>

Bijlage A – Beoordelingscriteria bronnen

Om niet-internetbronnen te beoordelen zijn de volgende criteria te gebruiken:

Autoriteit

- Wie is de auteur? Is dit een deskundige? Is hij/zij nog actief op dit vakgebied?
- Van welke organisatie of instelling komt de informatie? Wat zegt dit over de kwaliteit?
- Is de informatie geredigeerd? Is dit een deskundige redactie?

Inhoud

- Voor welke doelgroep, met welke intentie is het materiaal samengesteld? (bijv. propaganda, reclame, wervende tekst)
- Bevat de bron vooral feiten of meningen? Worden meningen met feiten onderbouwd?
- Is de informatie volledig? (Alle invalshoeken worden benaderd)
- Is deze informatie juist? Komt het overeen met andere bronnen?

Tijd

- Is de informatie nog geldig?
- Wanneer is het materiaal uitgegeven? Is de inhoud daarmee verouderd?
- Is deze informatie nog juist? Komt het overeen met andere bronnen?

Waarde

- Noten, citaten en literatuuropgave maken informatie controleerbaar. Je kunt de bronnen die de auteur gebruikt heeft zelf lezen om te zien of je het met zijn interpretatie eens bent. Als informatie niet controleerbaar is, is ze minder betrouwbaar.
- Hoe wordt het materiaal gewaardeerd door deskundigen?
- Wordt het materiaal ook vermeld in andere bronnen?

Om bronnen van internet te beoordelen zijn de volgende criteria te gebruiken:

Autoriteit

- Wie is verantwoordelijk voor de site?
- Wie is de auteur van de informatie? Is dit een deskundige? Is hij/zij nog actief op dit vakgebied?
- Wie kan er nog meer informatie aanpassen? Op Wikipedia hangt er maar vanaf wie het laatst de informatie heeft bijgewerkt of de informatie betrouwbaar is.
- Van welke organisatie of instelling is de site? Wat zegt dit over de kwaliteit van de informatie?
- Kun je contact opnemen met de auteur of de verantwoordelijke van de site? Als er alleen een e-mailadres staat, ben dan op je hoede. Iedereen kan zelf een domeinnaam verzinnen en laten registreren en daarmee zijn eigen e-mailadres verzinnen. Daarnaast is niet makkelijk te traceren welke persoon er achter het e-mailadres zit. Als de site een normaal postadres bevat dan komt dit al een stuk betrouwbaarder over.
- Zijn de logo's wel officieel en kloppen die met het beeld van de site en het beeld dat je van zo'n organisatie mag verwachten? Denk bijv. aan de bankfraude mailtjes.
- Welk soort site is het? Wat zegt dit over de kwaliteit van de informatie?
- commerciële (.com)
- persoonlijke (bijv. xs4all in adres)
- overheidssite (bijv. .gov, .mil, .us)
- academische site (bijv. .edu)

Inhoud

- Voor welke doelgroep, met welke intentie is het materiaal samengesteld? Is de informatie misschien gekleurd of zelfs gecensureerd? (bijv. propaganda, reclame, wervende tekst)
- Is de informatie geredigeerd? Dit gebeurt over het algemeen niet bij sites.
- Bevat de bron vooral feiten of meningen? Worden meningen met feiten onderbouwd?
- Is de informatie volledig? (Alle invalshoeken worden benaderd)
- Zijn er verwijzingen naar gebruikte bronnen en kun je die bronnen ook terugvinden?

Tijd

- Is deze informatie (nog) juist? Komt het overeen met andere bronnen?
- Wanneer is de pagina voor het laatst bijgewerkt? Let op: sommige sites laten de datum van de pagina automatisch aanpassen. De informatie hoeft dan niet up-to-date te zijn.

Ontwerp

- Is de site goed opgezet? Staat de belangrijkste informatie in de top? Is overige informatie eenvoudig te vinden?
- Bevat de site fouten: spelfouten, taalfouten, links die niet werken? Zijn de logo's misschien vals?

Waarde

- Wordt er door andere websites verwezen naar deze site?
In Google kun je hier naar zoeken door onder 'Geavanceerd zoeken' bij 'Zoek pagina's met koppelingen naar de pagina' de url in te vullen.
- Wordt er door betrouwbare organisaties naar deze site verwezen?
- Kijk niet alleen naar hoe vaak iets op internet staat maar ook naar wie dit meldt, wat is de herkomst van een bewering.

(Fontys, 2017)

Bijlage B – Draaiboek focusgroep

Doelstellingen

- Inzicht krijgen in soft skills die een repressieve brandweerman medewerker mogelijk nodig heeft gedurende zijn loopbaan
- Het bieden van een raamwerk waarmee de enquête kan worden opgebouwd
- Inzicht krijgen in de visie en verwachtingen van het management over de besproken onderwerpen
- Binnen de organisatie aandacht vragen voor de 'soft-side' van het functioneren

Groepsgrootte en tijdsduur

Aantal deelnemers	Tijdsduur
Minimaal 5	Inleiding en instructies 10 minuten
	Oefening A 15 minuten
	Stelling 1 15 minuten
	Stelling 2 15 minuten
	Stelling 3 15 minuten
	Afsluiting 10 minuten
	Totaal 80 minuten

Benodigde materialen

- Competentie spel
- Pennen en stiften
- Overheadprojector en scherm.
- Hand-out 1

instructies

inleiding

- Vraag aan de deelnemers hoe zij soft skills zouden omschrijven
- Vertel de gehanteerde definitie van soft skills en kort wat achtergrondinformatie
- Vertel kort de aanleiding van het onderzoek en de focusgroep
- Vertel de doelstellingen
- Maak de rol van de deelnemers en de gespreksleider duidelijk
- Geef informatie over de spelregels: niks is goed of fout, het geven van beurten, mensen laten uitpraten, elkaars mening respecteren, vertrouwelijkheid

Het doel: soft skills

oefening A – Competentiespel

- Vertel waarom het spel gespeeld wordt
- Leg alle competentie kaartjes open op tafel
- Laat de deelnemers ieder 5 competenties kiezen
- Laat de deelnemers de gekozen competenties opschrijven in hand-out 1
- Vraag de deelnemers om per gekozen competentie minimaal 3 gedragsindicatoren op te schrijven op hand-out 1
- Vraag de deelnemers om de competenties een waardering te geven
- Leg gezamenlijk de gekozen competenties in de cirkel van het overzichtsbord in het vak met dezelfde kleur
- Bekijk de verdeling van de gekozen competenties, hoe is het evenwicht? Stel de deelnemers de vraag waarom juist deze competenties van belang zijn.
- In hoeverre komen de gekozen competenties overeen met de functie eisen?

De visie: duurzame inzetbaarheid

Stelling 1: 'Soft skills zorgen voor een duurzame loopbaan.'

- Nagaan welke kennis en ervaringen de groep al heeft
- Waarom zijn de deelnemers het eens of oneens
- Visie en mening inventariseren
- Mogelijke voor- en nadelen inventariseren
- Nodig deelnemers uit om zelf vragen te formuleren omtrent de stelling

Het middel: competentie management

Stelling 2 'Competentiemanagement is een win-win situatie voor zowel de brandweermidewerker als de VRBZO.'

- Visie en mening inventariseren
- Welke winsten en verliezen zijn er
- Hoe kunnen we een win-win situatie creëren

Het proces: leerproces

Stelling 3 'De brandweercultuur remt de individuele ontwikkeling van soft skills'

- Waarom zijn de deelnemers het eens of oneens
- Zienswijze brandweercultuur inventariseren
- Wat zijn passende leervormen
- Welke bedreigingen en kansen heeft de brandweer cultuur

afsluiting

- Geef een korte samenvatting van de focusgroep en formuleer een conclusie
- Geef de deelnemers de gelegenheid om vragen te stellen
- Leg uit hoe de informatie verwerkt wordt
- Vraag om feedback
- Bedank de deelnemers

Hand-out 1

Geslacht: man/vrouw:

Leeftijd:

Functie:

Jaren werkzaam:

Soft skill	Gedragsindicatoren	Waardering
	- - -	1-2-3-4-5
	- - -	1-2-3-4-5
	- - -	1-2-3-4-5
	- - -	1-2-3-4-5
	- - -	1-2-3-4-5
	- - -	1-2-3-4-5
Rangorde soft skills:		
Stelling 1: eens/ oneens, omdat...		
Stelling 2: eens/ oneens, omdat...		
Stelling 3: eens/ oneens, omdat...		

Bijlage C – Competentiespel

Doel: het spel is ontwikkeld om op een speelse manier inzicht te krijgen op competenties. Het kan alleen of in groepen worden gespeeld.

Voor wie: Het spel is geschikt voor medewerkers, managers, directies, organisatieadviseurs, loopbaanbegeleiders, studenten en coaches. Kortom, voor iedereen die zich bezighoudt met de ontwikkeling van competenties op het werk.

Fases van competentie management: Het spel kan gespeeld worden in alle fases van het invoeren of onderhouden van competentie management:

- Bij de oriëntatie op competentie management
- Bij het maken van competentieprofielen voor functies of rollen
- Bij het in kaart brengen van aanwezige competenties bij jezelf of bij andere medewerkers
- Bij het maken van een persoonlijk ontwikkelplan
- Bij het uitzetten van loopbaanmogelijkheden

Niveaus: Het spel is te gebruiken op alle niveaus van een organisatie, dus directie, management, afdeling tot medewerkers

Achtergrond: competentie management is ontstaan vanuit de behoefte om de ontwikkeling van medewerkers te koppelen aan organisatiedoelstellingen. Door deze afstemming kunnen opleidingen en trainingen effectiever ingezet worden. Medewerkers kunnen zich vervolgens beter ontwikkelen, wat weer ten goede komt aan de ontwikkeling en het succes van de organisatie als geheel.

Competenties: competenties zijn kwaliteiten of bekwaamheden die tot uiting komen in succesvol gedrag.

In dit spel wordt er onderscheidt gemaakt in twee soorten competenties:

- Domein specifiek competenties: kwaliteiten gebaseerd op vakinhoudelijke kennis en expertise, verworven door opleiding en werkervaring
- Voorwaardenscheppende competenties: gedragsbekwaamheden die iemand in de loop van zijn leven heeft ontwikkeld

In dit spel worden enkel voorwaardenscheppende competenties gebruikt: deze zijn namelijk gericht op succes voor lange termijn.

(Luijmes, 2008)



Bijlage D – Transcript focusgroep

Focusgroep 12/04/17, te Waalre

Duur: 01: 14: 16

Deelnemers

Gespreksleider: vrouw, 22 jaar, onderzoeker/stagiaire, ½ jaar werkzaam

Deelnemer 1: man, 34 jaar, Regionaal coördinator Multi, 8 jaar werkzaam

Deelnemer 2: man, 62 jaar, Vakbekwaamheid medewerker, 20 jaar werkzaam

Deelnemer 3: vrouw, 43 jaar, Specialist trainen & oefenen, 10 jaar werkzaam

Deelnemer 4: vrouw, 24 jaar, Psycholoog, ½ jaar werkzaam

Deelnemer 5 : man, 54 jaar, Hoofd brandweezorg, 21 jaar werkzaam

Deelnemer	Uitspraken	Codering
Gespreksleider	Welkom allemaal. Fijn dat jullie er zijn, misschien dat deelnemer 3 dadelijk nog binnen komt lopen en dan kan zij gewoon aanschuiven. Ja ik heb in de eerste dia al kort samengevat wat wij hier gaan doen het komende uur: 'Het is voor de brandweer tijd om hard aan de slag te gaan met soft skills'. Dit is ook de quote voor mijn onderzoek en dat ik ook waar mijn onderzoek op richt, daar kom ik later nog op terug.	Introductie
Deelnemer 2	Je zou ook 'hard' ook met een 't' kunnen schrijven haha	X
Gespreksleider	Deelnemer 3 is ondertussen ook aangeschoven, dus nu zal ik jullie wat meer vertellen over het onderzoek. Ik ben nu ongeveer halverwege en nu is het moment aangebroken dat ik mijn onderzoek ook in de praktijk ga uitvoeren. Ik doe dit in opdracht van de VRBZO, afdeling vakbekwaam. Ik doe onderzoek naar de soft skills van de repressieve brandweerm medewerkers en dat omvat de vrijwilligers en de beroeps. Ik heb een hoop theorieën verzameld over het onderzoeksonderwerp en door gesprekken ben ik een stuk wijzer geworden over de brandweer. En op basis van deze informatie heb ik de focusgroep vorm gegeven. Dit gaan we doen door middel van een focusgroep. Door deze focusgroep wil ik graag antwoordt krijgen op één van mijn deelvragen, namelijk: 'Welke soft skills denkt het management dat de repressieve brandweerm medewerkers nodig hebben gedurende zijn/haar loopbaan?'. De informatie uit deze focusgroep wordt gebruikt als raamwerk voor de enquête, die worden uitgezet bij de beroeps en vrijwilligers. De resultaten van de enquêtes zullen ook laten zien of hun hetzelfde beeld hebben als jullie en in welke mate ze de soft skills toepassen. Daarnaast vind ik het ook interessant om het onderzoeksonderwerp vanuit twee invalshoeken te bekijken, wat ook de betrouwbaarheid en validiteit verhoogd. Hoe gaan we dat	Inleiding

	doen vandaag? Hier voor jullie heb ik al het competentiespel klaargelegd en daarnaast behandelen nog drie stellingen. Het zal ongeveer een uurtje duren. Ik neem in deze focusgroep de rol als gespreksleider aan. Ik geeft sturing aan het gesprek, ik stel vragen in dien nodig en geef uitleg. Jullie zijn vandaag deelnemers. Jullie rol is om te discussiëren over verschillende onderwerpen vanuit je eigen mening, visie en ervaringen. Dit is kort de agenda voor vandaag, zijn er nu al vragen of onduidelijkheden? Vragen mogen overigens gewoon tussen door gesteld worden.	
Deelnemer 2	Uh die soft skills, ik heb er even op zitten googelen. Het is lastig om daar een eenduidige definitie van te geven.	Definitie soft skills
Gespreksleider	Klopt, daar komen we zo op terug.	Definitie soft skills
Deelnemer 2	Oké.	Definitie soft skills
Deelnemer 1	En als je het hebt over de warme functionarissen. Over welk niveau praten we dan?	Definitie doelgroep
Gespreksleider	We leggen nu de focus op de manschappen.	Definitie doelgroep
Deelnemer 1	Ja oké.	Definitie doelgroep
Gespreksleider	Nou even terugkomend op de vraag van deelnemer 1. Wat zijn nu soft skills? Ik kan daar heel goed een antwoord op geven, maar ik ben eigenlijk benieuwd waar jullie zelf aan denken bij soft skills.	Definitie soft skills
Deelnemer 3	Uh soft skills. Ik denk aan dingen die je niet fysiek doet. Dus dingen die in je hoofd of in je lichaam gebeuren, zonder dat je je er bewust van bent. Kijk een handeling is zichtbaar maar soft skills niet.	Definitie soft skills
Deelnemer 1	Volgens mij zijn soft skills ook skills die je naast je primaire skills moet hebben, dus in de functie heb je soft skills nodig om bijvoorbeeld te kunnen samenwerken.	Definitie soft skills
Gespreksleider	Ja heel goed. Zijn er nog aanvullingen?	Definitie soft skills
Deelnemer 4	Ik denk dat soft skills ook te maken hebben met normen aan waarden en een stukje persoonlijkheid. Ik weet niet of het daadwerkelijk ook zo is maar...	Definitie soft skills
Gespreksleider	Ja er is eigenlijk geen vaste definitie van soft skills, er is dus ook geen 'goed' of 'fout'. Het omvat eigenlijk een aantal competenties die voorwaardenscheppend zijn voor de hard skills. De definitie die gehanteerd wordt in dit onderzoek is: 'het zijn interpersoonlijke competenties, dit zijn persoonlijke, emotionele, intellectuele vaardigheden. Soft skills zeggen iets over de mate waarin competenties kunnen worden omgezet in praktische vaardigheden en kennis'. Dat komt opzich wel overeen met wat jullie hier net zeggen. Op deze dia staat dat eigenlijk 85% van het succes wordt bepaald door soft skills. Dat vind ik best veel, wat vinden jullie daarvan?	Definitie soft skills
Deelnemer 2	Het bevestigt het gevoel	Definitie soft skills

Deelnemer 3	Deze sheet wil ik graag hebben haha	x
Gespreksleider	Dat kan geregeld worden ! Nu gaan we meteen aan de slag met de soft skills. Ik wil graag weten wat jullie dan ook belangrijke soft skills vinden. Dat gaan we doen aan de hand van het competentiespel wat hier voor jullie ligt. De bedoeling is dat jullie dadelijk even gaan staan en de kaartjes die voor jullie liggen bekijken. Na het bekijken van de kaartjes is het de bedoeling dat je minimaal 5 competenties kiest die jij belangrijk vindt. Bijvoorbeeld: ik kies initiatief. Dat vind ik belangrijk, ik denk dat een repressieve brandweermanwerker dat nodig heeft in zijn functie. Ik pak dan een geel kaartje omdat 'initiatief' ook op een geel kaartje staat. Ik schrijf hem over en dan houd ik het kaartje even bij me, tot dat je er minimaal vijf hebt. Als je er graag meer wil pakken dan mag dat. Er zijn ook een aantal blanco kaartje, hier kun je competenties opschrijven die mogelijk niet in het competentiespel zijn opgenomen. Dus ik zou zeggen ga staan en maak een keuze.	Uitleg spel
Deelnemer 2	Wat is het verschil tussen die gele en deze gele ?	Uitleg spel
Gespreksleider	Hierop het speelbord staat dat de oranje interactie competenties zijn en de gele zijn doen competenties.	Uitleg spel
Deelnemer 2	Oké, dus deze valt onder oranje ?	Uitleg spel
Gespreksleider	Ja dat klopt, maar wat de verschillende kleuren betekenen wordt zo meteen pas belangrijk. Nu gaat het erom welke competenties jij belangrijk vindt voor de repressieve brandweermanwerkers. Als je bepaalde competenties niet goed begrijpt, dan kun je de betekenis aan mij vragen.	Uitleg spel
Deelnemer 4	Ik neem aan dat je dan ook dezelfde mag pakken ?	Uitleg spel
Gespreksleider	Ja dat klopt, daarom moet je de competenties ook overschrijven.	Uitleg spel
Deelnemer 3	Als je meer gele kaartjes hebt, mag je die dan ook op één geel kaartje schrijven?	Uitleg spel
Gespreksleider	Ja dat mag.	Uitleg spel
Deelnemer 3	Dan heb ik niet te veel briefjes.	Uitleg spel
Deelnemer 2	Oké dus je zegt dat het gaat over de manschappen, maar je hebt hier ook het een en ander liggen over coaching en leiderschap.	Uitleg spel
Gespreksleider	Ja als je die belangrijk vindt dat moet je die pakken als je die minder belangrijk vindt dat moet je die laten liggen.	Uitleg spel
Deelnemer 2	Ja maar voor de manschappen ligt dat anders dan voor de bevelvoerders. En je hebt het over de doelgroep manschappen.	Definitie doelgroep
Deelnemer 1	Dus dan moet je die niet pakken.	Definitie doelgroep
Deelnemer 3	Ja inderdaad.	Definitie doelgroep
Gespreksleider	De keuze is voor iedereen heel persoonlijk, misschien vindt iemand dat wel belangrijk, dat kan.	x

	(deelnemers staan op en bekijken en pakken de kaartjes)	x
Gespreksleider	Kan ik wat kaartjes aangeven ?	x
Deelnemer 3	Ik vind echt veel dingen belangrijk.	Beleving spel
Deelnemer 5	Ja maar de vraag is wat is nu het meest belangrijk.	Beleving spel
Deelnemer 2	Dus we maken een prioriteitenlijstje.	Beleving spel
Deelnemer 4	Mm lastig hoor.	Beleving spel
Deelnemer 3	We kiezen we allemaal een beetje dezelfde kaartjes.	Beleving spel
Deelnemer 2	Ik denk dat we heel veel overeenkomsten hebben.	Beleving spel
Deelnemer 5	Nou bij de eerste paar vragen, zoals geslacht, kunnen we niet veel verschillen haha.	x
Gespreksleider	Oké ik zie dat jullie bijna klaar zijn.	X
Deelnemer 3	Ik moet wel zeggen dat mijn focus ligt op de manschappen en soft skills.	Beleving spel
Gespreksleider	Dat is een prima focus.	x
Gespreksleider	Ik wil graag met jullie bespreken welke competenties jullie gekozen hebben. Deelnemer 1, wil jij jouw gekozen competenties met ons delen?	X
Deelnemer 1	Ja, samenwerken heb ik gekozen omdat ik dat vrij logische vind. Je moet in een team goed kunnen samenwerken en elkaar goed kunnen aanvoelen, zodat de opdrachten juist worden uitgevoerd. Flexibiliteit heb ik gekozen omdat je toch vaak vrijwilliger bent en soms moet je naar oefenavonden komen, terwijl je een gezin hebt. Ook staat de pieper altijd aan dus je moet altijd paraat staan. Dit vraagt ook om het nemen van je verantwoordelijkheid, want wanneer niemand kom opdagen is er een serieus probleem	Samenwerken Collectief belang Flexibiliteit Schakelen tussen Zaken Verantwoordelijkheid nemen
Deelnemer 2	Ja maar die pieper zou ook een keer uit moeten kunnen staan. Je moet ook de keuzen durven maken om dingen over te laten aan anderen. Dat is als het ware ook flexibiliteit. Onder flexibel versta ik het durven grijpen van kansen. Dus wanneer je iets toevallig ziet, dan moet je daar ook meteen op in kunnen spelen, zonder dat je daar te lang over moet nadenken.	Zaken los kunnen laten Kansen grijpen
Deelnemer 1	Ja die zou ook een keer uit kunnen staan, maar je moet hem niet de hele tijd hebben uitstaan. Uhm assertiviteit heb ik nog gekozen.	Schakelen tussen zaken Assertiviteit

Gespreksleider	Waarom kies je voor assertiviteit?	Assertiviteit
Deelnemer 1	Als jij naar een inzet toegaat, dan moet je wel je mannetje kunnen staan. Je staat A onder druk en B er is een tijd geweest dat er agressie naar hulpverleners was. Hiervoor is het belangrijk dat je een assertief persoon bent. Uhm daaraan gekoppeld ook een stukje durf. Je moet wel je taken durven uit te voeren. Ook moet je beslissingen durven nemen, daarvoor moet je ook initiatief tonen.	Opkomen voor jezelf Opkomen voor jezelf Durf Initiatief
Gespreksleider	En in hoeverre vind jij dat daar op dit moment aandacht wordt besteed aan deze competenties?	x
Deelnemer 1	Uhm ..	x
Gespreksleider	Hoe is dit geïntegreerd binnen de brandweer ?	x
Deelnemer 1	Uhm ja ik vind dat daar wel wat meer oog voor moet zijn, maar dan vooral richting aanname beleid.	Beleid brandweer: integratie soft skills in aanname beleid
Gespreksleider	Bedoel je dan werving en selectie?	Beleid brandweer: integratie soft skills in aanname beleid
Deelnemer 1	Ja werving en selectie.	Beleid brandweer: integratie soft skills in aanname beleid
gespreksleider	Oké	x
Deelnemer 1	Dus toch echt gaan kijken naar kerncompetenties. Wat verwacht je nou van een brandweervrouw of brandweerman voordat je hem/haar überhaupt naar de keuring toe stuurt.	Beleid brandweer: integratie soft skills in aanname beleid
Gespreksleider	Oké duidelijk, dankjewel.	x
Deelnemer 1	Er is gewoon geen duidelijk plaatje van hoe een medewerker er in de kern uit moet zien om zijn taken later goed uit te kunnen voeren.	Beleid brandweer: integratie soft skills in aanname beleid
Gespreksleider	Oké dankjewel. Deelnemer 5 kun jij ook iets vertellen over jouw gekozen competenties?	x
Deelnemer 5	Nou ik heb ook samenwerken gekozen en de onderbouwing is hetzelfde als deelnemer 1 net vertelde. Daarnaast heb ik ook luisteren gekozen. Luisteren is er denk ik wel eentje die belangrijk is.	Samenwerken Collectief belang Luisteren Weten wat er gezegd wordt

	Onder luisteren versta ik 'wat zegt iemand', maar ook van 'wat zegt iemand niet'. Het is goed om te horen wat er allemaal gebeurt. Ook heb ik het interactief leervermogen gekozen. Dat vind ik belangrijk omdat het iets is wat wij van de medewerkers verwachten. Ze moeten in staat zijn om ook interactief te leren. En de laatste twee zijn zelfsturing en zelfontwikkeling. Dat ze instaat zijn eigen kwaliteiten en beperkingen te herkennen en ook in staat zijn om ook zelf daadwerkelijk daarmee aan de slag te gaan.	Weten wat er niet gezegd wordt Interactief leervermogen Bewust leerbehoefte Zelfsturing & zelfontwikkeling Kritisch zijn over jezelf Weten wat nodig is voor verbetering
Gespreksleider	Ik hoor je zeggen dat sommige competenties elkaar overlappen op bepaalde gebieden?	x
Deelnemer 5	Ja dat klopt. Als laatste heb ik resultaatgericht gekozen. Maar met name de middelste drie zijn denk ik competenties waar we op dit moment in vakbekwaamheid mee bezig zijn. Er wordt niet op geselecteerd op de voorkant, maar het zijn wel dingen die nu heel nadrukkelijk een plek krijgen. We willen steeds meer doelgericht gaan werken. Daarnaast is het denken op lange termijn ook belangrijk.	Resultaatgericht Doelgericht werken Lange termijn denken
Gespreksleider	En op wat voor manier krijgen die een plek?	x
Deelnemer 5	Uhm we zijn op dit moment bezig om vakbekwaam blijven in te richten als zelfsturend. We willen dat medewerkers steeds meer zelfsturend gaan werken.	Beleid brandweer: output werken
Deelnemer 3	We zijn er fysiek nog niet echt mee bezig. Maar we zijn nu wel aan het nadenken over hoe kunnen we daar meer handen en voeten aan kunnen geven.	Beleid brandweer: output werken
Deelnemer 5	Ja we hebben nu wel een stip aan de horizon.	Beleid brandweer: output werken
Gespreksleider	Ik denk dat dit onderzoek daar een bijdrage aan levert. Wanneer we weten welke soft skills belangrijk zijn, dan weten we ook waar we op moeten sturen.	Beleid brandweer
Gespreksleider	Deelnemer 4, welke competenties heb jij gekozen en waarom ?	x
Deelnemer 4	Uhm even kijken welke nog niet genoemd zijn. Ik had het stukje stressbestendigheid en schakelvermogen.	Stressbestendigheid & schakelvermogen

	Stressbestendigheid natuurlijk ook omdat ik daar het laatste jaar veel mee bezig ben geweest en heb meegemaakt. Zo weet ik nu wat stress doet met medewerkers en hoe er dan in een inzet wordt gehandeld. Ik vind dat inzicht in bepaalde tunnelvisies belangrijk is. De brandweerm medewerkers moeten zich kunnen focussen en de rust bewaren tijdens een uitruk Ook vind ik het stukje empathie belangrijk, hij ligt alleen niet bij de kaartjes.	Tunnelvisie Focussen Rust bewaren Empathie
Deelnemer 5	Stressbestendigheid is ook ontzettend belangrijk	Stressbestendigheid
Gespreksleider	Waarom empathie?	x
Deelnemer 4	Ja een brandweerm medewerker moet zich kunnen inleven in de slachtoffers en hij moet daar op kunnen reageren. Ook moet je op één lijn zitten met jouw collega's. Nou ik weet niet of soft skills allemaal ontwikkelbaar zijn. Ik zie dat teams die meer loyaal zijn aan elkaar beter ontwikkelde soft skills hebben. Dus dat is ook van invloed.	Empathie Invloed groep op ontwikkeling
Gespreksleider	Mooie redenering. Het is goed dat je je afvraagt in hoeverre soft skills te ontwikkelen zijn. In de literatuur staat veel wetenschappelijke informatie over dat soft skills wel degelijk te ontwikkelen zijn. Maar de elementen van leren zijn daarbij erg belangrijk. Groepsprocessen kunnen dit remmen of juist stimuleren. Hier komen we later bij de stellingen nog op terug. Zijn er nog niet benoemde competenties?	x
Deelnemer 3	Die van mij zijn allemaal benoemd.	x
Deelnemer 2	Organisatie sensitiviteit is nog niet benoemd.	Organisatie sensitiviteit
Gespreksleider	Oké, daar ben ik nog even benieuwd naar. Kun je deze keuzes toelichten?	x
Deelnemer 2	Uh dat gaat over het bewustzijn bij welke club jij hoort. En dat die club breder is dan alleen je eigen post.	Collectieve bewust zijn
Gespreksleider	En hoe is dat nu dan?	X
Deelnemer 2	Nu is het nog heel erg gericht op de eigen club. Nu we in de regionalisering zit je daar midden in. Dat is wel logisch maar dat mag ook wel even de aandacht krijgen. Dat je deel uit maakt van een groter geheel en dat je daar een rol in hebt. Mensen komen binnen waarin ze heel erg gericht zijn op hun eigen motivatie, vanuit die kleine dorpjes.	Verder kijken dan eigen post
Gespreksleider	Oké mooi. Dan wil ik jullie nu vragen om op de hand-out naast de competentie minimaal drie gedragsindicatoren te benoemen per competenties. Dus stel jezelf de vraag:	Spel uitleg

	'welk gedrag wil ik graag zien?'. Bijvoorbeeld: wat moet een medewerker doen/kunnen om stressbestendig te zijn. In tussen tijd dat jullie dit doen haal ik even de kaartjes op en leg ik ze op het speelbord.	
Deelnemer 5	Dus wat we opgeschreven hebben zijn de soft skills?	Spel uitleg
Gespreksleider	Ja dat klopt en daarnaast komen de gedragsindicatoren.	Spel uitleg
	<i>(deelnemers bedenken en schrijven de gedragsindicatoren op)</i>	X
Deelnemer 1	Wat bedoel je precies met de waardering?	Spel uitleg
Gespreksleider	Dat komt dadelijk.	Spel uitleg
Deelnemer 1	Oké	X
Deelnemer 3	Ja dat is juist het moeilijkste gedrag benoemen.	Beleving spel
Gespreksleider	In de laatste kolom kan een waarde toekennen aan de competenties. Waarvan 1 een lage score is en 5 een hoge scores. Probeer een rangorde te creëren in de competentie keuze.	Spel uitleg
Deelnemer 5	Oké, en mag je zo ook allemaal een 5 scoren?	Spel uitleg
Gespreksleider	Probeer echt een rangorde te creëren.	Spel uitleg
Deelnemer 2	Mag je elk cijfer maar één keer toekennen?	Spel uitleg
Gespreksleider	Je mag één cijfer meerdere keren gebruiken, maar ben kritisch in je rangorde. Bedenk wat je het meest en minst belangrijk vindt.	Spel uitleg
Deelnemer 4	Weet je wat ik ook wel interessant vind? In hoeverre bepaald mijn persoonlijkheid dat ik deze keuze maak, het is maar net waar je mee bezig bent.	Spel beleving
Gespreksleider	Dat hoeft niet getackeld te worden, want het is juist goed om te zien dat iedereen vanuit zijn eigen perspectief een inbreng heeft. De groep is divers en dat maakt dat inderdaad dat er verschillende invalshoeken zijn.	Spel beleving
Deelnemer 4	Ja want ik ben bijvoorbeeld veel bezig met stress en ik geef nu aan dat ik dat ook belangrijk vind.	Spel beleving:
Deelnemer 3	Ja dat heb ik ook ik vind voor mezelf zelfsturing en zelfkennis ontzettend belangrijk, dus dat vind ik nu ook belangrijk.	Spel beleving
Gespreksleider	Goed dat je dat van jezelf weet en hou die visie ook vast.	Spel beleving
Deelnemer 4	Ja het klopt helemaal wat je zegt	Spel beleving:
Gespreksleider	Lukt het deelnemer 1?	x
Deelnemer 1	Ja bijna klaar, nog even en cijfertje geven.	x
	<i>(deelnemers bedenken en schrijven de gedragsindicatoren op)</i>	x
Gespreksleider	Volgens mij is iedereen nu zo goed als klaar. Omdat deelnemer 3 een beetje zat te strugelen, vraag ik jou om een aantal gedragsindicatoren te benoemen.	x
Deelnemer 3	Mijn top 3 bestaat uit omgevingsbewustzijn , stressbestendigheid , zelfkennis en zelfsturing .	Omgevingsbewustzijn Stresbestendigheid Zelfkennis Zelfsturing

Gespreksleider	Waarom omgevingsbewustzijn?	Omgevingsbewustzijn
Deelnemer 3	Omgevingsbewustzijn omdat het heel erg afhankelijk is van je zelfkennis, zelfsturen en stressbestendigheid. Voor mij is iemand stressbestendig wanneer hij/zij niet snel uit het veld te slaan is en weet dat hij/zij moet doorzetten. Ook de rust behouden is een teken van stressbestendigheid Dus als je die onder controle hebt dan gaat de rest als het ware van zelf. Als je je bewust bent van de omgeving en daar op in kan spelen dan kan je daarop handelen. Je kunt heel veel als je kunt handelen en inspelen op de omgeving en veranderingen bij mensen die daarin werken herkennen.	Inspelen op omgevingsveranderingen Stressbestendigheid Doorzetten Blijft rustig Veranderingen bij mensen herkennen
Gespreksleider	Dus voor jou is omgevingsbewustzijn een overkoepelende competentie?	Omgevingsbewustzijn
Deelnemer 3	Ja klopt, maar goed als ik hier over ga discussiëren kom ik misschien nog op andere gedachtes, maar voor nu laat ik het hierbij.	Omgevingsbewust zijn
Gespreksleider	Deelnemer 2, ik ben ook benieuwd naar jouw gedragsindicatoren.	x
Deelnemer 2	Ja ik zit een beetje in dezelfde hoek als deelnemer 2. Maar ik heb een andere rangorde. Ik het interactief leervermogen hoger staan. Daar zit voor mij ook een stukje zelfkennis in. Je ben je bewust van je eigen kunnen. Ook vind ik het belangrijk dat medewerkers vooruit denken dat maakt dat ze gemakkelijker kunnen bewegen in een situatie	Interactief leervermogen Zelfkennis Vooruit denken
Deelnemer 3	En samenwerking ! want je kunt elkaar helpen en aanvullen . Bij interactief leervermogen denk ik meer de mate waarin een brandweerm medewerkers de geleerde theorie kan koppelen aan praktijksituaties. Ook moeten conflicten vanuit verschillende invalshoeken bekeken worden, er wordt immers samengewerkt met meerderen partijen: politie, ambulance en het leger. En nog veel belangrijke is dat deze conflicten worden aangegaan als één team. Je hebt elkaar gewoon nodig om tot een oplossing te komen.	Samenwerking Koppeling tussen oefening en de praktijk Verschillende perspectieven gebruiken Gezamenlijk omgaan met conflicten
Deelnemer 2	Als je je bewust bent van je goede en minder goede punten dan zit daar ook het eigenbewustzijn in.	Kritisch zijn over jezelf

	Dan kunnen waarschijnlijk ook de juiste vragen stellen en doorvragen en dan weet je ook van jezelf hoe je moet acteren in een team.	Doorvragen
Gespreksleider	En wat voor concreet gedrag zou je dan graag willen zien?	x
Deelnemer 2	Zelf actief op zoek gaan naar wat je nou echt nodig hebt. En het kan zijn dat je dat aan een coach vraagt of aan mensen in je omgeving. Maar het gaat erom dat je je kwetsbaar durft op te stellen. En in een leerproces is het ook belangrijk dat je durft fouten te maken, want zonder fouten leer je niet.	Handelend optreden/bewust zijn leerbehoefte Actief met feedback Doet iets met feedback Durft te proberen
Gespreksleider	Dat is een mooie onderbouwing. Hoe vindt je dat dit nou is bij de brandweer?	Beleid brandweer
Deelnemer 2	Hoeveel tijd heb je haha?	X
Deelnemer 1	Haha.	X
Gespreksleider	Kun je dat kort toelichten?	Beleid brandweer
Deelnemer 2	Nou dat is nog niet goed.	Beleid brandweer: gebrek aan persoonlijke aandacht
Gespreksleider	En op wat voor manier moet de brandweer daar aandacht aan besteden, zodat dat zich wel kan ontwikkelen?	Beleid brandweer
Deelnemer 2	Uhm Ik vind dat mensen recht hebben op aandacht en daar schiet het aan te kort op dit moment, met name bij de vrijwilligers	Beleid brandweer: gebrek aan persoonlijke aandacht
Gespreksleider	Duidelijk, dankjewel. Deelnemer 1 was ook heel ijverig aan het schrijven. Kun jij daar iets meer over vertellen?	x
Deelnemer 1	Ja ik zit ook een beetje op die lijn. Samenwerken , om samen met anderen doelen te behalen. Dit kan met iemand uit je team, post of leer-werkplek begeleider. Het is belangrijk dat je elkaar als collega's coacht op een vriendelijke manier. In het brandweervak kun het meest leren van elkaar. En daarnaast moet je ook goed om kunnen gaan met diversiteit binnen het team. Je hebt verschillende	Samenwerken Gezamenlijk resultaat behalen Verbinding zoeken met collega's Coachen Overleggen/afstemmen

	persoonlijkheden, maar uiteindelijk moet je het toch samen doen. In een ploeg moet je gewoon van elkaar weten wat elkaars kwaliteiten en valkuilen zijn, zodat je die optimaal kan benutten . Daarnaast had ik nog initiatief, je moet niet afwachten maar vanuit eigen beweging acties ondernemen om bepaalde doelen te behalen. En als derde heb ik flexibiliteit. Iemand die initiatief neemt kan gemakkelijk nieuwe concepten bedenken en houdt niet stevig vast aan oude gebruiken. Het gemakkelijk kunnen aanpassen aan veranderingen in de omgeving, werkwijze en tijden. Dus niet in de weerstand gaan wanneer iets niet goed gaat.	Sterktes en zwaktes van elkaar aanvullen Initiatief Handelen uit eigen beweging Flexibiliteit Innoveren Schakelvermogen Doorzetten
Gespreksleider	Oké dankjewel, ondertussen heb ik alle kaartjes op het speelbord gelegd. Deelnemer 4 merkte net al op dat iedereen zijn eigen visie heeft, maar op dit bord zie toch goed de gezamenlijke visie. Zo vinden die meeste van jullie stressbestendigheid belangrijk. Gekeken naar de soorten competenties komen die 'voel' competenties het sterkst naar voren. Wat zegt dit ? Waarom wordt dit zo belangrijk gevonden?	Spel uitleg
Deelnemer 1	Misschien omdat daar te weinig aandacht aan wordt besteedt in de afgelopen jaren.	Beleid brandweer: weinig aandacht voor voelcompetenties
Deelnemer 3	Misschien komt het ook wel door de cultuur.	Beleid brandweer: cultuur
Deelnemer 2	Ja inderdaad.	Beleid brandweer: cultuur
Deelnemer 5	Is het zo dat daar geen aandacht aan wordt besteed? Volgens mij zijn het juist dingen die al belangrijk zijn hé, doen en voelen.	Beleid brandweer: weinig aandacht voor voelcompetenties
Deelnemer 3	Het is juist is wat nu in opkomst is. Want hiervoor hebben we er niet veel aan gedaan.	Beleid brandweer: weinig aandacht voor voelcompetenties
Deelnemer 5	Of niet bewust gedaan.	Beleid brandweer: weinig aandacht voor voelcompetenties
Deelnemer 5	Ja we weten het wel maar we doen er niet zoveel mee.	Beleid brandweer: weinig

		aandacht voor voelcompetenties
Gespreksleider	Wordt er misschien ook wel gewoon vanuit gegaan dat je bepaalde soft skills vanzelfsprekend bezit, zoals stressbestendigheid?	Beleid brandweer: soft skills vanzelfsprekend
Deelnemer 3	Ja en het ook durven toegeven wanneer je erachter komt dat je uiteindelijk toch niet stressbestendig bent. Dit wordt vaak lastig gevonden, maar dat gaat langzaam steeds beter. We zijn ons wel steeds meer kwetsbaar aan het opstellen. We zijn steeds eerlijker over dat soort dingen.	Beleid brandweer: moeite kwetsbaar opstellen
Gespreksleider	Dus even terug naar het speelbord. 'doen' en 'voel' competenties worden door jullie het meest belangrijk gevonden. Waarom 'doen' competenties?	x
Deelnemer 3	Doen zijn we gewend.	Gemeenschappelijke visie
Gespreksleider	Moet er dan een evenwicht komen tussen doen en voelen?	Gemeenschappelijke visie
Deelnemer 3	Als je het oude op het nieuwe wil laten aansluiten dan wel. We moeten het doen veel meer loslaten. Het doen is heel erg specifiek vaak. Kijken de competentie 'luisteren' heb ik een 1 gegeven, maar wanneer je naar deze competentie gaat kijken dan en welke gedragsindicatoren horen daarbij. Dan zijn dat zo'n basale dingen: oog contact, reageren, non-verbale communicatie. Ze zijn goed omkaderd.	Gemeenschappelijke visie
Deelnemer 2	Je kunt ook niet goed samenwerken als je niet goed kunt luisteren en andersom.	Samenwerken & luisteren
Gespreksleider	Mee eens, maar waar leg je dan de focus op luisteren of op samenwerken?	Luisteren & samenwerken
Deelnemer 3	Als je hem heel goed wil afvinken dan moeten je hem op luisteren leggen en als je daar graag vrijheid in wil hebben dan moet je op samenwerken gaan zitten.	Samenwerken & luisteren
Deelnemer 1	Maar misschien is luisteren wel een onderdeel van samenwerken ? Je hebt kerncompetenties en deelcompetenties.	Samenwerken & luisteren
Deelnemer 2	Of is het de basis?	Samenwerken & luisteren
Deelnemer 1	Ja misschien wel.	Samenwerken & luisteren
Gespreksleider	Deelnemer 1, hoe zou jij rekening houden met dit in de werving en selectie? Moet je daar dan al op selecteren?	x
Deelnemer 1	Uhm ja. Je moet zeer goed in staat zijn om te kunnen samenwerken . En die gedragsindicatoren zijn daar van invloed op.	Samenwerken
Deelnemer 3	Daarom is het belangrijk om zelfkennis te hebben, dan weet hij misschien dat hij niet eens hoeft te solliciteren.	Zelfkennis

Deelnemer1	Maar het begint inderdaad gewoon met het aanname beleid. Dit was vroeger gewoon een sportkeuring en een goed gesprek. Als iemand inderdaad dan niet in staat is om zich zelf open te stellen, dan kan het zo zijn dat hij daar later last van krijgt.	Kwetsbaar opstellen
Deelnemer 5	We hebben natuurlijk niet altijd de luxe om hier op te selecteren.	Beleid brandweer: gebrek aan kandidaten zorgt voor minder strenge selectie
Deelnemer 4	Ja dat klopt. Weet je waar ik het ook wel eens mee vergelijk, met het model dat ze gebruiken in rouwverwerking. Wat je daar in ziet is dat mensen kunnen actief aanpakken en stil kunnen staan bij verlies. En ik denk dat veel mensen constant eigenlijk bij het 'doen' zitten en niet stil staan bij de dingen die ze meegemaakt hebben. Hierdoor kunnen ze het geen plek geven. Ik weet niet of de rest dat model ook kent?	Informatie grondig verwerken
Gespreksleider	Ja ik weet wel wat je bedoeld.	x
Deelnemer 4	Ja ik zie gewoon dat dat ook heel erg meespeelt. Ze zijn constant bezig met actief aanpakken en ze staan eigenlijk niet stil bij gebeurtenissen.	Zaken op een rijtje zetten
Gespreksleider	Dus bedoel je dat er een moment zou moeten zijn waarbij je stil kan staan bij je ontwikkeling en bedenken waar je heen wilt.	Beleid brandweer: zelden stil staan bij gevoelens
Deelnemer 4	Ja dat doen zit er wel in. Dus bij het 'voelen' moet er alleen nog stilgestaan worden. Dat kun je heel mooi inzichtelijk maken met dat model.	Beleid brandweer: zelden stil staan bij gevoelens
Deelnemer 5	In feite is dat toch wel een beetje wat hier staat. 'Doen' is gewoon waar wij goed in zijn, waar onze kracht zit. En via het 'zijn' stroom naar het 'voelen' toe. Bij 'zijn' zit bijvoorbeeld weer zelfkennis en zelfontwikkeling.	Beleid brandweer: doen is onze kracht
Gespreksleider	Daarbij moet ik wel opmerken dat het 'zijn' lastig is om te ontwikkelen.	x
Deelnemer 3	Ja en het is moeilijk om te observeren	x
Deelnemer 5	Ja maar als je het hebt over selectie. Dan zou ik veel meer gaan zitten op die witte criteria en de rode meer aandacht geven, die gele gaan denk ik vanzelf wel.	Beleid brandweer: te weinig aandacht voor het 'zijn' in aanname beleid
Gespreksleider	Maar wat mij opvalt is dat wij als groep het ook nog lastig vinden om het 'doen' los te laten. Het scheelt maar één competentie met het 'voelen' eigenlijk, toch?	Gemeenschappelijke visie
Deelnemer 5	Nou.. het zijn natuurlijk wel belangrijke competenties, want volgens mij moet je dat ook niet loslaten. Het zijn belangrijke competenties maar ze zijn vaak al aanwezig.	Gemeenschappelijk visie
Gespreksleider	Ja maar even inhaken op wat deelnemer 3 net vertelde.	x
Deelnemer 3	Het 'doen' zouden criteriums kunnen zijn waar deze competenties kunnen boven hangen.	Beleid brandweer: te weinig aandacht voor het 'zijn' in aanname beleid
Gespreksleider	Oké dankjewel. Hadden jullie ook allemaal de	Uileg spel

	waardering kunnen invullen?	
	(alle deelnemers knikken ja)	x
Gespreksleider	Oké fijn. Gezien de tijd laat ik spel nu even voor wat het is. Dan wil ik nu graag doorgaan met de laatste drie stellingen. Deze stellingen zijn gebaseerd op de theorie die ik gevonden heb in onderzoeken en boeken. De eerste stelling is: 'Soft skills zorgen voor een duurzamere loopbaan'.	Uitleg stellingen Stelling 1
Deelnemer 3	Eens !	Stelling 1: eens
Deelnemer 2	Ik ben er helemaal mee eens, maar ik denk wel dat voornamelijk aandacht moet zijn voor vrijwilligers dat zij het niet zien als een loopbaan. En het besef ook voor deze beroepsorganisatie, dat het gros van de medewerkers dit niet ziet als een loopbaan en het is en blijft een hobby voor ze.	Stelling 1: eens Stelling 1: vrijwilligers zien het niet als loopbaan
Deelnemer 3	Maar ook als je loopbaan vervangt in hobby dan staat het er nog hetzelfde.	Stelling 1: vrijwilligers zien het niet als loopbaan
Deelnemer 2	Ja dan is het nog hetzelfde, maar het gaat mij om het bewustzijn ervan.	Stelling 1: vrijwilligers zien het niet als loopbaan
Gespreksleider	Dat ze het niet zien als een loopbaan?	Stelling 1: vrijwilligers zien het niet als loopbaan
Deelnemer 2	Ja maar ook dat de organisatie het ook faciliteert vanuit die invalshoek. Want ze roepen wel de vrijwilligheid is de basis van deze organisatie, maar dan moet je hem ook zo faciliteren. Nu worden ze continu als een professionele functie gezien, wat het uiteindelijk ook is, dan vroeg of laat groeit dat uit elkaar.	Stelling 1: vrijwilligers zien het niet als loopbaan
Gespreksleider	Dus bij de vrijwilligers zou een bewustzijn moeten worden gecreëerd, dat zij het gaan zien als een professionele loopbaan.	Stelling 1: vrijwilligers zien het niet als loopbaan
Deelnemer 2	Nee, andersom.	Stelling 1: vrijwilligers zien het niet als loopbaan
Deelnemer 3	Juist de organisatie moet de vrijwilligers anders benaderen.	Stelling 1: vrijwilligers zien het niet als loopbaan
Gespreksleider	Oh oké.	x
Deelnemer 5	Dat is natuurlijk wel even en 'let op' voor jou, als je deze stelling bij vrijwilligers legt dan sluit het niet aan bij hun zienswijze.	Stelling 1: vrijwilligers zien het niet als loopbaan
Deelnemer 2	Ja precies	x
Deelnemer 3	Nee, maar ik zou er ook geen hobby neer zetten.	Stelling 1: vrijwilligers zien het niet als

		loopbaan
Gespreksleider	Oké, deze stellingen zijn ook niet bedoeld voor de vrijwilligers. Het gaat erom wat jullie ervan vinden.	Stelling 1: vrijwilligers zien het niet als loopbaan
Deelnemer 2	Het is hartstikke waar!	Stelling 1: eens
Gespreksleider	Wat verstaan jullie onder een duurzame loopbaan?	Stelling 1: definitie duurzaamheid
Deelnemer 3	Een duurzame hobby haha	Stelling 1: definitie duurzaamheid
Deelnemer 1	Ik denk dat je zowel hard als zacht nodig hebt om een professional te kunnen zijn. Vroeg of laat kom je jezelf tegen ...	Stelling 1: definitie duurzaamheid
Deelnemer 2	Ja maar ook om gewoon een leuke baan te hebben en dat continu wordt gezorgd voor voldoende uitdaging.	Stelling 1: definitie duurzaamheid
Deelnemer 1	Maar soms zijn mensen ook niet in staat om bepaalde skills aan te leren. Dat is ook een eyeopener.	Stelling 1: soft skills soms niet ontwikkelbaar
Gespreksleider	Terechte opmerking. Je kunt inderdaad nooit van een 5 naar een 10 gaan, maar je kunt wel van een 5 naar een 6 gaan.	Stelling 1: soft skills soms niet ontwikkelbaar
Deelnemer 1	En daar heb je ook een taak in als werkgever. Om het inzicht en leergangen aan te bieden.	Stelling 1: soft skills soms niet ontwikkelbaar
Gespreksleider	Hebben deelnemer 5 en 4 nog aanvullingen ?	x
Deelnemer 5	Nee, alles is gezegd.	x
Deelnemer 4	Nee.	x
Gespreksleider	Dan wil ik graag doorgaan naar de tweede stelling: "Competentiemanagement is een win-win situatie voor zowel de brandweerm medewerkers als de VRBZO". Ik heb het idee dat competentie management hier nog in de kinderschoenen staat.	Stelling 2
Deelnemer 3	Ja ze spreken over competenties, maar ze doen er niks mee. Dat is mijn ervaring.	Stelling 2: niet actief bezig met competentie management
Deelnemer 2	Ze noemen het zelfs competentie gericht opleidingsinstituut.	Stelling 2: niet actief bezig met competentie management
Deelnemer 3	Maar het is niet geïntegreerd in de organisatie.	Stelling 2: niet actief bezig met competentie management
Gespreksleider	Oké, stel dat het er wel zou zijn, hoe moet het er dan uit zien? En is het dan daadwerkelijk een win-win situatie?	x
Deelnemer 3	Ja, dan wel	Stelling 2: eens
Gespreksleider	En wat zijn dan de winsten en misschien denkt er ook wel iemand dat er een verlies is?	x
Deelnemer 3	Nee, ze versterken elkaar doordat je daar mensen kunt helpen ontwikkelen.	Stelling 2: geeft mogelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling
	Als organisatie kun je daar profijt van hebben, als de	Stelling 2: Werkgever en

	organisatie het mogelijk maakt om competenties te ontwikkelen, dan kan de brandweerm medewerker er weer profijt van hebben.	medewerker kunnen zorg dragen voor verbetering
Deelnemer 1	Nou je zet de juiste mensen op de juiste plaats. Als je weet dat iemand niet helemaal voldoet dan kun je hem toch naar een hoger niveau tillen. Dat maakt een organisatie effectief.	Stelling 2: helpt om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen
Gespreksleider	Oké, deelnemer 5 zou jij jouw visie hier over willen geven vanuit de invalshoek over de vrijwilligers.	x
Deelnemer 5	In feite is dat ook gewoon waar we naar toe willen. Competentiemanagement suggereert eigenlijk dat je er op kan sturen. Als je het over een medewerker hebt, dan heb je het over zelfmanagement en zelfsturing. Iets belangrijkst waar we graag naar toe willen. Dat de vrijwilliger zelf managet waar hij of zij graag nog wil ontwikkelen. In feite is het dat wij als organisatie daar graag een plat vorm aan willen geven, dus volgens mij is dit wel iets wat we willen gaan doen en dat doen we juist omdat het een win-win situatie is.	Stelling 2: managen zorgt voor inzicht
Deelnemer 2	Het is een open deur.	Stelling 2: eens
Gespreksleider	Nou ik kan mij ook voorstellen dat het iemand het een verlies vindt.	X
Deelnemer 5	Noem er is één.	X
Gespreksleider	Nou vaak dient het competentie management enkel het organisatie belang.	X
Deelnemer 3	Ja dat is net je invalshoek. Op de manier hoe ik er mee bezig ben is het voor mij gaat het juist de andere kant op.	Stelling 2: eens
Gespreksleider	Dat is oké hoor. Het is alleen iets wat ik ook onderzocht heb.	x
Deelnemer 1	Ja er zijn mensen die niet mee kunnen. Ze zijn misschien een hartstikke goede brandweerman of vrouw, en die zijn soms ook niet altijd even hoog opgeleid, er komen allemaal dure woorden en ze moeten allemaal dingen invullen en bijhouden. Daarvoor zijn ze oorspronkelijk niet bij de brandweer gekomen en daar zal dan misschien afscheid van moeten worden genomen of meer in worden geïnvesteerd. Dat duurt even voor dat je dat op orde hebt.	Stelling 2: Afscheid nemen van medewerkers die zeer betrokken zijn
Deelnemer 5	Of je zet ze in voor de competenties waar ze wel goed in zijn.	Stelling 2: Afscheid nemen van medewerkers die zeer betrokken zijn
Deelnemer 1	Ja maar ja, dat is de omgekeerde wereld.	Stelling 2: Afscheid nemen van medewerkers die zeer betrokken zijn
Deelnemer 5	Als je soms heel rigide en veel structuren toepast dan gaat het niet lukken. Maar als je gewoon naar de mens blijft kijken en de focus op de medewerker zelf, dan heeft	Stelling 2: kan te rigide zijn

	iedereen competenties waar hij/zij goed in is en die zijn altijd wel ergens nodig. Natuurlijk zitten er wel een paar mensen tussen de grens, wat je als organisatie kan faciliteren. Zo hadden we bijvoorbeeld naast de kazerne een chauffeur wonen die maar één been had. Die was er altijd en die kon rijden als een dolle ...	Stelling 2: Afscheid nemen van medewerkers die zeer betrokken zijn
Deelnemer 2	Die zit er nog !	x
Deelnemer 5	Hij zit er ook nog. Hij kon verder ook niks, hij was een ongelofelijke hark, maar de auto kreeg hij overal waar je hem hebben wilde en hij kreeg altijd water erop. En op een bepaald moment hebben we toch van zo'n iemand afscheid genomen, omdat hij niet binnen het profiel van een brandweermidwerker valt. Dit is de keuze die er is gemaakt. Nu hebben we zelf momenten dat we geen chauffeur meer hebben en hij was er altijd. Hij doet het nog steeds graag en kan nog steeds goed rijden.	Stelling 2: Afscheid nemen van medewerkers die zeer betrokken zijn
Deelnemer 4	En hoe zit het dan met de beleving die de mensen hebben van de brandweer. Dit bepaald denk ik ook de verwachting van hun. Zijn er daar ook dingen in te halen?	Stelling 3: Het is niet de cultuur maar het gecreëerde beeld van de maatschappij
Deelnemer 2	Heel veel, dat begint al bij de jeugdbrandweer.	Stelling 3: Het is niet de cultuur maar het gecreëerde beeld van de maatschappij
Gespreksleider	Dat je weet waar je je voor inschrijft?	x
Deelnemer 2	Nou we doen te weinig aan dit aspect. Het wereldje van de brandweer uit de jaren 50 wordt krampachtig overeind gehouden. Dat ligt ook deels bij de verwachtingen van de maatschappij. Elke journalist stelt de vraag: 'wat was de schade, oorzaak en het gevaar van de volksgezondheid?'. Dit zijn allemaal vragen waar de brandweer niet over gaat. Andere vragen kunnen ze niet stellen, dus het komt ook door het beeld van de maatschappij. Vuur en water dat moet bij elkaar en niet blussen dat kan niet.	Beleid brandweer: te weinig aandacht om oude cultuur te doorbreken Stelling 3: Het is niet de cultuur maar het gecreëerde beeld van de maatschappij
Deelnemer 4	Ja dat klopt dat is ook waar.	Stelling 3: Het is niet de cultuur maar het gecreëerde beeld van de maatschappij
Deelnemer 2	Dat is ook echt het verwachtingspatroon van de maatschappij	Stelling 3: Het is niet de cultuur maar het gecreëerde beeld van de maatschappij

Gespreksleider	Oké en is deze cultuur nu aan het veranderen? Stellen mensen zich nu meer open?	x
Deelnemer 2	Op een cultuur mag je best trots zijn...	x
Deelnemer 3	Het interactief leervermogen is daarbij belangrijk. Hoe kunnen we ze laten begrijpen dat we niet altijd water op dat vuur moeten gooien.	Stelling 3: Het is niet de cultuur maar het gecreëerde beeld van de maatschappij
Deelnemer 2	Maar ook bij de medewerkers ook het besef dat je niet bij ieder incident aanwezig kunt zijn.	Beleid brandweer: willen bij ieder incident aanwezig zijn
Gespreksleider	Is dat nu wel zo?	Beleid brandweer: willen bij ieder incident aanwezig zijn
Deelnemer 2	Het kan toch niet dat er een auto door het dorp rijdt zonder dat jij het weet.	Beleid brandweer: willen bij ieder incident aanwezig zijn
Deelnemer 3	En die pieper moet inderdaad altijd aan. Ook al kan ik niet mee, dan moet ik zo toeter als wat, dan wil ik wel weten wat er gebeurt is in mijn dorp.	Beleid brandweer: willen bij ieder incident aanwezig zijn
Deelnemer 3	Stel je voor dat de buurman mij vraagt :‘Ik hoorde een brandweer wat is er gebeurt ?’, en ik moet dan zeggen: ‘Ik was er niet bij’. Dat is ondenkbaar. Ik moet ieder keer denken aan het voorbeeld van een vrijwilliger. Hij zei altijd als je als inwoner van een dorpje uit de opleiding komt dan wil je bij het sociale netwerk horen en dan heb je drie opties: de voetbalclub, de harmonie of de brandweer. Zo zit het dorpsleven in elkaar. Heel treffend verwoord maar zo zit het wel in elkaar.	Beleid brandweer: willen bij ieder incident aanwezig zijn
Gespreksleider	Komt dit ook door het beeld van de maatschappij?	x
Deelnemer 2	Ja en je ziet dus ook in de ontwikkeling de maatschappij doormaakt, dat de brandweer daar in achter blijft. Dat komt doordat de cultuur bepaald wordt door oudste generatie. Terwijl we in elk brandweerkorps verschillende generaties hebben. We hebben gewoon keihard nieuwe en enthousiaste mensen nodig, die leren anders, andere gezinssituaties. Toch proberen we die brandweercultuur vast te houden volgens de oude tradities.	Stelling 3: Het is niet de cultuur maar enkele individuen met status
Deelnemer 5	Mooi brugje deelnemer 2	x
Gespreksleider	Dat is ook meteen een mooie inleiding voor de derde stelling: ‘Remt de brandweercultuur de ontwikkeling van soft skills bij de brandweermedewerkers.’.	Stelling 3
Deelnemer 2	Ja ik hoef niks meer te zeggen haha	x
Gespreksleider	Ik vind zelf dat de heersende normen en waarden de cultuur vormen en dat daar aan vast wordt gehouden. Nieuwe mensen of innovaties moeten concurreren met de heersende normen en waarden, terwijl het helemaal niet hoeft te concurreren met elkaar.	x

Deelnemer 2	Je ziet dat nieuwe mensen die binnenkomen veel beter opgeleid zijn dan de zittende macht. Je ziet wel dat de jonge gasten die binnen komen, die opgeleid zijn volgens de nieuw de systematiek. Zijn beter opgeleid en denken anders.	Stelling 3: Het is niet de cultuur maar enkele individuen met status
Gespreksleider	Bezitten die meer of minder soft skills?	x
Deelnemer 2	Beide, soft en hard skills. Met soft skills wordt in de opleiding nog niet zo gek veel mee gedaan. Maar het accepteren dat mensen beter opgeleid zijn in het cultuurtje. Het gaat om het besef van de zittende macht. Dat is dan meer een bedreiging.	Stelling 3: Het is niet de cultuur maar enkele individuen met status
Gespreksleider	Ik kan me voorstellen dat het voor die jonge gasten ook niet gemakkelijk is.	x
Deelnemer 1	Het heeft ook te maken met de verhoudingen..	Stelling 3: verschilt per post/regio
Deelnemer 2	En vergis je niet wat zo'n cultuurtje met de omgeving doet. Vergis je niet wat de partners daarin betekenen en de oud leden.	x
Deelnemer 5	Toch is het zo dat de cultuur niet in relatie staat met de ontwikkeling van soft skills. Volgens mij is er niets in de cultuur wat dat tegen houdt. Natuurlijk is de cultuur heel erg gericht op 'dat het vroeger allemaal beter was', maar tegelijkertijd is de cultuur er ook op gericht dat je je vak zo goed mogelijk moet uitoefenen. Daar horen ook net zo goed soft skills bij. We noemen ze niet zo, maar ze zijn wel altijd belangrijk gevonden.	Stelling 3: cultuur is gericht op 'goed' doen
Deelnemer 3	Ja maar er zijn ook bepaalde soft skills die gewoon de grond in worden getrapt.	Stelling 3: onbekende soft skills worden geweerd
Deelnemer 5	Ja, maar is dat dan de cultuur? Of zijn dat een aantal individuen die sterk vasthouden aan het ouden?	Stelling 3: Het is niet de cultuur maar enkele individuen met status
Gespreksleider	En als we kijken naar de macho cultuur?	x
Deelnemer 5	Die cultuur is er al lang niet meer.	x
Deelnemer 1	Bedoel je de cultuur individueel in de post of de gehele post, want het verschilt enorm per post.	Stelling 3: cultuur verschilt per post/regio
Deelnemer 2	Ja dat is gewoon verschillend per post..	Stelling 3: cultuur verschilt per post/regio
Deelnemer 1	En er zijn ook verschillen tussen de regio's.	Stelling 3: cultuur verschilt per post/regio
Gespreksleider	Goede aanvulling, dat is in ieder geval wat mij is opgevallen. Goed om te horen dat jullie daar allemaal een eigen visie over hebben. Gezien de tijd wil ik het graag afronden. Ik wil jullie bedanken voor jullie tijd en mening, hopelijk heeft het jullie ook iets gebracht. De videobeelden worden enkel gebruikt voor de schoolopdracht en de informatie uit deze focusgroep biedt input voor de vragenlijst die ik hierna ga uitzetten.	Afsluiting

	Verdere informatie over mijn onderzoek zal destijds geplaatst worden op Compas en voor vragen en opmerkingen kun je altijd bellen of mailen. Bedankt allemaal.	
--	--	--

Bijlage E – Ingevulde hand-outs focusgroep

Deelnemer 1

Geslacht: man/vrouw:

Leeftijd: 34

Functie: Regionaal coördinator multi

Jaren werkzaam: 8

Soft skill	Gedragsindicatoren	Waardering
<u>Samenwerken</u>	- <u>Werket samen in een team, kan omgaan met conflicten</u> - <u>Kan goed omgaan met diversiteit in een team (team rollen)</u> - <u>Wilt samen met anderen doelen behalen</u>	<u>1-2-3-4-5</u>
<u>Flexibiliteit</u>	- <u>Neemt uit eigen beweging actie op v. if te werken</u> - <u>Extrinsiek werken</u>	<u>1-2-3-4-5</u>
<u>Assertiviteit</u>	- <u>Houdt eigen belang en dat van anderen in de gaten</u>	<u>1-2-3-4-5</u>
<u>Initiatief</u>	- <u>Kan zich gemakkelijk aanpassen aan veranderende omstandigheden, werkwijzen, -systemen, -rollen</u> - <u>en verantwoordelijkheden + gedragingen van anderen</u>	<u>1-2-3-4-5</u> ↳ <u>verwacht zijn eigen glorieën.</u>
<u>Durf</u>	- <u>Is bereid om risico's te nemen</u> - <u>Om een bepaald resultaat te behalen</u> - <u>Laat zich niet leiden door angst</u>	<u>1-2-3-4-5</u>
	- - -	<u>1-2-3-4-5</u>
Rangorde soft skills: <u>samenwerken, initiatief, flexibiliteit, durf, assertiviteit.</u>		
Stelling <u>1</u> eens/oneens, omdat... <u>Je kunt niet zonder. Ondoordel van jouw professionaliteit. Hard + zacht = roef. Verkleint kans op uitval.</u>		
Stelling <u>2</u> eens/oneens, omdat... <u>Zie boven. Beiden kunnen moeten zorg dragen voor een effectieve loopbaan en organisatie.</u>		
Stelling <u>3</u> eens/oneens, omdat... <u>Dit kan per post verschillen. afhankelijk van verhouding jong/oud volgens mij. En de wil om te winnen.</u>		

Deelnemer 2

Geslacht: man/vrouw:

Leeftijd: 62

Functie:

medewerker Vakbekwaamheid

Jaren werkzaam: 20

Soft skill	Gedragsindicatoren	Waardering
Luisteren	- echt horen wilt en gezegd - wordt of juist niet wordt - gezegd	1-2-3-4-5
Flexibiliteit	- kan schakelen	1-2-3-4-5
Samenwerken	- deel uitmaken van een - team, een - dragen een bijdrage op gebied van - belang van het collectief	1-2-3-4-5
Initiatief	- Randstand opheffen	1-2-3-4-5
Interactief leervermogen	- bewustzijn van de eigen leer- - behoeftes en daar zelf - initiatief in nemen	1-2-3-4-5
Organisatie Sensitiviteit	- bewustzijn van het collectief - belang met blijven hangen - in het belang van de eigen post	1-2-3-4-5
Rangorde soft skills:		
Stelling 1: eens/ oneens, omdat...		
eens, om plezier in je werk te houden		
Stelling 2: eens/ oneens, omdat...		
eens, om de juiste mens op de juiste plaats te krijgen en mensen daarin te begeleiden		
Stelling 3: eens/ oneens, omdat...		
eens, de cultuur wordt voor een groot deel bepaald door de "zittende macht" nieuwe mensen worden onvoldoende hierin begeleid.		

Deelnemer 3

Geslacht: man/vrouw

Leeftijd: 43

Functie:

Jaren werkzaam:

Specialist Techniek en oefenen
1 jaar werkzaam

Soft skill	Gedragindicatoren	Waardering
omgeving bewust zijn	- inspelen/handelen op veranderingen - in de omgeving - inspelen en handelen op veranderende bij mensen	1-2-3-4-5
schiedt vermogen	- veranderd zijn oordeel en neemt - de op andere besluiten	1-2-3-4-5
stressbestendig	- blijft rustig - overdenkt besluiten - straakt zelfvertrouwen uit	1-2-3-4-5
zelfkennis	- reflecteert op zichzelf - weet wanneer hij op de voorgrond - of de achtergrond moet staan	1-2-3-4-5
zelfkennis	- onderneemt actie als hij de - situatie wil veranderen -	1-2-3-4-5
knippen	- oogcontact - verbaal en non-verbaal reageren -	1-2-3-4-5
Rangorde soft skills:		
Stelling 1: eens/oneens, omdat...		
de softskills zorgen voor een bepaalde basis		
Stelling 2: eens/oneens, omdat...		
ontwikkelen op competenties kan versterkend werken. Competenties invullen naar het vak pas komt.		
Stelling 3: eens/oneens, omdat...		
sommige skills niet in de cultuur passen.		

Soft skill	Gedragindicatoren	Waardering
Besluitvaardigheid	- blijft rustig bij hoge druk - maakt prioriteiten -	1-2-3-4-5
Interactief leerproces	- maakt koppeling tussen oefen - en praktijk - helpt collega's	1-2-3-4-5

Deelnemer 4

Geslacht: ~~man~~/vrouw:

Leeftijd: 24 jaar psychologie vbzo

Functie:

Jaren werkzaam: 1/2 jaar.

Soft skill	Gedragsindicatoren	Waardering
samenwerken	- elkaar aanvullen in sterke/ - contact / verbinding zoeken - samen	1-2-3-4-5
tact	- empathie slachtoffers/ - oog voor wel in collega's - lastige situaties te reageren	1-2-3-4-5
flexibiliteit	- als de pieper afgaat - alles naar hinnen leggen - en gaan doen uitgevoerd wat er van je verwacht wordt en niet je wilt	1-2-3-4-5
stressbestendigheid	- inzicht in bijv. hoe - tijdens stress - hanteren van andere opvangstijl	1-2-3-4-5
schakelmog	- bijv. iemand heeft een beeld - van een situatie door - andere ervaringen mogelijk - klopt dat beeld niet dan - bijstellen → schakelen	1-2-3-4-5
dwijf	- situaties aanpakken/ - ingaan (naar andere - houd van weglopen).	1-2-3-4-5

Rangorde soft skills:

Stelling 1: eens/oneens, omdat... soft skills daarmee lopen
ontwikkeling / zelfreflectie

Stelling 2: eens/oneens, omdat...

de juiste persoon op de juiste plaats en ook
meehemmen wat iemand voor belevens heeft
bij brandweer terwijl die competenties

Stelling 3: eens/oneens, omdat...

in plaats wel steeds meer aandacht voor
de mens en dat mensen er niet
waren

Het is niet alleen de cultuur...

Soft skill	Gedragsindicatoren	Waardering
initiatief	- het werk zien. - aanpakken.	1-2-3-4-5

Deelnemer 5

Geslacht: man/vrouw:

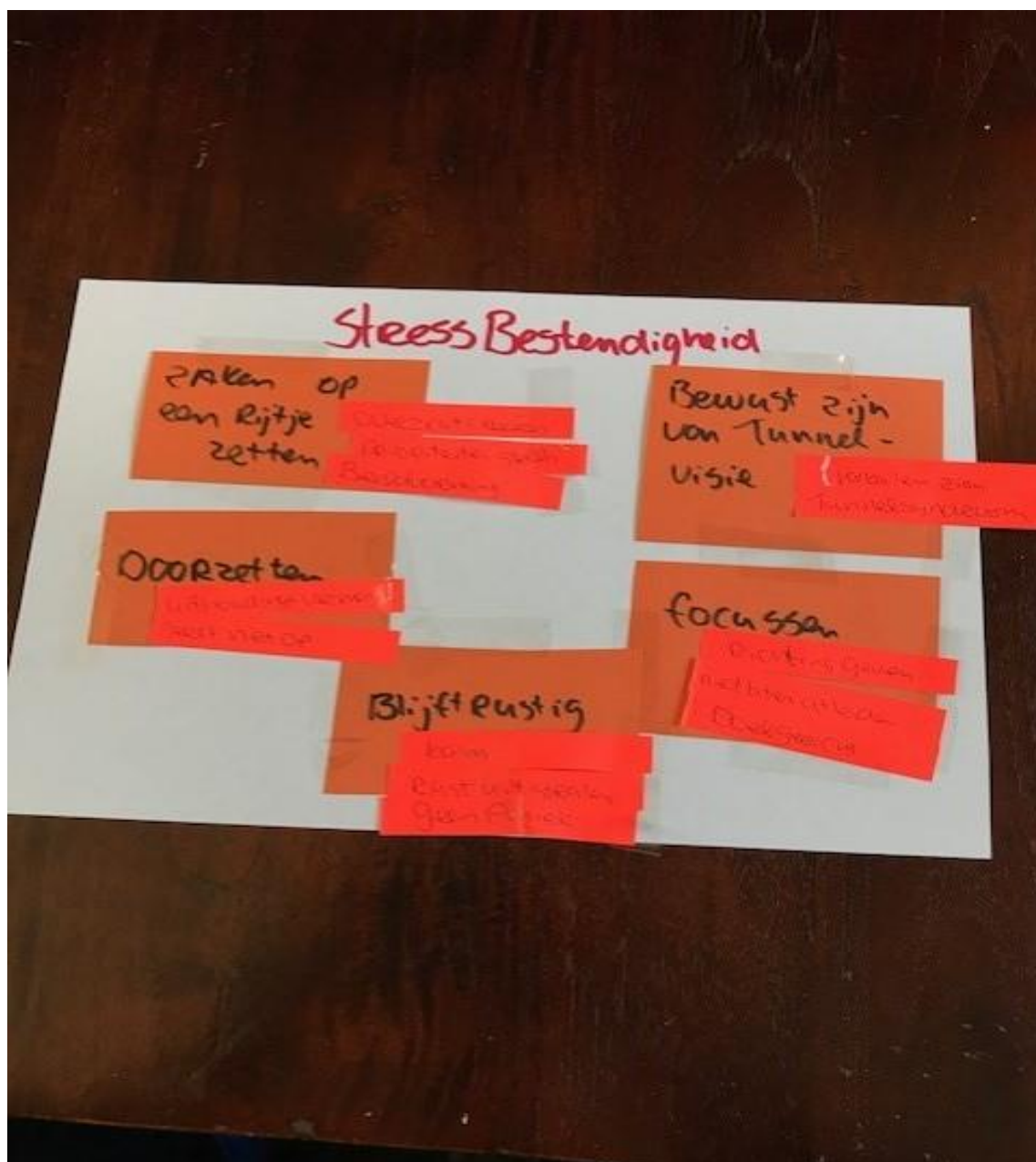
Leeftijd: 54

Functie: hoofd brandweerzorg

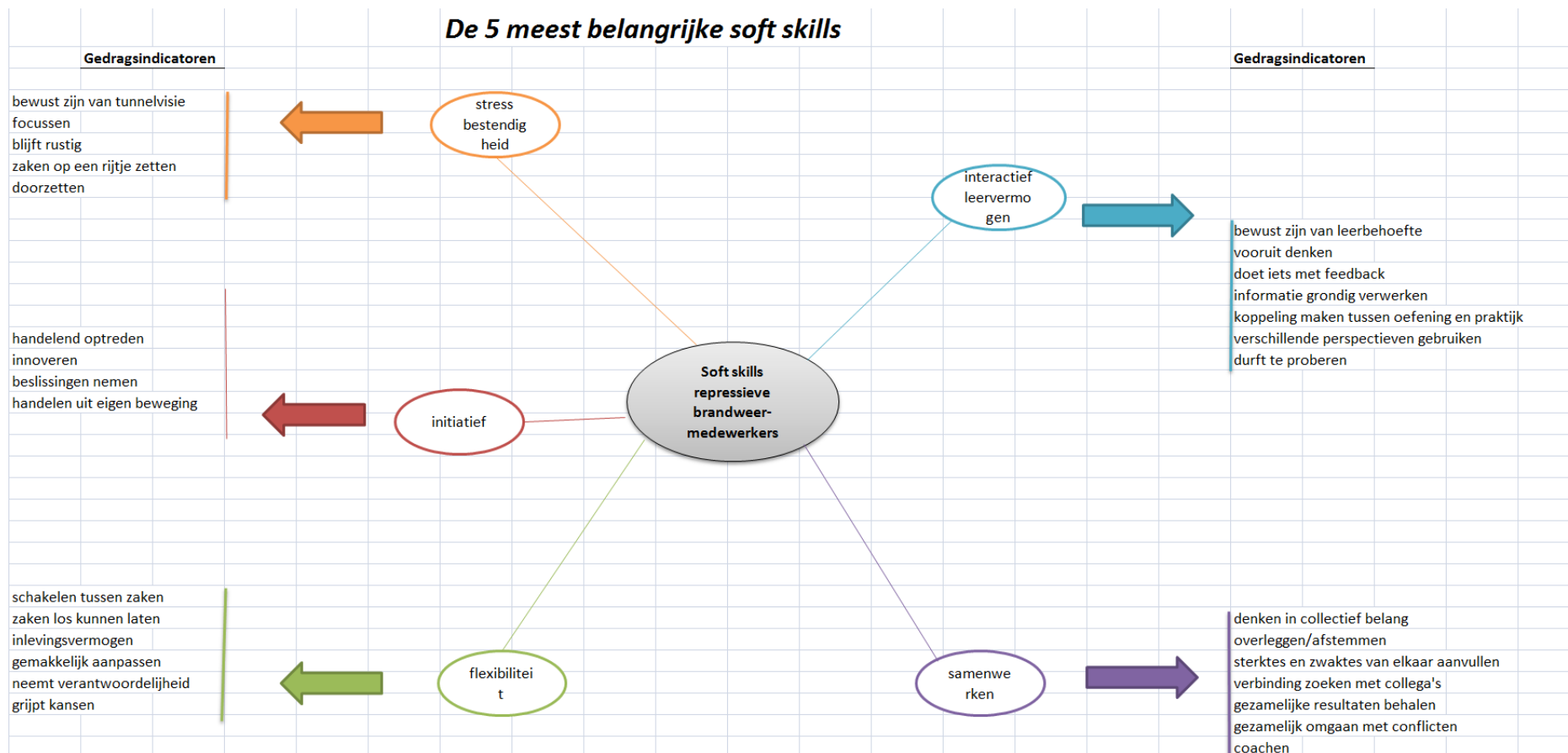
Jaren werkzaam: 21

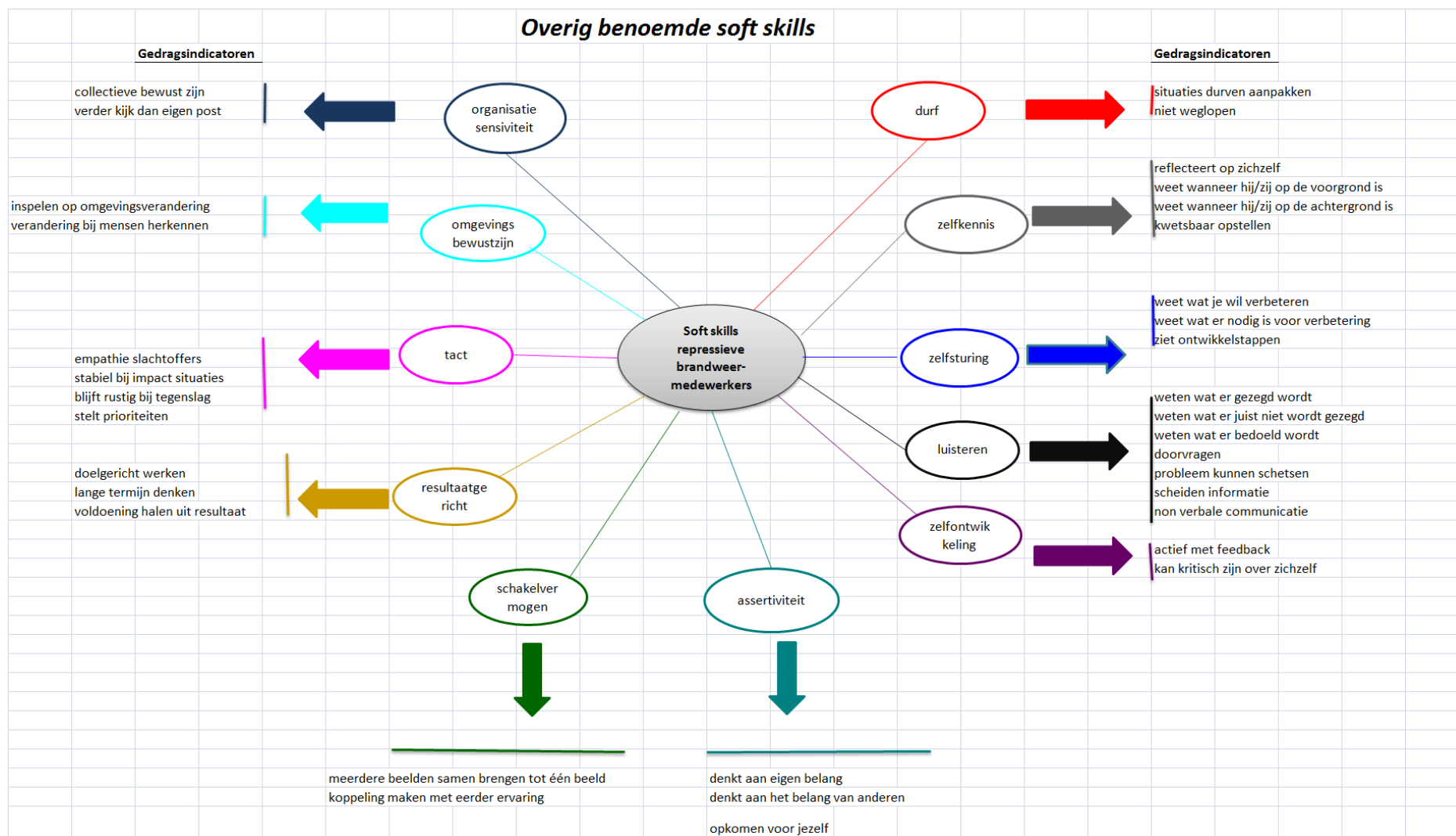
Soft skill	Gedragsindicatoren	Waardering
Samenwerken	- verbinding maken met anderen - afstemmen met anderen - met anderen een resultaat halen of bereiding maken	1-2-3-4-5
Luisteren	- weten wat er gezegd is - weten wat er niet gezegd is - weten wat bedoeld is - doorvragen - intuïtie laten spreken	1-2-3-4-5
interactie leervermogen	- doet iets met feed-back - durft te proberen (ook buiten comfortzone)	1-2-3-4-5
Zelfsturing	- weet wat ze wil verbeteren / behouden - weet hoe, wie, waar daar voor nodig is - zet ontwikkelstappen	1-2-3-4-5
zelfontwikkeling	- is voldoende zelfkritisch - zoekt actief feed-back	1-2-3-4-5
resultaatgericht heid	- acties zijn gericht op concrete resultaten	1-2-3-4-5
Rangorde soft skills:		
Stelling 1: eens/ oneens , omdat... daarmee hard skills verbeteren, en voldoening te krijgen		
let op: vrijwilliger & loopbaan		
Stelling 2: eens/ oneens , omdat... voor zover dit te managen is		
Stelling 3: eens /oneens, omdat... de cultuur juist gericht is op goed doen.		

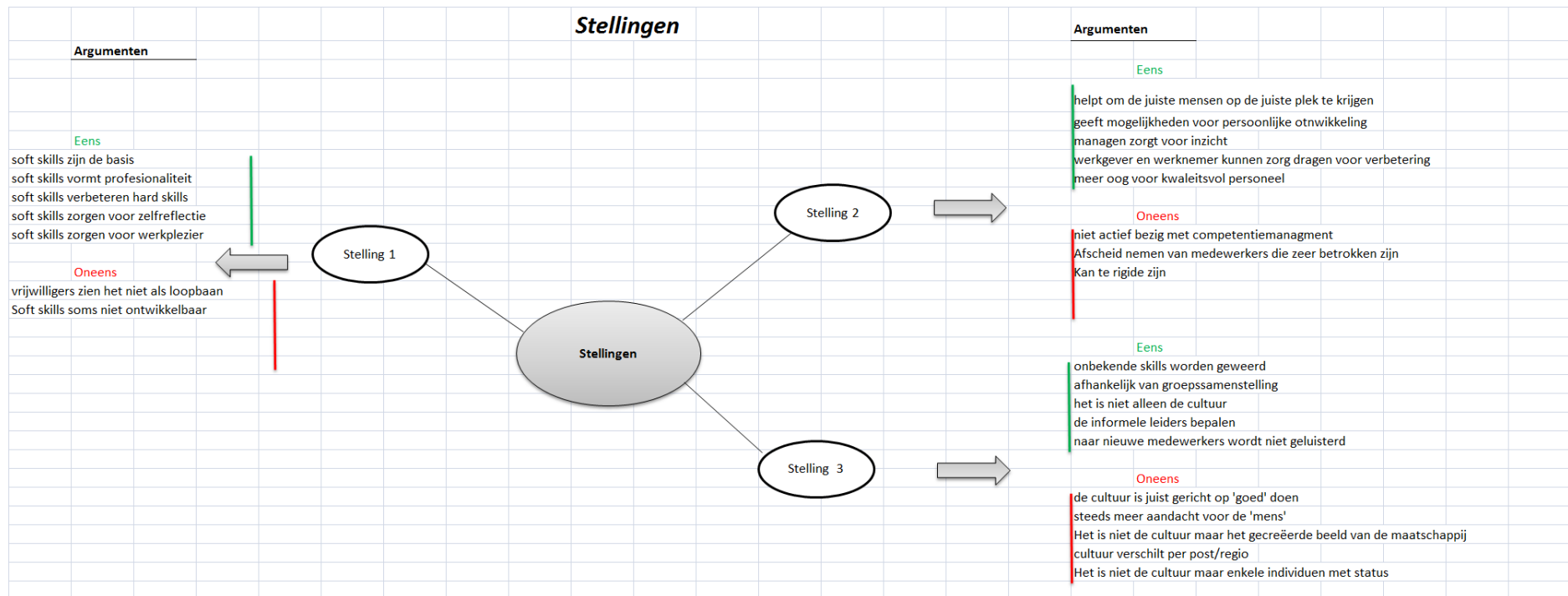
Bijlage F- Analyse hoofd- en subgroepen



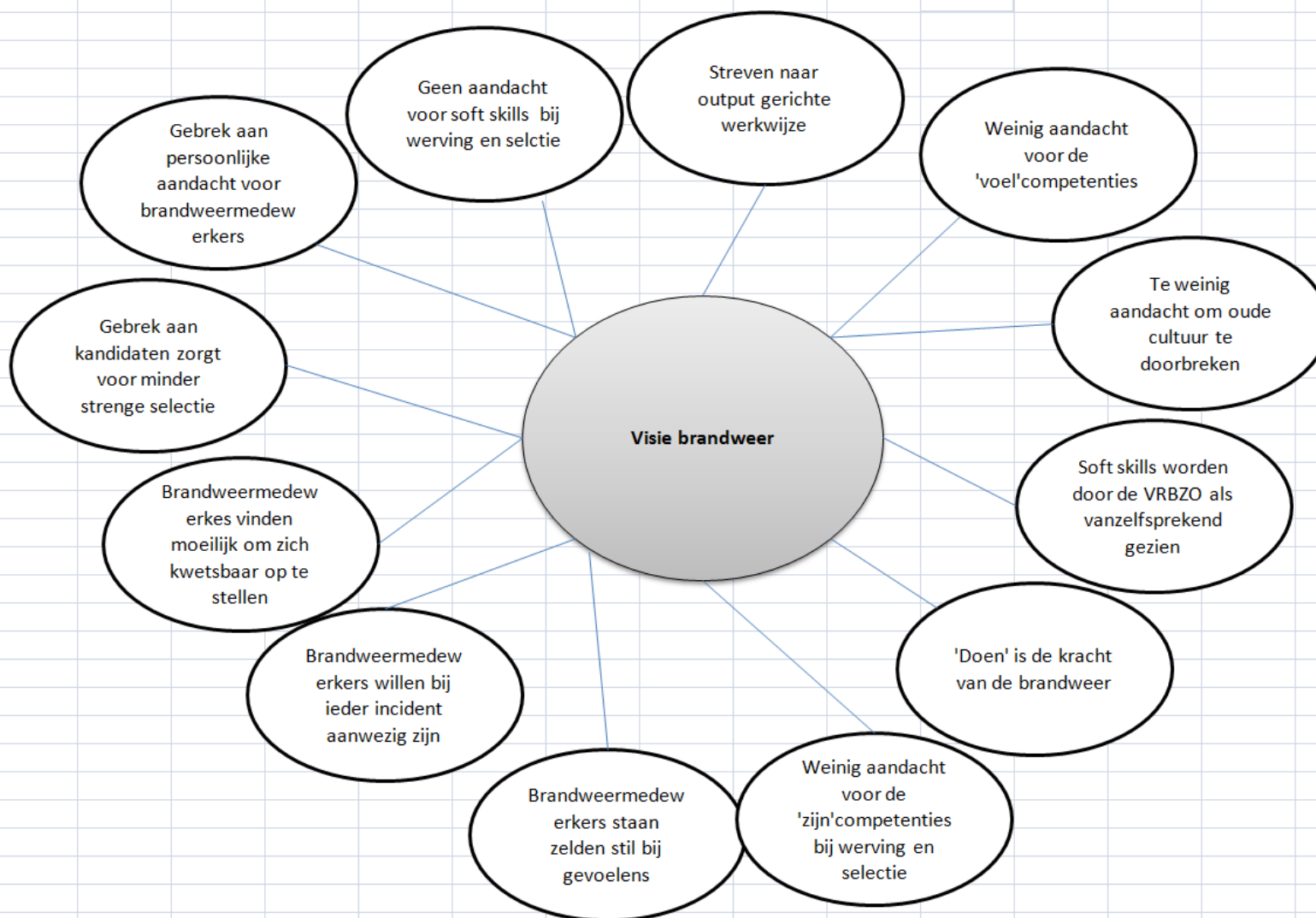
Bijlage G – Mindmappen







Beleid brandweer



Bijlage H – Enquête

Enquête

Deze vragenlijst dient als middel om interpersoonlijke competenties (soft skills) van repressieve brandweerm medewerkers in kaart te brengen. Hiervoor wordt er aan u gevraagd in welke mate u bepaald gedrag uitvoert en hoe belangrijk u dat gedrag vindt voor uw functie. De informatie die u geeft, wordt uitsluitend gebruikt voor het optimaliseren van uw loopbaan. Deze vragenlijst bestaat uit 30 vragen en neemt 5 tot 10 minuten van uw tijd in beslag. De VRBZO, afdeling 'vakbekwaamheid', bedankt u voor uw tijd en mening. Gelieve in te vullen en aan te kruisen wat voor u het meest van toepassing is. Alle informatie wordt vertrouwelijk verwerkt.

Scoringswijze

Stap 1: vul de persoonlijke gegevens in

Stap 2: lees aandachtig de gedragsindicator

Stap 3: vul bij 'belang' in hoe belangrijk u het betreffende gedrag vindt voor uw functie

Stap 4: vul bij 'toepassing' in welke mate u het betreffende gedrag uitvoert in uw functie

Persoonlijke gegevens

Geslacht:

Leeftijd:

Aard dienstverband: Beroeps / vrijwilliger / beroeps & vrijwilliger

Post:

Dienstjaren:

Interactief leervermogen										
Gedragsindicator	Belang					Toepassing				
	Een repressieve functie vraagt om een brandweermidwerker die ...					In welke mate past u het gedrag zelf toe in uw repressieve functie?				
	Helemaal niet belangrijk	Niet belangrijk	Neutraal	Belangrijk	Heel erg belangrijk	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Voortdurend
1. Niet snel door kritiek aan de wankel wordt gebracht										
2. Problemen kan ontleden in verschillende componenten										
3. In staat is om nieuwe oplossingen te vinden als gebruikelijke niet voldoen										
4. Abstracte informatie kan vertalen naar concrete concepten										
5. Tijdens een crisis een overzicht kan geven over consequenties en opties										

Samenwerken										
Gedragsindicator	Belang					Toepassing				
	Een repressieve functie vraagt om een brandweermidwerker die ...					In welke mate past u het gedrag zelf toe in uw repressieve functie?				
	Helemaal niet belangrijk	Niet belangrijk	Neutraal	Belangrijk	Heel erg belangrijk	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Voortdurend
6. Met voorstellen het verschil in standpunten weet te overbruggen										
7. Gericht is om gezamenlijk resultaat te behalen										
8. Open staat voor gevoelens van anderen										
9. Oog heeft voor het groepsbelang										
10. Anderen coacht op hun werkzaamheden										

Stressbestendigheid

Gedragsindicator	Belang					Toepassing				
	Een repressieve functie vraagt om een brandweermidewerker die ...					In welke mate past u het gedrag zelf toe in uw repressieve functie?				
	Helemaal niet belangrijk	Niet belangrijk	Neutraal	Belangrijk	Heel erg belangrijk	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Voortdurend
11. Bij tegenslag de situatie binnen de juiste proporties blijft zien										
12. Niet verlamd door tijdsdruk										
13. Bij onvoorziene omstandigheden kalm kan blijven										
14. Gewoon doorgaat wanneer het tegen zit										
15. Zich niet snel stoort aan zaken die niet verlopen zoals was voorzien										

Initiatief

Gedragsindicator	Belang					Toepassing				
	Een repressieve functie vraagt om een brandweermidewerker die ...					In welke mate past u het gedrag zelf toe in uw repressieve functie?				
	Helemaal niet belangrijk	Niet belangrijk	neutraal	Belangrijk	Heel erg belangrijk	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Voortdurend
16. Nieuwe dingen verzint										
17. Snel inspringt op veranderende werkzaamheden										
18. Opkomt voor zijn/haar standpunt										
19. Zich verantwoordelijk voelt voor het eigen werk										
20. Beslissingen durft te nemen										

Flexibiliteit

Gedragsindicator	Belang					Toepassing				
	Een repressieve functie vraagt om een brandweermidewerker die ...					In welke mate past u het gedrag zelf toe in uw repressieve functie?				
	Helemaal niet belangrijk	Niet belangrijk	neutraal	Belangrijk	Heel erg belangrijk	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Voortdurend
21. Spontaan inspeelt op kansen										
22. Behendig manoeuvreert in complexe situaties										
23. Eigen gedrag afstemt op gedrag van anderen										
24. Een extra inspanning levert als het werk daarom vraagt										
25. Zich kan verplaatsen in de situatie van een ander										

Bijlage I – Analyse plan enquête

Om antwoord te krijgen op deelvraag 5 en 6 is er gebruik gemaakt van statistische analyses. Voorafgaand en gedurende analyses zijn verschillende handelingen uitgevoerd om tot het resultaat te komen. Hieronder zijn per kwantitatieve deelvraag de handelingen beschreven en onderbouwd. Om tot resultaat te komen zijn de volgende handelingen vooraf uitgevoerd. Na het handmatig invullen van de verzamelde data is er onderzocht of er 'missing value's' en/of fouten zitten in de dataset. Dit is gedaan door een frequentie tabel uit te draaien van alle variabelen. In deze uitdraai was te zien dat alle minimale en maximale waarden binnen de scoringsrange vielen en dat er sprake was van één missing value. In de variabel view is de missing value verwijderd door het te veranderen in '999'. Ook is er door middel van frequentie tabel persoonlijke informatie over de respondenten opgevraagd (output 1), zoals: geslacht, leeftijd, dienstverband, post en dienstjaren. Vervolgens is er onderzocht of er schalen aangemaakt mochten worden. Dit is gedaan door het berekenen van de Cronbach's Alpha per schaal, te zien in output 2. Bijna alle schalen bleken samen een betrouwbare schaal te vormen, behalve de schaal initiatief belang ($\alpha=.564$). Bij het uitdraaien van de Cronbach's Alpha kwam er naar voren dat item 16a een verlagend effect zou hebben, maar bij het verwijderen van item 16a werd de Cronbach's Alpha niet veel hoger (output 3). Omdat er bij vervolg analyses een even aantal schalen nodig was, is er toch besloten om alle schalen samen te voegen. Echter is dit wel later meegenomen in de discussie. De volgende schalen zijn samengevoegd: interactief belang ($\alpha=.666$), interactief toepassing ($\alpha=.791$), samenwerken belang ($\alpha=.680$), samenwerken toepassing ($\alpha=.747$), stressbestendigheid belang ($\alpha=.686$), stressbestendigheid toepassing ($\alpha=.814$) initiatief belang ($\alpha=.564$), initiatief belang ($\alpha=.752$), flexibiliteit belang ($\alpha=.759$) en flexibiliteit toepassing ($\alpha=.738$).

Deelvraag 5

Deelvraag 5 is een verschilvraag op interval meetniveau. De meest geschikte test om deelvraag 5 te beantwoorden is de One-Way Repeated measures of Variance (ANOVA) in combinatie met de One Sample *t* Test. Om te onderzoeken welke soft skills het meest belangrijk worden gevonden en welke het meest worden toegepast, is de One-Way Repeated measures of Variance gebruikt. Allereerst is de mate van belangrijkheid onderzocht en is gecontroleerd of de data voldeed aan de voorwaarden van de One-Way Repeated Measures test. De schalen zijn beide van interval meetniveau, dus de data is van scale niveau. De normaliteitstoets is onderzocht bij de eerder uitgevoerde One Sample *t* Test, maar wordt pas later in het analyse plan besproken (output 5 en output 6). Er is ook sprake van 'Homogeneity of variance'. Dit is berekend door middel van de *F*max test. Bij de *F*max test wordt de grootste variantie gedeeld door de kleinste variantie (output 4). Dit resulteerde in een *F*max score van 2,56. Volgens Tabachnick en Fidell (2007) is er sprake van homogeniteit van de variantie als de *F*max score lager is dan 10. Er wordt dus voldaan aan deze voorwaarden. De laatste voorwaarden bestaat uit 'sphericity'. Dit wordt getoetst met de Mauchly's Test of Sphericity. Als de *W* en de *P* waarden beide boven .05 zijn, is er sprake van sphericity. Output 5 laat zien: *W*=.52 en $p<.001$. Dit wil zeggen dat er niet aan de voorwaarden van sphericity wordt voldaan. Wanneer niet wordt voldaan aan de sphericity voorwaarden geeft SPSS een tweetal correcties, namelijk: Greenhouse-Geisser correctie en Huyhn-Feldt correctie (output 6). Tabachnick en Fidell (2007) geven hierbij de voorkeur aan Huyhn-Feldt. Er wordt hierbij opgemerkt dat de *F*-waarden van de Huyhn-Feldt ($F=53,49$) gelijk is aan de *F*-waarden van de Sphericity Assumed ($F=53,49$), alleen de degrees of freedom (df) zijn gecorrigeerd (output 6). De Huyhn-Feldt toont aan dat er tussen de belangrijkheid van soft skills samenwerken, interactief leervermogen, stressbestendigheid, initiatief en flexibiliteit een significant verschil zichtbaar is ($p<.001$).

De Huyhnh-Feldt laat een grote effect size van $\eta^2=.26$ zien (output 6). Cohen (1988) beschouwt .02 als een klein effect, .13 als een medium effect en .26 als een groot niveau (Allen & Bennet, 2012). In de vervolg analyse 'Pairwise Comparisons' worden alle soft skills met elkaar vergeleken (output 7). Uit deze analyse blijkt dat de soft skill samenwerken significant hoger scoort dan de overige soft skills. De 'Descriptive Statistics' toont de gemiddelde scores en de standaardafwijking (output 4). Op basis hiervan is er een rangorde bepaald van belangrijkheid in soft skills.

De One-Way Repeated measures of Variance is ook gebruikt om te onderzoeken welke soft skills het meest worden toegepast in het werkveld. Zoals hierboven al is besproken werd er voldaan aan de test voorwaarden. Er is alleen nu sprake van F_{max} score van 2.17 (output 8). De Mauchly's Test of Sphericity laat in output 9 zien dat de sphericity geschonden wordt: $W=.73$ en $p<.001$. Ook hier wordt er uitgeweken naar de correctie van Huyhnh-Feldt (output 10). De Huyhnh-Feldt ($F=32,99$) toont aan dat er tussen de toepassing van soft skills samenwerken, interactief leervermogen, stressbestendigheid, initiatief en flexibiliteit een significant verschil zichtbaar is ($p<.001$). De Huyhnh-Feldt laat een gemiddelde effect size van $\eta^2=.18$ zien (output 10). Uit de vervolg analyse 'Pairwise Comparisons' blijkt dat de soft skill interactief leervermogen significant hoger scoort dan samenwerken, stressbestendigheid, initiatief en flexibiliteit ($p<.001$). De 'Descriptive Statistics' toont de gemiddelde scores en de standaardafwijking (output 4). Op basis hiervan is er een rangorde bepaald van de toepassing van soft skills (output 8).

Vervolgens wordt de One Sample t Test uitgevoerd. Voor de uitvoering van de One Sample t Test zijn eerst de gemiddeldes per schaal bekeken, die eerder onderzocht waren bij de One-Way Repeated measures of Variance (output 4 en 8). Hierna is onderzocht of de data voldeed aan de voorwaarden van de One Sample t Test. Alle items in de schalen hebben een interval meetniveau, dus de data is van scale niveau. De normaliteit voorwaarde is in eerste instantie getoetst met de twee normaliteitstoetsen Kolmogorov Smirnov en de Shapiro Wilk. Er is sprake van een normaalverdeling als er geen significant resultaat uit de toets komt. Er wordt gesproken van significantie bij $p>.05$ (Allen & Bennet, 2012). Het resultaat van de normaliteitstoetsen gaf aan dat alle dimensies niet normaal verdeeld waren (output 12), terwijl wel alle histogrammen klokvormig waren (output 13). Andy Field (2013) is verklaard dit fenomeen doordat de Kolmogorov Smirnov en de Shapiro Wilk gevoelig zijn voor grote aantallen ($N=156$). Kleine verschillen kunnen zeer significant uit de bus komen en dus niet normaal verdeeld zijn (Field, 2013). In de praktijk is deze significantie relatief weinig waard. Daarom is er uitgeweken naar een andere normaliteitstoets, namelijk de skewness en de kurtosis. De skewness en de kurtosis zijn gebruikt voor de berekening van de z-scores. Om een z-score te kunnen moet de skewness en kurtosis score gedeeld worden door de bijhorende standaarddeviatie. SPSS deskundige Andy Field beschouwd een z-score tussen de -2 en 2 als een normale verdeling, waarbij de voorkeur uit gaat naar de z-score van de kurtosis (Field, 2013). Uit deze normaliteitstoets blijkt dat bijna alle schalen normaal verdeeld zijn (output 14), enkel de schaal flexibiliteit belang bleek niet normaal verdeeld te zijn. Dit werd veroorzaakt door een aantal uitbijters die ver van het gemiddelde aflagen (output 15). Na het elimineren van de uitbijters blijkt ook deze dimensie normaal verdeeld te zijn (output 16). Het elimineren van uitbijters is gedaan door bij de z-score van de schaal flexibiliteit belang, een range aan te geven van -2 tot 2. Alle waarden die daar buiten vallen worden automatisch vervangen door '999'. Tot slot is er per schaal een One Sample t Test uitgevoerd. Per schaal is er een test uitgevoerd, waarbij alle bijhorende items betrokken zijn. Bij value is het berekende schaal gemiddelde ingevoerd (output 17). Op deze manier kunnen de items worden afgezet tegen de schaal gemiddeldes. De resultaten hiervan zijn terug te lezen in output 18. Deze analyses zijn uitgevoerd bij de schalen van belangrijkheid en toepassing

Deelvraag 6

Deelvraag 6 is een samenhang vraag op interval meetniveau. De meest geschikte test om deelvraag 6 te beantwoorden is de Pearson's r . Allereerst is er onderzocht of er voldaan was aan de voorwaarden van de Pearson's r . Het scale niveau en de normaliteitstoets is bij deelvraag 5 al aan de orde geweest, dit was in orde. De Pearson's r stelt ook dat er sprake moet zijn van lineariteit en homoscedasticiteit. Dit is onderzocht door middel van scatterplots (output 19). Op basis van de scatterplots is er gesteld dat er bij alle dimensies sprake was van lineariteit en homoscedasticiteit. Alle scatterplots schetsen een patroon van links (onder) naar rechts (boven), dit duidt op een positieve lineaire relatie tussen de belangdimensies en toepassingsdimensies. Dit wil zeggen dat naarmate het belang toeneemt, de toepassing toeneemt. Ook laten de scatterplots zien dat de afstand van de punten tot de lineaire lijn ongeveer gelijk zijn. Er kunnen dus meerdere denkbeeldige lijnen worden getrokken die parallel liggen aan de lineaire lijn. Tot slot is per dimensie (belang versus toepassing) een Pearson's r uitgevoerd: interactief leervermogen ($r(154) = .265, p < .001$), samenwerken ($r(154) = .375, p < .001$), stressbestendigheid ($r(154) = .537, p < .001$), initiatief ($r(154) = .351, p < .001$), flexibiliteit ($r(154) = .425, p < .001$). Het resultaat is terug te lezen in output 20. De effect size geeft aan hoe sterk de samenhang is tussen de schalen. De effect size is berekend door de Pearson correlatie coëfficiënt (r) in het kwadraat te doen (r^2). Cohen (1988) adviseert om een effect van .1 te zien als een zwakke samenhang, een effect rond .3 te zien als een gemiddelde samenhang en een effect rond .5 kan gezien worden als een sterke samenhang (Allen & Bennet, 2012)

Output 1- frequentie tabel gegevens respondenten

Statistics						
		geslacht	leeftijd	dienstverband	post	dienstjaren
N	Valid	156	156	156	155	156
	Missing	1	1	1	2	1
Mean		1,0577	42,3333	1,9423	6,8323	15,9071
Median		1,0000	43,5000	2,0000	7,0000	14,0000
Mode		1,00	46,00	2,00	10,00	13,00 ^a
Std. Deviation		,23391	10,21847	,55927	3,51402	9,54544
Minimum		1,00	20,00	1,00	1,00	,50
Maximum		2,00	69,00	3,00	11,00	47,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

output 2 – Cronbach's Alpha

Reliability Statistics- interactief belang

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,666	,665	5

Reliability Statistics – interactief toepassing

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,791	,791	5

Reliability Statistics – samenwerken belang

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,679	,680	5

Reliability Statistics – samenwerken

toepassing

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,747	,748	5

Reliability Statistics – stressbestendigheid belang

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,686	,686	5

Reliability Statistics – stressbestendigheid

toepassing

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,814	,817	5

Reliability Statistics – initiatief belang

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,564	,578	5

Reliability Statistics – initiatief toepassing

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,752	,755	5

Reliability Statistics – flexibiliteit belang

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,759	,757	5

Reliability Statistics – flexibiliteit toepassing

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,738	,743	5

Output 3 – Cronbach's Alpha item 16a

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
initiatief16a	16,2821	2,733	,204	,088	,592
initiatief17a	15,8974	2,415	,421	,190	,446
initiatief18a	15,9615	2,773	,330	,118	,505
initiatief19a	15,3974	2,860	,332	,174	,506
initiatief20a	15,4103	2,824	,372	,216	,487

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,592	,600	4

Output 4

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
interactiefbelang	3,4949	,62608	156
samenbelang	4,1551	,42233	156
stressbelang	3,9974	,45945	156
initiatiefbelang	3,9474	,39160	156
flexibiliteitbelang	3,8654	,49834	156

Within-Subjects Factors

Measure: MEASURE_1

compbelang	Dependent Variable
1	interactiefbelang
2	samenbelang
3	stressbelang
4	initiatiefbelang
5	flexibiliteitbelang

Output 5

Mauchly's Test of Sphericity^a

Measure: MEASURE_1

Within Subjects Effect	Mauchly's W	Approx. Chi-Square	df	Sig.	Epsilon ^b		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Lower-bound
compbelang	,515	101,881	9	,000	,742	,758	,250

Tests the null hypothesis that the error covariance matrix of the orthonormalized transformed dependent variables is proportional to an identity matrix.

a. Design: Intercept

Within Subjects Design: compbelang

b. May be used to adjust the degrees of freedom for the averaged tests of significance. Corrected tests are displayed in the Tests of Within-Subjects Effects table.

Output 6

Tests of Within-Subjects Effects

Measure: MEASURE_1

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
compbelang	Sphericity Assumed	37,728	4	9,432	53,489	,000	,257
	Greenhouse-Geisser	37,728	2,967	12,717	53,489	,000	,257
	Huynh-Feldt	37,728	3,031	12,448	53,489	,000	,257
	Lower-bound	37,728	1,000	37,728	53,489	,000	,257
	Sphericity Assumed	109,328	620	,176			
Error(compbelang)	Greenhouse-Geisser	109,328	459,835	,238			
	Huynh-Feldt	109,328	469,793	,233			
	Lower-bound	109,328	155,000	,705			

Output 7

Pairwise Comparisons

Measure: MEASURE_1

(I) compbelang	(J) compbelang	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. ^b	95% Confidence Interval for Difference ^b	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-,660*	,053	,000	-,810	-,510
	3	-,503*	,055	,000	-,659	-,346
	4	-,453*	,051	,000	-,599	-,306
	5	-,371*	,063	,000	-,551	-,190
2	1	,660*	,053	,000	,510	,810
	3	,158*	,044	,005	,032	,283
	4	,208*	,038	,000	,100	,315
	5	,290*	,051	,000	,146	,434
3	1	,503*	,055	,000	,346	,659
	2	-,158*	,044	,005	-,283	-,032
	4	,050	,034	1,000	-,048	,148
	5	,132*	,036	,003	,031	,233
4	1	,453*	,051	,000	,306	,599
	2	-,208*	,038	,000	-,315	-,100
	3	-,050	,034	1,000	-,148	,048
	5	,082	,042	,529	-,038	,202
5	1	,371*	,063	,000	,190	,551
	2	-,290*	,051	,000	-,434	-,146
	3	-,132*	,036	,003	-,233	-,031
	4	-,082	,042	,529	-,202	,038

Based on estimated marginal means

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

b. Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

Output 8

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
interactietoepassing	3,9744	,40686	156
samentoepassing	3,8615	,55212	156
stresstoepassing	3,6756	,53778	156
initiatietoepassing	3,6872	,55285	156
flexibiliteittoepassing	3,4603	,59997	156

Within-Subjects Factors

Measure: MEASURE_1

comptoe	Dependent Variable
1	interactietoepassing
2	samentoepassing
3	stresstoepassing
4	initiatietoepassing
5	flexibiliteittoepassing

Output 9

Mauchly's Test of Sphericity^a

Measure: MEASURE_1

Within Subjects Effect	Mauchly's W	Approx. Chi-Square	df	Sig.	Epsilon ^b		
					Greenhouse-Geisser	Huynh-Feldt	Lower-bound
comptoe	,730	48,308	9	,000	,859	,881	,250

Tests the null hypothesis that the error covariance matrix of the orthonormalized transformed dependent variables is proportional to an identity matrix.

a. Design: Intercept

Within Subjects Design: comptoe

b. May be used to adjust the degrees of freedom for the averaged tests of significance. Corrected tests are displayed in the Tests of Within-Subjects Effects table.

Output 10

Tests of Within-Subjects Effects

Measure: MEASURE_1

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
comptoeop	Sphericity Assumed	24,109	4	6,027	32,993	,000	,175
	Greenhouse- Geisser	24,109	3,436	7,016	32,993	,000	,175
	Huynh-Feldt	24,109	3,524	6,842	32,993	,000	,175
	Lower-bound	24,109	1,000	24,109	32,993	,000	,175
	Sphericity Assumed	113,267	620	,183			
Error(comptoeop)	Greenhouse- Geisser	113,267	532,628	,213			
	Huynh-Feldt	113,267	546,173	,207			
	Lower-bound	113,267	155,000	,731			

Output 11

Pairwise Comparisons

Measure: MEASURE_1

(I) comptoep	(J) comptoep	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. ^b	95% Confidence Interval for Difference ^b	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	,113	,046	,000	-,019	,245
	3	,299*	,041	,000	,181	,416
	4	,287*	,040	,000	,173	,402
	5	,514*	,053	,000	,362	,666
2	1	-,113	,046	,163	-,245	,019
	3	,186*	,053	,005	,036	,335
	4	,174*	,049	,005	,035	,314
	5	,401*	,059	,000	,232	,570
3	1	-,299*	,041	,000	-,416	-,181
	2	-,186*	,053	,005	-,335	-,036
	4	-,012	,044	1,000	-,138	,115
	5	,215*	,043	,000	,092	,339
4	1	-,287*	,040	,000	-,402	-,173
	2	-,174*	,049	,005	-,314	-,035
	3	,012	,044	1,000	-,115	,138
	5	,227*	,051	,000	,083	,371
5	1	-,514*	,053	,000	-,666	-,362
	2	-,401*	,059	,000	-,570	-,232
	3	-,215*	,043	,000	-,339	-,092
	4	-,227*	,051	,000	-,371	-,083

Based on estimated marginal means

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

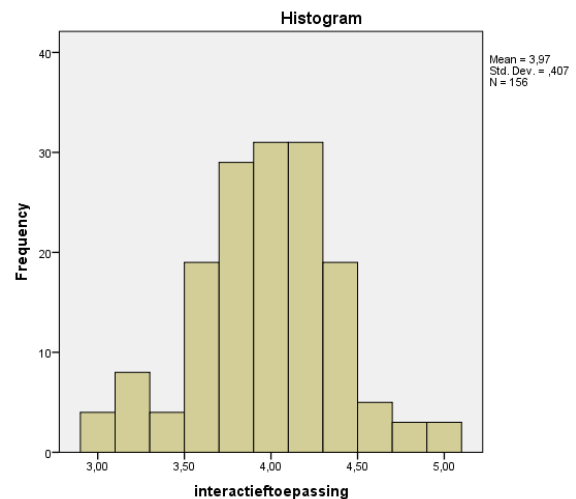
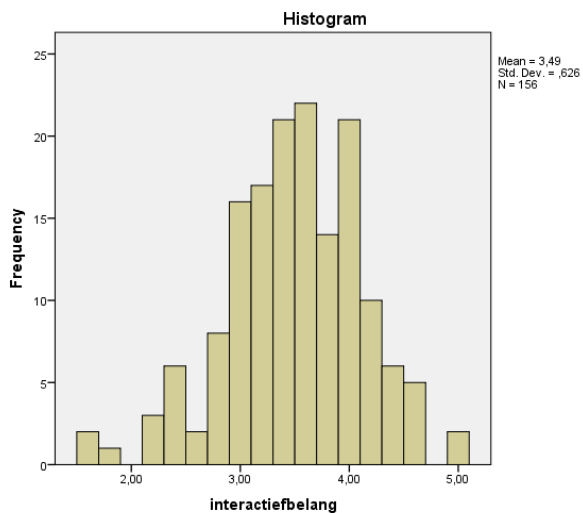
b. Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

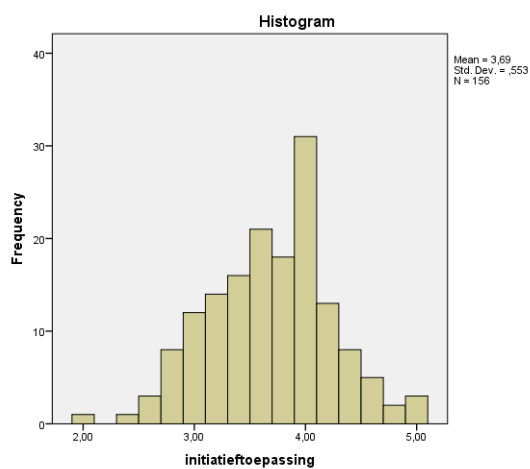
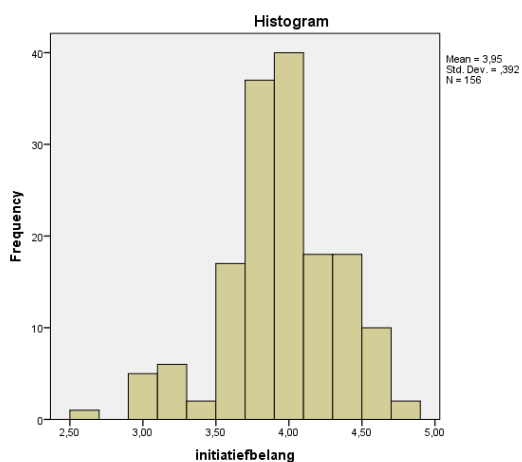
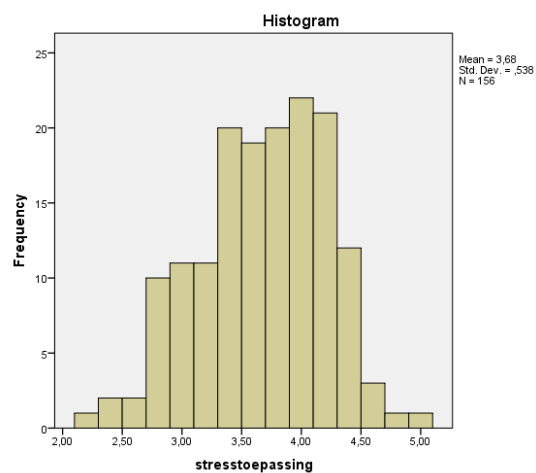
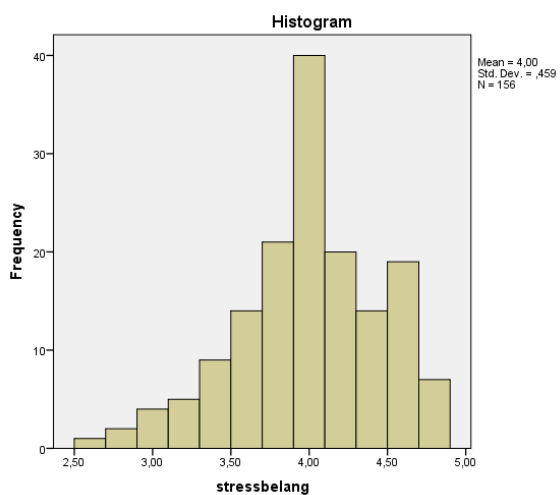
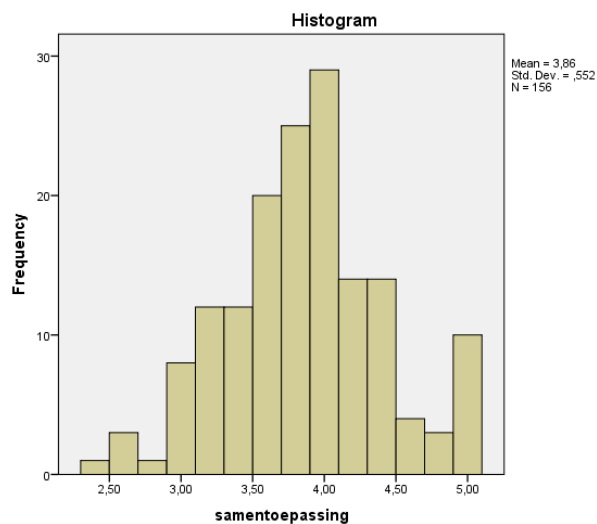
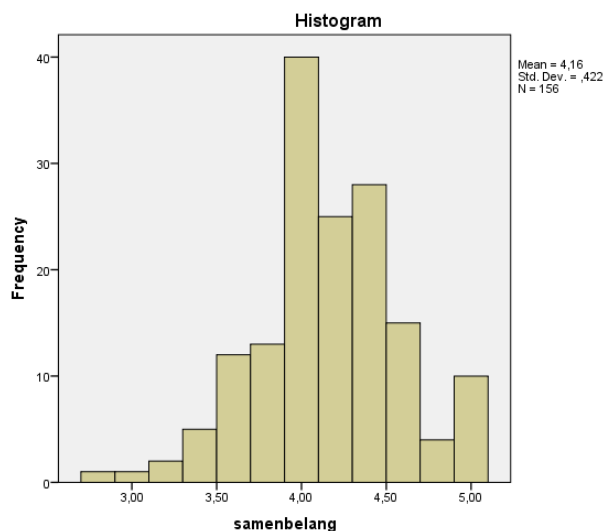
Output 12 - Kolmogorov Smirnov en de Shapiro Wilk

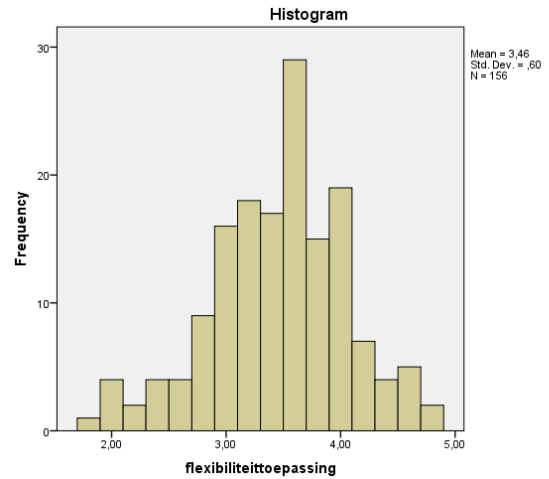
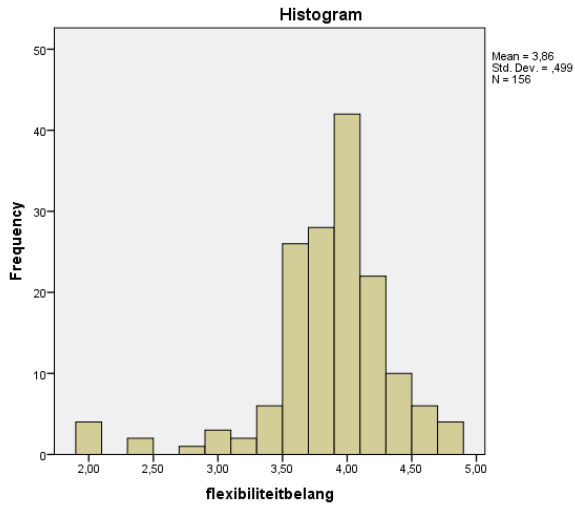
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
interactiefbelang	,087	156	,006	,978	156	,014
interactietoepassing	,115	156	,000	,967	156	,001
samenbelang	,139	156	,000	,965	156	,001
samentoepassing	,113	156	,000	,974	156	,005
stressbelang	,143	156	,000	,959	156	,000
stresstoepassing	,111	156	,000	,976	156	,007
initiatiefbelang	,155	156	,000	,950	156	,000
initiatietoepassing	,112	156	,000	,982	156	,041
flexibiliteitbelang	,184	156	,000	,861	156	,000
flexibiliteittoepassing	,111	156	,000	,977	156	,012

a. Lilliefors Significance Correction

Output 13 – histogrammen







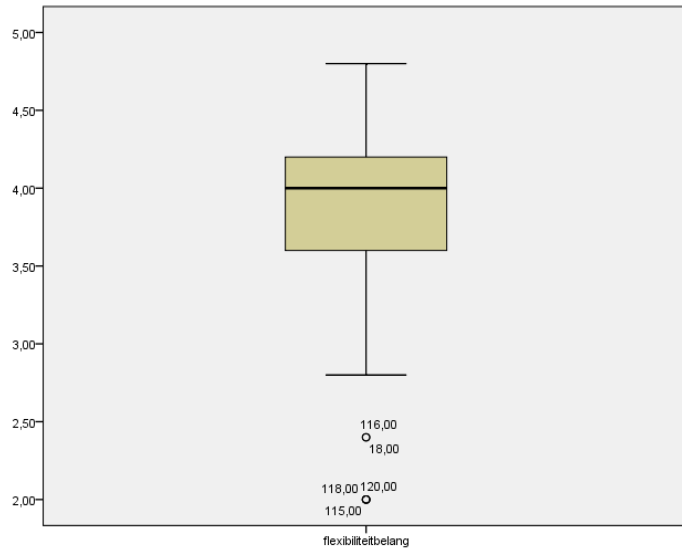
Output 14 – z- scores

Descriptive Statistics

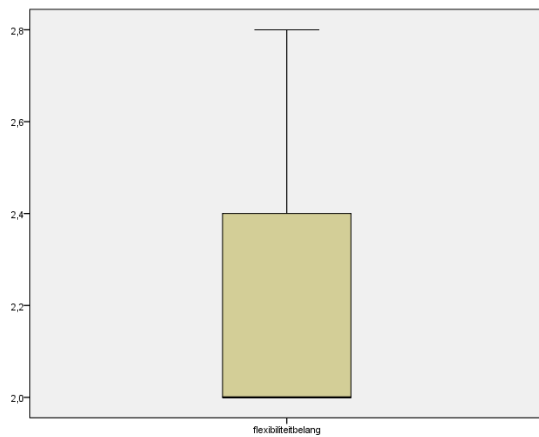
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
interactiefbelang	156	1,60	5,00	3,4949	,62608	-,392	,194	,478	,386
interactieftoepassing	156	3,00	5,00	3,9744	,40686	-,131	,194	,245	,386
samenbelang	156	2,80	5,00	4,1551	,42233	-,162	,194	,375	,386
samentoepassing	156	2,40	5,00	3,8615	,55212	,046	,194	,005	,386
stressbelang	156	2,60	4,80	3,9974	,45945	-,456	,194	,138	,386
stresstoepassing	156	2,20	5,00	3,6756	,53778	-,297	,194	-,367	,386
initiatiefbelang	156	2,60	4,80	3,9474	,39160	-,477	,194	,746	,386
initiatieftoepassing	156	2,00	5,00	3,6872	,55285	-,128	,194	-,023	,386
flexibiliteitbelang	156	2,00	4,80	3,8628	,49867	-1,513	,194	4,211	,386
flexibiliteittoepassing	156	1,80	4,80	3,4603	,59997	-,327	,194	,176	,386
Valid N (listwise)	156								

	z	z
	Skewness	Kurtosis
interactiefbelang	-2,02	1,24
interactietoepassing	-0,68	0,64
samenbelang	-0,84	0,97
samentoepassing	0,24	0,01
stressbelang	-2,35	0,36
stresstoepassing	-1,53	-0,95
initiatiefbelang	-2,46	1,93
initiatietoepassing	-0,66	-0,06
flexibiliteitbelang	-7,80	10,91
flexibiliteittoepassing	-1,69	0,46

Output 15 – uitbijters



Output 16 – na eliminatie uitbijters



	z	z
	Skewness	Kurtosis
flexibiliteitbelang	0,23	0,17

Output 17 – gemiddelden en standaarddeviatie van de schalen

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
interactiefbelang	156	1,60	5,00	3,4949	,62608
initiatiefbelang	156	2,60	4,80	3,9474	,39160
interactietoepassing	156	3,00	5,00	3,9744	,40686
samenbelang	156	2,80	5,00	4,1551	,42233
samentoepassing	156	2,40	5,00	3,8615	,55212
stressbelang	156	2,60	4,80	3,9974	,45945
stresstoepassing	156	2,20	5,00	3,6756	,53778
initiatietoepassing	156	2,00	5,00	3,6872	,55285
flexibiliteitbelang	156	2,00	4,80	3,8628	,49867
flexibiliteittoepassing	156	1,80	4,80	3,4603	,59997
Valid N (listwise)	156				

Output 18 - One Sample t Test

One-Sample Test

	Test Value = 3.97					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
interactief1a	-1,137	155	,257	-,05974	-,1635	,0440
interactief2a	-1,155	155	,250	-,05974	-,1620	,0425
interactief3a	6,410	155	,000	,29923	,2070	,3914
interactief4a	-5,213	155	,000	-,26487	-,3653	-,1645
interactief5a	2,282	155	,024	,10692	,0144	,1995

One-Sample Test

	Test Value = 3.94					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
interactief1b	-8,513	155	,000	-,57462	-,7080	-,4413
interactief2b	-5,389	155	,000	-,35667	-,4874	-,2259
interactief3b	-4,012	155	,000	-,26051	-,3888	-,1322
interactief4b	-8,127	155	,000	-,55538	-,6904	-,4204
interactief5b	-6,608	155	,000	-,47846	-,6215	-,3354

	Test Value = 4.16					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
samen6a	-5,553	155	,000	-,32667	-,4429	-,2105
samen7a	7,586	155	,000	,32718	,2420	,4124
samen8a	-1,577	155	,117	-,08308	-,1871	,0210
samen9a	4,339	155	,000	,20538	,1119	,2989
samen10a	-2,818	155	,005	-,14718	-,2504	-,0440

One-Sample Test

	Test Value = 3.86					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
samen6b	-4,524	155	,000	-,30872	-,4435	-,1739
samen7b	4,679	155	,000	,26821	,1550	,3814
samen8b	-1,101	155	,272	-,07154	-,1998	,0568
samen9b	4,867	155	,000	,26821	,1593	,3771
samen10b	-2,221	155	,028	-,14846	-,2805	-,0164

One-Sample Test

	Test Value = 3.99					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
stress11a	-,832	155	,407	-,04128	-,1393	,0568
stress12a	3,497	155	,001	,18949	,0825	,2965
stress13a	4,046	155	,000	,23436	,1199	,3488
stress14a	-,368	155	,713	-,02205	-,1404	,0963
stress15a	-5,981	155	,000	-,32333	-,4301	-,2165

One-Sample Test

	Test Value = 3.68					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
stress11b	-3,422	155	,001	-,21205	-,3345	-,0896
stress12b	-2,088	155	,038	-,16718	-,3253	-,0090
stress13b	1,261	155	,209	,08282	-,0469	,2125
stress14b	-1,059	155	,291	-,07744	-,2219	,0670
stress15b	-5,805	155	,000	-,39154	-,5248	-,2583

One-Sample Test

	Test Value = 3.95					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
initiatief16a	-8,081	155	,000	-,49487	-,6158	-,3739
initiatief17a	-1,954	155	,053	-,11026	-,2217	,0012
initiatief18a	-3,525	155	,001	-,17436	-,2721	-,0767
initiatief19a	8,487	155	,000	,38974	,2990	,4805
initiatief20a	8,431	155	,000	,37692	,2886	,4652

One-Sample Test

	Test Value = 3.69					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
initiatief16b	-6,807	155	,000	-,46564	-,6008	-,3305
initiatief17b	-1,694	155	,092	-,10667	-,2311	,0177
initiatief18b	-1,894	155	,060	-,11949	-,2441	,0051
initiatief19b	5,746	155	,000	,36128	,2371	,4855
initiatief20b	5,839	155	,000	,31641	,2094	,4234

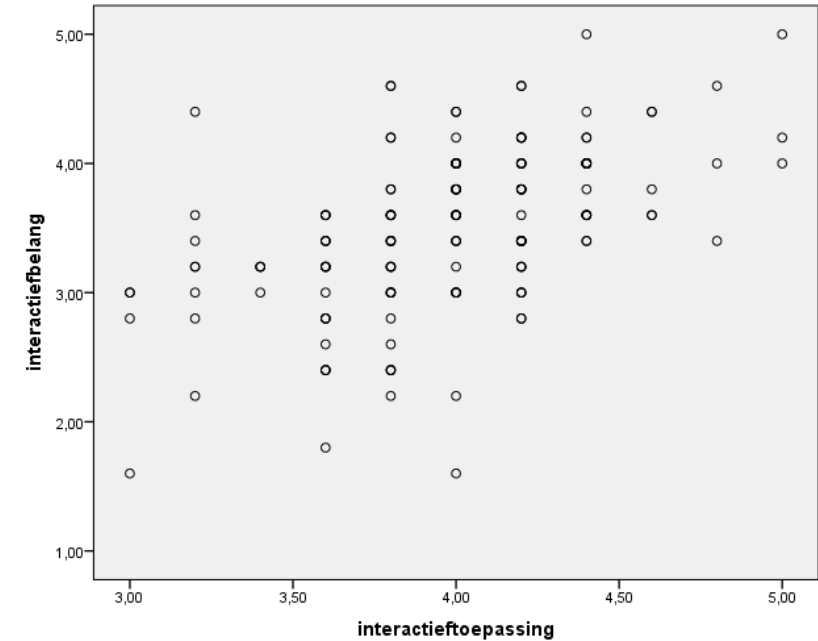
One-Sample Test

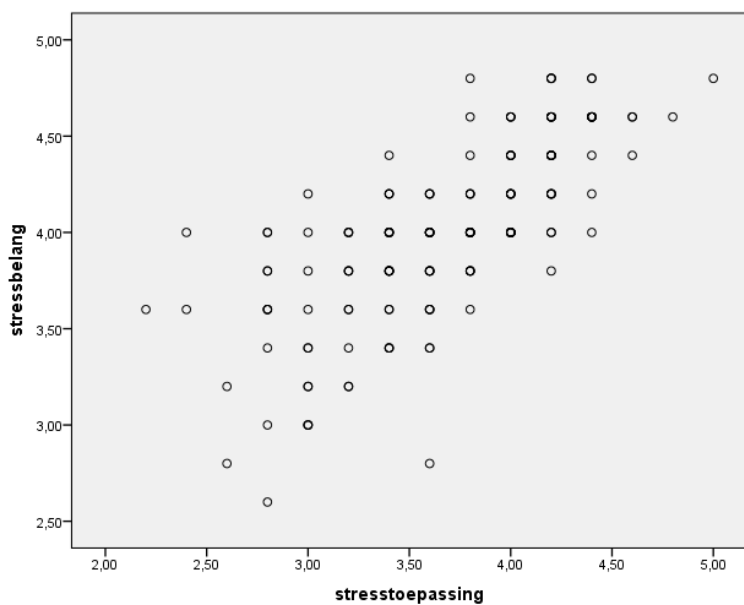
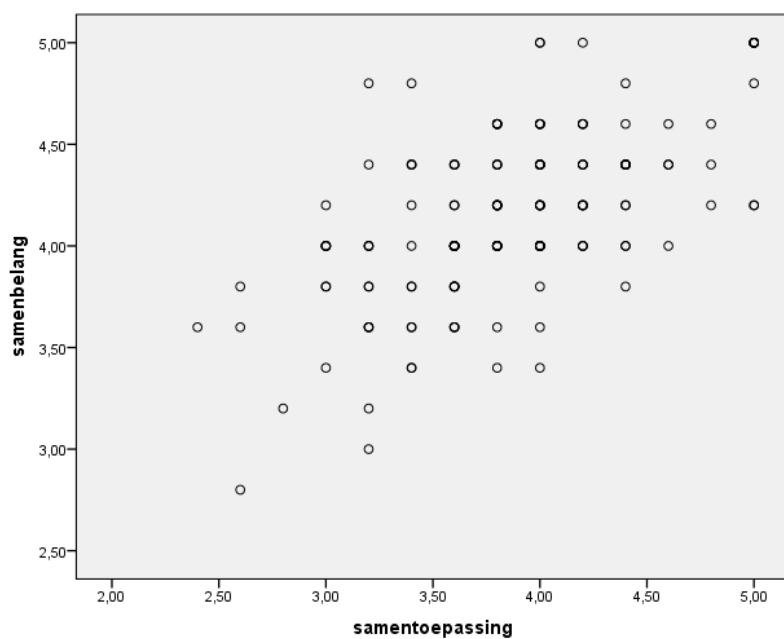
	Test Value = 3.86					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
flex21a	-4,755	155	,000	-,23821	-,3372	-,1392
flex22a	1,039	155	,300	,05667	-,0511	,1644
flex23a	-5,220	155	,000	-,30872	-,4256	-,1919
flex24a	5,353	155	,000	,32590	,2056	,4462
flex25a	3,276	155	,001	,17846	,0708	,2861

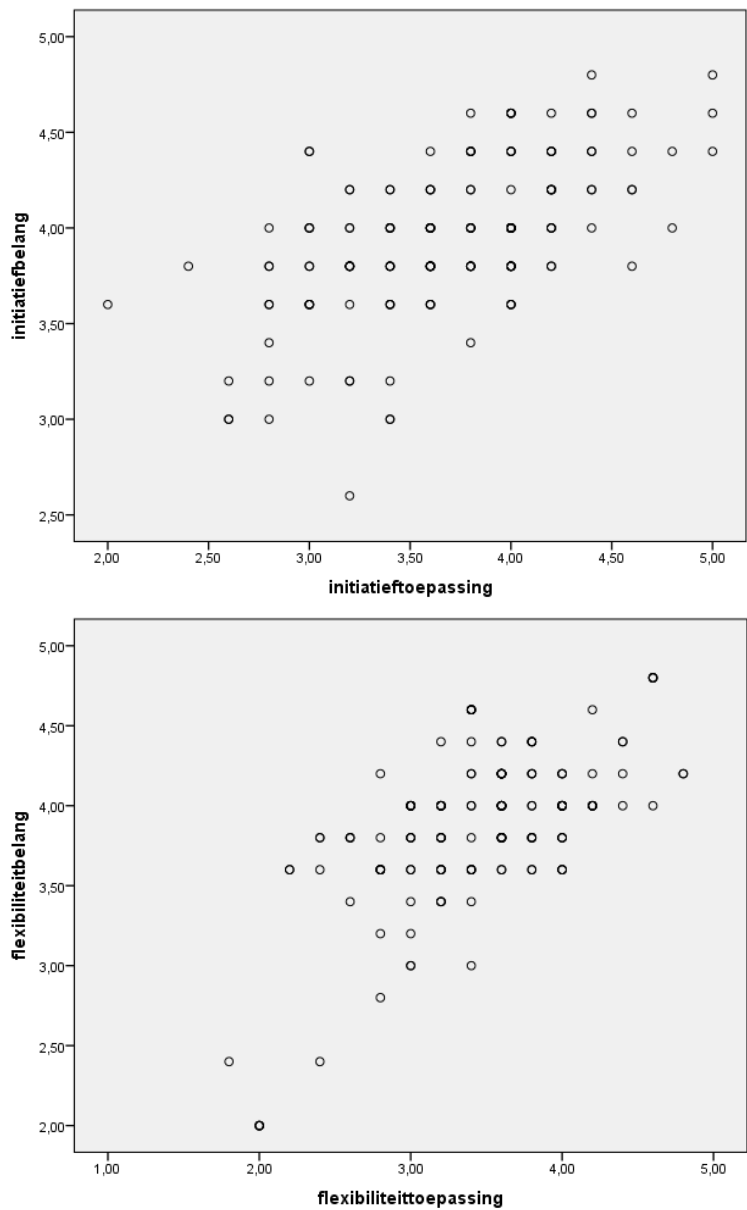
One-Sample Test

	Test Value = 3.46					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
flex21b	-3,205	155	,002	-,22923	-,3705	-,0879
flex22b	-,175	155	,861	-,01128	-,1387	,1161
flex23b	-2,542	155	,012	-,18436	-,3276	-,0411
flex24b	3,867	155	,000	,25795	,1262	,3897
flex25b	2,467	155	,015	,16821	,0335	,3029

Output 19 – scatterplot







Output 20 – Pearson’s *r*

Correlations			
		interactiefbelang	interactieftoepassing
interactiefbelang	Pearson Correlation	1	,515**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
interactieftoepassing	Pearson Correlation	,515**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		samenbelang	samentoepassing
samenbelang	Pearson Correlation	1	,612**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
samentoepassing	Pearson Correlation	,612**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		stressbelang	stresstoepassing
stressbelang	Pearson Correlation	1	,733**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
stresstoepassing	Pearson Correlation	,733**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		initiatiefbelang	initiatieftoepassing
initiatiefbelang	Pearson Correlation	1	,592**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
initiatieftoepassing	Pearson Correlation	,592**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		flexibiliteitbelan g	flexibiliteittoepa ssing
flexibiliteitbelang	Pearson Correlation	1	,649**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
flexibiliteittoepassing	Pearson Correlation	,649**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bijlage J – Ethische verantwoording

Ethiek houdt in dat de onderzoeker gedurende het onderzoek professioneel gehandeld heeft. De gebruikte bronnen in het onderzoek zijn objectief verzameld. Om relevante informatie te onderscheiden van irrelevante informatie is er gebruikt gemaakt van Big6 zoekmethode. De Big6 zoekmethode maakt het mogelijk om relevante informatie te filteren. De Big6 methode bestaat uit in de analyse benoemde zes stappen die de onderzoeker aan zichzelf stelt gedurende het literatuuronderzoek en desk research. Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen worden externe bronnen geanalyseerd door de Fontys opgestelde criteria (bijlage A). Het bewaken van de criteria vormt een analyse die verkregen informatie beoordeeld op betrouwbaarheid en relevantie.

In het veldonderzoek is er getracht om de deelnemers zo goed mogelijk te informeren. Vooraf aan de focusgroep zijn alle deelnemers persoonlijk benaderd. Aan de deelnemers is gevraagd of ze interesse hadden om deel te nemen aan de focusgroep. Er is duidelijk gemaakt wat het doel is, welke rol ze zullen vervullen, hoe de informatie verwerkt wordt en dat het een anonieme en vrijwillige deelname is. Daarnaast is er gevraagd of de deelnemers bezwaar hadden tegen filmopnames. Op basis van deze informatie hebben de deelnemers ingestemd met de deelname van de focusgroep. Vooraf aan de enquête afname is er aan de posthoofd en bevelvoerders toestemming gevraagd. De posthoofd en bevelvoerders zijn telefonisch geïnformeerd over de aanleiding, doel, duur, instructies en informatie verwerking van de enquête. De respondenten zijn over ditzelfde geïnformeerd door de posthoofd, bevelvoerder of onderzoeker. Ook is deze informatie verwerkt in de inleidende tekst van de enquête. De mogelijke impact en andere gevolgen zijn besproken met de posthoofd, bevelvoerders, praktijkbegeleider en afdelingshoofd vakbekwaam. De mogelijke voor- en nadelen zijn tegen elkaar afgewogen en op basis daarvan is er geconcludeerd om de enquête op de oorspronkelijke wijze af te nemen. Deelname aan de focusgroep en enquête zal volledig anoniem zijn. Om dit te garanderen zijn de persoonlijke gegevens die kunnen herleiden tot personen weggelaten. Er wordt bijvoorbeeld in de enquête niet gevraagd naar namen, adresgegevens en e-mailadressen. Ook is er besloten om het transcript en de origineel ingevulde enquêtes enkel worden gedeeld met de opleiding en niet met de organisatie.

Gedurende het onderzoek heeft de onderzoeker respectvol gehandeld. Er is rekening gehouden met de belangen, privacy, opvattingen van de organisatie en de deelnemers. De onderzoeker heeft zich aan de regelgeving en protocollen gehouden die gelden in de organisatie. Wanneer de onderzoeker risico's tegen kwam zijn interne en externe deskundige om advies gevraagd. Ook is er gedurende het onderzoek om de twee weken een overleg ingepland met de praktijkbegeleider om de stand van zaken te bespreken. De onderzoeker is kritisch en eerlijk geweest over de probleemschets, methodische keuze en over de gebruikte bronnen. Gedurende het onderzoek stond de onderzoeker open voor feedback, is er autonoom geweest in de analyses en heeft onpartijdige rapport geschreven. In het methoden hoofdstuk heeft de onderzoeker alle gemaakte keuzes verantwoordt. Alle handelingen en overwegingen worden uitvoerig beschreven en er wordt toegelicht waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. In het methoden hoofdstuk worden de volgende onderdelen verantwoordt: onderzoeksmethoden, deelnemers, materiaal, procedure en analyse plan. De onderzoeker heeft zich gedurende het onderzoek gehouden aan de NIP beroepscode. De NIP beroepscode stelt dat een onderzoeker zich verantwoordelijk, integer, respectvol en deskundig dient te gedragen. Voor het onderzoek betekend dat de onderzoeker zorgvuldig en professioneel gehandeld heeft. Ook is er openheid gecreëerd door een eerlijke en gelijkwaardige houding aan te nemen. De onderzoeker heeft de privacy en vertrouwelijkheid van de deelnemers gerespecteerd en er is gestreefd om persoonlijke grenzen en kwaliteit te behouden.

Bijlage K – Tussentijdse evaluatie



TUSSENTIJDSE EVALUATIE AFSTUDEEROPDRACHT: Advies op basis van praktijkgericht onderzoek

Opleiding Toegepaste Psychologie

In te vullen door de opdrachtgever / begeleider bij de opdrachtgever

Betreft:	Tussenevaluatie afstudeeropdracht: Adviseringstraject
Organisatie:	Veiligheidsregio Brabant Zuidoost
Periode afstudeeropdracht:	1e Halvjaar 2017.
Naam student:	Julien van Esch
Naam begeleider namens opdrachtgever:	Moos De Preter
Telefoonnummer:	06 439 432 86
Ondertekening (begeleider namens) opdrachtgever:	
Ondertekening voor gezien door student:	
Eventueel organisatiestempel:	

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking!

Heeft u nog vragen? Neem dan a.u.b. contact op met de begeleidend docent van de student.

Algemene indruk Adviseringstraject- en proces

Hoe evalueert u de professionele houding van de student en diens uitvoering van de opdracht op dit moment?

Aspect	Onvoldoende Voldoende Goed	Feedback en toelichting
Houding	GOED	JULIEN IS OP EEN ZIJZONDERE MANIER IN STAAT OM IN
Uitvoering van de afstudeeropdracht	GOED	VERBINDING TE STAAN MET COLLEGA'S!

Kunt u aangeven hoe u de ontwikkeling van de student in de competenties Onderzoeken en Adviseren ervaart? (zie eventueel toelichting in de bijlage)

Aspect	Onvoldoende Voldoende Goed	Feedback en toelichting
Doelgericht en planmatig werken	VOLOEDENDE GOED	VOLOEDENDE SAKENS VINDEN IN PLANMATIG WERKEN
Analyseren van de adviesbehoefte	GOED	EN FLEXIBEL ZIJN ER.
Vertalen van de adviesvraag naar een relevant en haalbaar onderzoek	GOED	
Delen van kennis en inzichten vanuit het onderzoek	GOED	
Presenteren (mondeling en schriftelijk) en toelichten van tussentijdse resultaten en deeladviezen, draagvlak verwerven	GOED	

Kunt u aangeven hoe u het professionele werken van de student heeft ervaren? (zie eventueel toelichting in de bijlage)

Aspect	Onvoldoende Voldoende Goed	Feedback en toelichting
Zelfstandig en proactief te werk gaan	GOED	
Afstemmen van werkzaamheden en aangeven van professionele grenzen	GOED.	
Ethisch handelen: o.a. het omgaan met tegengestelde belangen; respectvol, integer en zorgvuldig te werk gaan	GOED	
Actuele kennis en ontwikkelingen benutten voor ter verbetering van het eigen handelen en van de beroepspraktijk	GOED	



Hogeschool HRM en Psychologie

Geeft u a.u.b. aan in hoeverre het functioneren van de student aan uw verwachtingen voldoet.

De student functioneert ...

☒	<u>boven</u> het niveau dat ik van een HBO-student verwacht
☐	<u>op</u> het niveau dat ik van een HBO-student verwacht
☐	<u>onder</u> het niveau dat ik van een HBO-student verwacht

Sterke punten student met betrekking tot de professionele houding / aanpak van de opdracht:

in VERBINDING komen en GYVEN MET COLLEGA'S
 Juist wat ze wil!
 Voldoet aan de kernwaarden van de VBBG
 - DAADVRAAG 6 / DESKUNDIG / GERICHT OP
 SOMMERWERKEN

Verbeterpunten student met betrekking tot de professionele houding / aanpak van de opdracht:

Het "te goed" willen doen is tegengesteld aan
 UACHTEL. MAG DAAR MEER FLEXIBILITEIT IN ZIJN!

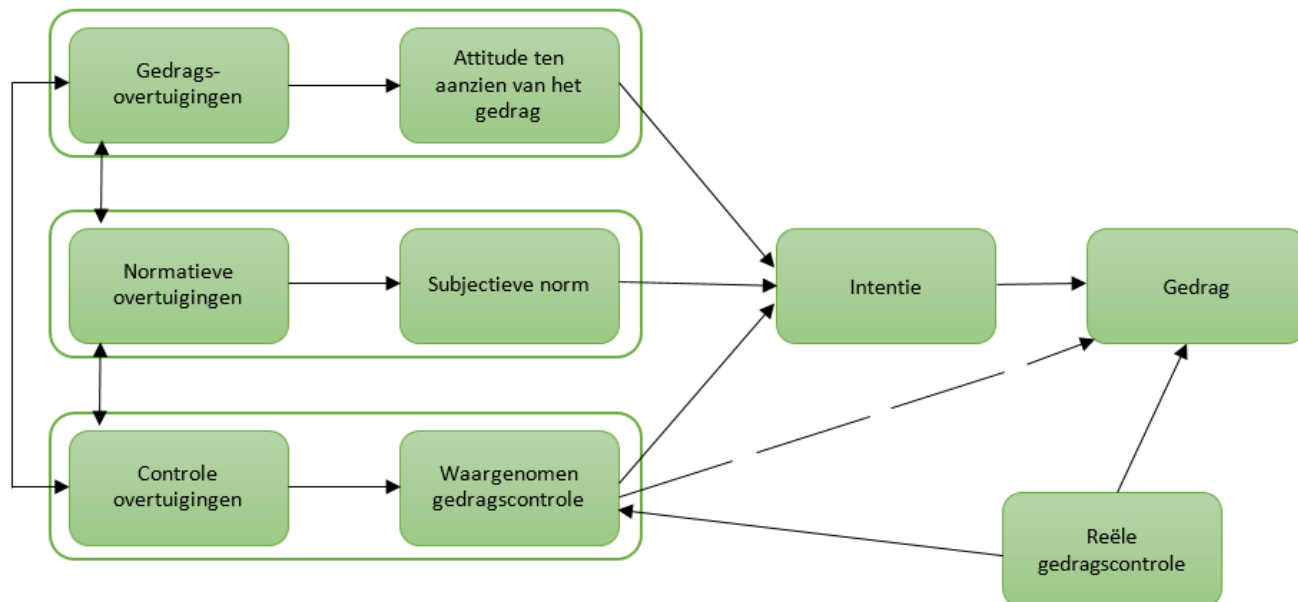
Verwacht u dat de student de opdracht binnen de daarvoor gestelde tijd zal afronden?

☒ Ja	☐ Nee	☐ Niet bekend
-------------------------------------	---------------------------	-----------------------------------

Zo nee: verwachte overschrijding: weken

Mocht u verder nog vragen of opmerkingen hebben, neem dan a.u.b. contact op met de begeleidend docent van de student.

Bijlage L – Theorie van gepland gedrag



Bijlage M – Analyse plan focusgroep

De analyse van de focusgroep bestaat uit een structurering van kwalitatieve data. Bij het analyseren van de focusgroep draait het om het interpreteren van de verzamelde informatie met betrekking tot de deelvraag 3 en deelvraag 4. Om dat te bewerkstellen is allereerst de opgenomen focusgroep uitgetypt in de vorm van een transcript (bijlage D). Verdere analyses zijn gedaan aan de hand van het 8 stappenplan van Verhoeven (2011). Stap 1 bestond uit het transcript uiteenrafelen in kleine fragmenten die kunnen worden samengevat door één woord. In stap 2 zijn de opgedeelde fragmenten opnieuw doorgelezen en heeft de onderzoeker zich zelf de vraag gesteld: 'Wat wil de deelnemer hiermee zeggen?'. Op deze manier zijn de fragmenten geïnterpreteerd en is er een positieve, negatieve of neutrale waarde toegekend aan gebruikte termen. In stap 3 heeft de onderzoeker bedacht met welk woord het fragment het best omschreven kan worden. In het transcript is aan de rechterzijde een extra kolom toegevoegd waar de onderzoeker het codewoord heeft neergezet als omschrijving van het fragment. De ingevulde hand-outs zijn ook cruciaal voor de analyse (bijlage E). Het bedenken van codes voor de geschreven informatie op de hand-outs is overbodig omdat de opbouw van de hand-outs al bestaat uit overzichtelijke thema's, waarbij de ingevulde informatie letterlijk de codes vormen. Vaak komt de geschreven informatie op hand-outs ook aan bod in het transcript. Deze wijze van coderen wordt ook wel open coderen genoemd. Vervolgens is in stap 4 en 5 ordening aangebracht. De onderzoeker heeft ordening aangebracht door middel van knip- en plakmethoden. Alle benoemde codes zijn overgeschreven op kleine papiertjes en verspreidt over een grote tafel. Bij het bekijken van de codes heeft de onderzoeker zichzelf de volgende vragen gesteld: 'Welke codes kunnen worden gegroepeerd?', 'Welke codes kunnen samengevoegd en/of opgesplitst worden?' en 'Welke verbanden en combinaties kunnen gemaakt worden?'. De antwoorden op deze vragen resulteerden in hoofdgroepen en subgroepen. De hoofdgroepen zijn op A4-papieren opgeschreven en de subgroepen werden op kleine gekleurde papiertjes overgeschreven en geplakt onder de bijhorende hoofdgroep. Om tot een overzichtelijk aantal hoofdgroepen en subgroepen te komen was het aantal codes gereduceerd. Onder de gekleurde papiertjes met daarop de subgroepen zijn enkele codes geplakt die vervangen zijn door de overkoepelende codenaam van de subgroep. Dit proces wordt ook wel axiaal coderen genoemd. In bijlage F is één voorbeeld van de knip- en plakmethoden weergegeven. Stap 6 bestond uit het aanbrengen van een hiërarchie in de soft skills. De hiërarchie is bepaald door het tellen van positieve uitspraken per soft skills uit het transcript en de waardering die de deelnemers hebben gegeven aan de soft skills op de hand-out. Hierbij is leidend dat soft skills die meerdere malen door verschillende deelnemers zijn benoemd of gescoord, hoger in de hiërarchie staan. In het resultaten hoofdstuk is de hiërarchie tussen de soft skills overzichtelijk weergegeven in tabel 1. In stap 7 en 8 zijn alle verbanden en begrippen samen gebracht tot een model, oftewel een mindmap. De hoofdgroepen en subgroepen vormen de basis voor de mindmap en geven een schematische samenvatting van de resultaten. Bij het maken van de mindmap heeft de onderzoeker verschillende codes met elkaar vergeleken, verbanden gelegd en opvallende codes onderzocht. Dit wordt ook wel selectief coderen genoemd. In een mindmap wordt alle gevonden informatie in verband gebracht met het onderzoeksonderwerp. De mindmappen zijn terug te vinden in bijlage G.