

# Plus onderzoek

*Plus-onderzoek naar de sociale  
veiligheid op de afdeling  
Schone Ruimte van Weener XL*

Februari 2023

---



**MARKET  
RESPONSE**





# Inhoudsopgave

Context .....	3
Achtergrond van het onderzoek .....	4
De afdeling.....	6
De huidige situatie .....	9
Profielen .....	12
De kern van het probleem .....	17
Behoeften van medewerkers .....	19
Oplossingspijlers .....	21
Samenvattend.....	25
Bijlage .....	27





## Context

Nadat de klacht rondom mistanden op de afdeling Schone Ruimte als memo bij Weener XL binnenkwam is conform de officiële procedure, kort erop een intern onderzoek ingesteld dat is uitgevoerd door de afdeling personele zaken van de gemeente Den Bosch.

Omdat er op dit interne onderzoek kritiek is gekomen is MarketResponse, een extern en onafhankelijk onderzoeksbureau gevraagd een plus-onderzoek uit te voeren, naast het medewerkersonderzoek dat zij ook bij andere bedrijven in de sector uitvoeren.

De onderzoeksvraag van het plus-onderzoek betrof o.a. het onderzoeken van de huidige sociale veiligheidsbeleving op de afdeling Schone Ruimte.

Er is gekozen voor een opzet waarbij alle medewerkers de mogelijkheid hadden individueel en met waarborging van hun privacy hun verhaal te doen bij 4 gespecialiseerde onderzoekers over 3 dagen. Dit heeft geleid tot een hoge opkomst van n=54 deelnemers. Het gestelde doel van n=20 deelnemers is hiermee ruimschoots behaald. De medewerkers die niet hebben deelgenomen aan de interviews waren op die 3 dagen afwezig.





# Achtergrond van het onderzoek

## Opzet

**Situatie:** In het verlengde van het medewerkersbelevingsonderzoek dat in november 2022 bij Weener XL is uitgevoerd, was er behoefte aan een plus-onderzoek. Dit betreft een kwalitatief onderzoek naar de beleving van de sociale veiligheid, specifiek voor de afdeling Schone Ruimte.

**Doelstelling:** Hoe kan Weener XL het sociale (werk)klimaat en veiligheid voor werknemers binnen de unit 'Schone Ruimte' (nog beter) borgen?

Onderzoeksdoelen:

- Hoe wordt het sociale (werk)klimaat ervaren binnen de unit 'Schone Ruimte' in het algemeen en betreffende de recente misstand casus in het bijzonder.
- Waar liggen behoeften en kansen om het sociale (werk)klimaat beter te borgen.

**Methode:** 1-op 1 diepte-interviews


**Interviews:** gemiddeld 30-40 minuten

**Veldwerkperiode:** 10, 11 en 12 januari 2023 bij Weener XL op locatie

**Steekproef:** alle medewerkers van de afdeling Schone Ruimte en direct betrokkenen bij de recente misstand case.

Voor het uitvoeren van het plus-onderzoek is bewust gekozen *alle* medewerkers van de afdeling uit te nodigen. Niet alleen zorgt dit voor een goed totaalbeeld, ook geven we medewerkers die onzeker zijn over deelname of misschien niet zo goed durven, toch gelegenheid om op laagdrempelige manier hun verhaal te doen.





Iedereen is ingeroosterd op een datum en tijd. Dat gaf medewerkers gevoel van gezamenlijkheid en zekerheid dat iedereen zijn/haar ervaring kon delen.

### **Anonimiteit**

Anonimiteit waarborgen is iets dat we altijd doen, maar gezien de precaire aard van het onderwerp hebben we dit expliciet naar de deelnemers benoemd. O.a. door te benadrukken dat dit onderzoek plaatsvindt, niet om personen te beoordelen, maar om waar nodig de werksituatie verder te optimaliseren en sociaal veiliger te maken. De nadruk ligt op het constructieve karakter, NIET controlerend.

Het borgen van anonimiteit is dusdanig doorgetrokken dat er enkel aantekeningen zijn gemaakt (geen opnames) en in rapportage geen quotes gebruikt worden.

Deze aanpak heeft geleid tot een zeer hoge opkomst. We hebben met 54 mensen gesproken, dit zijn op 7 mensen na\* alle mensen werkzaam in en betrokken bij de afdeling 'Schone Ruimte':

- 46 medewerkers op afdeling Schone Ruimte
- 6 aansturende medewerkers vanuit de afdeling Schone Ruimte (hoofdleidinggevende, bandleiders en allrounders)
- 2 medewerkers die ook betrokken zijn bij andere afdelingen binnen Weener (de werkconsulent en afdelingshoofd Werk & Participatie).

*\*Wij zijn 3 dagen met minimaal 3 onderzoekers aanwezig geweest om zoveel mogelijk mensen individueel te kunnen spreken. Echter, deze 7 personen die we niet hebben bereikt waren ziek, chronisch dan wel tijdelijk, of niet werkzaam op de dagen dat wij aanwezig waren. Kortom: iedereen die aanwezig was heeft meegewerkt.*

Hiernaast is ook gesproken met de indiener van de klacht en de medewerkers van de afdeling personele zaken van de gemeente die het interne onderzoek uitvoerden. De inzichten voortkomend uit deze interviews zijn enkel als context gebruikt voor het interpreteren van de uitkomsten van dit onderzoek.





## De afdeling

De afdeling Schone Ruimte kenmerkt zich door grote diversiteit aan medewerkers en strikte regels voor de uitvoer van het werk. Deze strikte regels komen o.a. voort uit het HACCP voedselveiligheidsplan voor bedrijven. Daarin verschilt de afdeling Schone Ruimte van andere afdelingen binnen Weener XL. Deze kenmerken zijn ons inziens belangrijke context-variabelen om beter te begrijpen hoe het met de sociale veiligheid gesteld is, hoe men met elkaar omgaat en welke issues er spelen rondom sociale veiligheid.

### WIE? Groepssamenstelling is divers & complex


Het betreft een zeer diverse groep medewerkers: er is sprake van veel verschillende beperkingen (taal, fysiek, psychisch, verstandelijk vermogen, enz.) en achtergronden (Bosch getaald, allochtonen, enz.).

Wij hebben vernomen dat de samenstelling van de medewerkers-groep de afgelopen jaren ook sterk is veranderd doordat de regels rondom werken bij Weener XL door invoering van o.a. de Participatiewet zijn gewijzigd. Daar waar bijvoorbeeld vroeger enkel een SW-indicatie volstond, heeft de nieuwe instroom een 'Beschut-indicatie'. Dit houdt in dat er mensen met multi-problematiek toetreden. Kortom: de groepssamenstelling op de afdeling is diverser en complexer geworden.

Een logisch gevolg van een meer diverse groep is veel verschillende wensen en behoeften. Zoveel mensen zoveel wensen. Daar komt bij dat niet iedereen even goed zijn of haar behoeften en wensen kenbaar kan of durft te maken. Ondanks de diversiteit valt op dat veel medewerkers toch enkele dingen gemeen hebben:

- Over het algemeen zijn de medewerkers vrij bescheiden. Ze willen niet zeuren en hebben snel het gevoel dat ze anderen tot 'last' zijn (vanwege hun beperking). Ze zijn geneigd dingen voor zichzelf te houden.



- 
- Daarnaast voelen ze zich vaak erg verantwoordelijk, willen het graag goed doen en zijn in veel gevallen vrij plichtsgetrouw. Werken en werk hebben, is belangrijk voor ze. Het geeft ze een rol in de maatschappij. Ze voelen zich erg verantwoordelijk en willen het graag goed doen.
  - De aansturing op de werkvloer (leiding, allrounders en bandleiders) valt deels zelf ook in de (SW-)doelgroep en missen in bepaalde mate de juiste vaardigheden om de sociale problematiek goed te kunnen ondervangen.

## WAT? Strikte regels, afhankelijkheid en daardoor kort op de bal

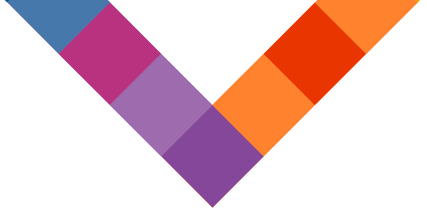
Het werk op de afdeling Schone Ruimte vereist een strikte werkwijze wat betreft hygiëne. Denk o.a. aan: handen wassen, kledingvoorschriften, haarnetje op en geen sieraden dragen.

Veel werk op de afdeling is lopende band werk. Dit vereist afstemming en samenwerking in een bepaald tempo. Dit tempo is voor de één goed bij te houden, de ander heeft daar meer moeite mee. Voor hem/haar kan het voelen dat er druk op staat.

Het werken aan een lopende band betekent dat je afhankelijk van elkaar bent. Daarom zijn er regels rondom toiletbezoek en pauzes. Deze worden echter soms ervaren als een beperking van de eigen vrijheid:

- Als iemand naar het toilet moet, moet iemand anders zijn/haar plek innemen (veelal de taak van de allrounder). Deze heeft echter niet altijd de gelegenheid dit op te pakken. In dat geval kan het zijn dat iemand zijn/haar toiletbezoek moet uitstellen. Toiletbezoeken vinden dan ook bij voorkeur plaats in de pauze tenzij dit niet anders kan.
- Het (lopende band) werk houdt tevens in dat er afwisselend korte pauzes zijn, zodat de productie zo min mogelijk stil ligt. De 'regel' vanuit de afdeling is deze pauzes te gebruiken om persoonlijke zaken te regelen, zoals een privé telefoontje. In urgente gevallen is een uitzondering mogelijk.





Door voorgenoemde kenmerken van het werk op deze afdeling, zit de aansturing vrij 'kort op de bal': als men zich niet aan de regels houdt die 'de band draaiende houden', dan wordt men hierop aangesproken. Dit houdt soms ook in dat medewerkers worden aangesproken als men kletst of lacht wanneer dit het proces lijkt te vertragen. Dit kan vrij streng en hard overkomen. Medewerkers ervaren dit vervolgens soms als ongewenst, onterecht en/of oneerlijk.

Waarom de regels er zijn en waarom men zich hier vrij strikt aan moet houden is niet voor iedereen even duidelijk. Degene die het wel begrijpen vinden wel dat in sommige gevallen de regels erg/té streng worden gehandhaafd.







## De huidige situatie

Tijdens de interviews hebben de medewerkers zelf aangegeven hoe zij aankijken tegenover werken op de afdeling Schone Ruimte (spontaan of aan de hand van de praatplaat of de praatkaartjes -zie bijlage-).

Er zijn verschillende gedeelde thema's die daarbij spontaan naar voren kwamen. Deze thema's gaven ons aanleiding om groepen te gaan vormen. Hierin hebben we de medewerkers gecategoriseerd om beter te kunnen zien waar het zwaartepunt ligt binnen de ervaringen rondom sociale veiligheid op de afdeling.

De thema's die genoemd zijn in de context van sociale veiligheid zijn:

- Werkplezier
- Houding t.a.v. de aantijgingen in de media
- (H)erkenning ongewenst gedrag
- Betrokkenheid bij ongewenst gedrag
- Veroorzaker van ongewenst gedrag

Belangrijk hierbij te vermelden is dat niet alle thema's door alle medewerkers zijn genoemd. Indien het bij een deel van de medewerkers speelt wordt dit aangegeven.

### Werkplezier

*Met hoeveel plezier gaat men op dit moment naar zijn/haar werk?*

- Een kleine meerderheid van de ondervraagden gaat (nog steeds) met plezier naar het werk. Zij vinden het werk bij Weener XL prettig. Het geeft hen o.a.: sociaal leven, aanspraak, erbij horen, iets om handen hebben, eer/trots, gevoel iets bij te dragen en afleiding.
- De rest gaan op dit moment door eigen ervaringen en/of de recente verhalen/aantijgingen met minder plezier naar het werk.





## Houding t.a.v. de aantijgingen in de media

*Wat doet de aandacht in de media met de medewerkers?*

De aandacht in de media 'leeft' sterk, dit blijkt uit de mate waarin dit spontaan naar voren kwam tijdens de gesprekken.

- De gesproken medewerkers reageren allen anders op het feit dat de situatie van Weener XL nu breeduit in de media verschijnt:
  - Ongeveer een kwart van de medewerkers op de afdeling is verdrietig en soms zelfs boos. Dit zijn iets vaker mensen die vinden dat de verhalen niet kloppen, dan mensen die wel iets ervan herkennen. In sommige gevallen ervaart men hierdoor zelfs stress. Men wordt door de omgeving bijvoorbeeld gevraagd of het klopt, terwijl men (met plezier) zijn/haar werk doet. Medewerkers geven aan het vervelend te vinden uit te moeten leggen dat zij het niet herkennen en het bij hen niet gebeurt. Enkelen zijn bang dat de leiding weg moet of afdeling opgedoekt wordt.
  - Ongeveer een kwart van de medewerkers krijgt het niet of nauwelijks mee, omdat men bijvoorbeeld geen nieuws leest en/of het niet begrijpt.
- Een kleine groep distantieert zich ervan, laat het van zich afglijden en/of blijft meer bij zichzelf.
- En een klein groepje geeft aan dat de situatie nadat het in de media verschenen is, is verbeterd, omdat er nu een vergrootglas op de afdeling ligt.

## (H)erkenning ongewenst gedrag

*In hoeverre wordt het ongewenste gedrag door de leiding/aansturing genoemd door de medewerkers?*

- Ongewenst gedrag vanuit de leiding/aansturing, wordt door ongeveer de helft wel (h)erkent.
- Een deel krijgt het helemaal niet mee.
- Een ander deel spreekt juist tegen dat er ongewenst gedrag vanuit de leiding/aansturing is.





## Betrokkenheid

*Wat is de eigen betrokkenheid bij situatie: In welke hoedanigheid is men zelf betrokken bij 'ongewenst gedrag'?*

- Ongeveer een derde zegt zelf ongewenst gedrag te ervaren. De mate waarin men het ongewenst gedrag ervaart, intensiteit hiervan en de mate waarin dit het werkplezier beïnvloedt, lopen sterk uiteen.
- Een kleinere groep ziet ongewenst gedrag op de werkvloer maar is hier zelf niet bij betrokken.
- De groep mensen die beschuldigd wordt van ongewenst gedrag is nog kleiner.

## Veroorzaker

*Wie vertoont nu eigenlijk het 'ongewenst gedrag'? Gaat het dan om de leiding/aansturing of juist de medewerkers of beide?*

De meningen lopen hier uiteen:

- De groep die alleen ongewenst gedrag vanuit de aansturing op de afdeling ziet of zelf ervaart, is ongeveer een kwart.
- Een even grote groep ziet of ervaart alleen ongewenst gedrag vanuit (andere) medewerkers.
- Een kleine groep ziet of ervaart vanuit beide kanten ongewenst gedrag.





## Profielen

Grofweg komen we op basis van de hiervoor beschreven thema's op de afdeling *Schone Ruimte* tot 5 profielen. Een profiel bestaat uit een groep mensen die op basis van de opgedane inzichten tijdens de gesprekken overeenkomsten hebben.

### Onbegrepen

- Deze groep is in meer dan wel minder mate ontevreden. Ze gaan niet (altijd) met plezier naar hun werk. Veelal voelen ze zich 'doelwit' van ongewenst gedrag\* soms vanuit de aansturing op de werkvloer en soms (ook) vanuit andere medewerkers. In de gesprekken benoemden ze dit zelf. Enkelbenoemen dit niet expliciet, maar dit leiden wij af uit hun verhaal. Daarnaast is er nog een kleine groep dat zich zo nauw betrokken voelt met de groep die ongewenst gedrag ervaart, dat ze hierdoor zelf ook met minder plezier naar hun werk gaan.
- Het is een groep die zich in meer dan wel minder mate niet gehoord en/of begrepen voelt. Ze vinden dat er maar weinig rekening met ze wordt gehouden (met hun beperkingen) en voelen weinig betrokkenheid vanuit anderen, de aansturing en soms zelfs de gehele maatschappij. Ook dit benoemen ze zelf niet altijd expliciet, maar is af te leiden uit hun verhaal.
- De groep voelt zich niet serieus genomen/gehoord of gezien. Ze willen vooral met (meer) respect behandeld worden. Ze hebben soms het idee weinig ondersteuning te ervaren, voelen zich benadeeld, ongelijk behandeld en/of zelfs gediscrimineerd.
- Het lijkt of voor deze groep veel zaken (denk o.a. aan werk- en omgangsregels) onduidelijk zijn en/of niet wordt begrepen.
- Kenmerken: Meestal zijn de medewerkers in deze groep verstandelijk beperkt, lager begaafd, hoewel de één sterker dan de ander. Vaak begrijpen ze de Nederlandse dan wel de Bossche taal/toon niet (goed).
- Relatief vaak zijn de medewerkers in deze groep van niet-Nederlandse komaf.

*\*De term ongewenst gedrag wordt verderop, na het beschrijven van de groepen, toegelicht*






### Eigen wereldje

- Dit zijn veelal tevreden medewerkers, die zeer plichtsgetrouw zijn. Voor hen is werk vrij functioneel, 'werk is werk'. De beleving hierbij is vrij oppervlakkig, maar wel positief.
- Ze leven sterk in hun eigen (kleine) wereldje. Ze volgen bijvoorbeeld vaak geen nieuws en krijgen weinig mee van wat er speelt om hen heen en in de wereld. Ook de berichten in media over de mistanden gaan veelal langs hen heen of ze worden genegeerd, want ze zien/ervaren het zelf niet (zo sterk).
- Vaak hebben ze geen problemen met de aansturing en zijn soms zelfs zeer te spreken over hen. Sommigen zien of ondervinden in lichte mate 'ongewenst gedrag', doordat zaken in hun ogen oneerlijk en/of onduidelijk zijn. Of ze voelen zich op sommige vlakken minder serieus genomen (vanuit leiding en/of andere medewerkers).
- Over het algemeen lijken ze hier niet boos over. Ze leggen zich vrij gemakkelijk bij iets neer. Ze hebben het idee dat er over het algemeen wel naar ze geluisterd wordt en rekening met ze gehouden wordt. Sommigen praten het van zich af.
- Kenmerken: Veel medewerkers in deze groep zijn verstandelijk beperkt/ laag begaafd. Het is een groep vrij kwetsbare mensen. Ze begrijpen vaak niet wat er allemaal gebeurt/ of krijgen het niet mee. Ook in deze groep zitten relatief veel medewerkers van niet Nederlandse komaf.

### Conflict vermijdend

- Dit is een groep tevreden medewerkers. Ze zien/erkennen in meer dan wel mindere mate dat er ongewenst gedrag plaatsvindt op de afdeling vanuit de aansturing, maar net zo vaak ook vanuit medewerkers. Zelf distantiereen ze zich ervan en/of laten het makkelijk van zich afglijden.
- Kenmerken: Deze groep kenmerkt zich verder doordat ze veelal begripvol en conflict vermijdend zijn. Ze hebben een rustig en lief karakter, maar komen wel voor zichzelf op en begrijpen de 'Bossche taal' (al spreken ze 'm zelf vaak niet). Er is in deze groep niet of nauwelijks sprake verstandelijke beperkingen.



- 
- Het lijkt of ze iets minder uren in een week werken dan de rest. Het deeltijd werken lijkt deze groep meer ruimte te geven het 'van zich af te laten glijden'. Ook het hebben van een eigen leven naast het werk lijkt hieraan bij te dragen.

### 'Bosch getaald'

- Dit is een groep tevreden medewerkers. Althans ze zijn tevreden over het werk bij Weener XL en voelen zich goed in hun vel op de afdeling, waar ze vaak al relatief lang werken.
- Ze zijn en voelen zich geen 'doelwit' maar ze distantiëren zich ook niet van het geheel. Ze zijn juist vaak blij met de aansturing, hebben het idee dat er naar ze geluisterd wordt en rekening met ze gehouden wordt.
- Deze groep ziet vanuit de aansturing geen ongewenst gedrag maar wel vanuit een groepje medewerkers. Sommigen vinden dat dit groepje de boel opstoot (ook wel de 'herrieschoppers'/'rotte appels' genoemd).
- Anderen leggen niet 'de schuld' bij dit specifieke groepje 'herrieschoppers', maar geven juist aan dat het een specifiek groepje is dat vaak de dupe is en/of dingen minder goed meekrijgt/begrijpt of dingen (te) persoonlijk neemt. In de sommige gevallen betreft dit dezelfde mensen.
- Deze 'Bosch getaalde groep' is verdrietig of zelfs verontwaardigd over de beschuldigingen (in de media). Ze kunnen zich hier niet in vinden. Ze vinden het onterecht - niet waar – en/of verkeerd uitgelegd. De 'harde taal' die de aansturing soms spreekt, vinden ze juist fijn (doen ze zelf ook).
- Kenmerken: Deze groep is minder vaak verstandelijk beperkt, is mondig en heeft een goede connectie met leiding (want ze spreken 'dezelfde taal').





### In het nauw gedreven

- De in de media geplaatste beschuldigingen worden door deze groep ontkend/niet herkend. Deze groep voelt zich in het nauw gedreven. Ze moeten door hetgeen in de media verschijnt op hun tenen lopen.
- De frustratie zit erin dat deze groep naar eigen zeggen met goede intenties handelt. Ze hebben het idee dat ze niets verkeerd doen. Menigeen heeft juist het idee heel hard zijn/haar best te doen voor iedereen. In dat geval ervaart men de beschuldigingen als 'stank voor dank'.
- Deze groep voelt zich door een deel van de medewerkers respectloos behandeld. Volgens deze groep hebben deze medewerkers vaak moeite met gezag en naleven van regels.
- Vaak werken ze met plezier bij Weener XL maar de uitingen in de media beïnvloedden dit plezier in negatieve zin. Een enkeling probeert zich er niet door uit het veld te laten slaan. Ze vinden steun bij elkaar.
- Kenmerken: De groep betreft vaak de aansturing zelf. Dat het eigen gedrag als 'ongewenst' kan overkomen of worden begrepen, is iets dat men niet even goed inziet. Dit is vaak geen onwil, eerder onkunde. Ze bekijken de situatie vooral vanuit hun eigen beleving en goede intenties.





## Ongewenst gedrag

De term 'ongewenst gedrag' komt in onze beschrijvingen vaak voorbij. Maar welke vormen van ongewenst gedrag hebben we voorbij horen komen? Hieronder een opsomming\*:

*\*Hierbij moet de nuance aangebracht worden dat dit door deelnemers (ontvangers) als zodanig is ervaren/gepercipieerd. Dit wil niet zeggen dat het ook altijd vanuit de zender met een negatieve intentie was bedoeld.*

De volgende vormen van ongewenst gedrag zijn genoemd:

(In volgorde van meer tot minder vaak genoemd)

- Geen rekening houden met, niet serieus genomen worden, niet gehoord of gezien worden
- Grote mond naar elkaar, schreeuwen/hard praten, commanderen, snauwen
- Roddelen, klagen
- Ongelijke behandeling door voortrekken
- Discriminerende opmerkingen
- Pesten, uitgelachen worden, gekleineerd worden
- Onder druk zetten, de baas spelen

Het ongewenst gedrag kan zowel vanuit de leiding/aansturing als vanuit medewerkers komen. Ongelijke behandeling en 'geen rekening houden met' zijn hierop een uitzondering: dit is vaker iets waar medewerkers de aansturing van 'beschuldigen'.







## De kern van het probleem

*Men spreekt elkaars taal niet*

De kern van het probleem ligt volgens ons voor een groot deel in communicatie. Men spreekt soms letterlijk maar veelal figuurlijk, elkaars 'taal' niet. Waardoor er onduidelijkheid en onbegrip ontstaat. O.a. de grote diversiteit en complexiteit van de doelgroep dragen hier sterk aan bij.

Voorbeelden van veel voorkomende miscommunicatie:

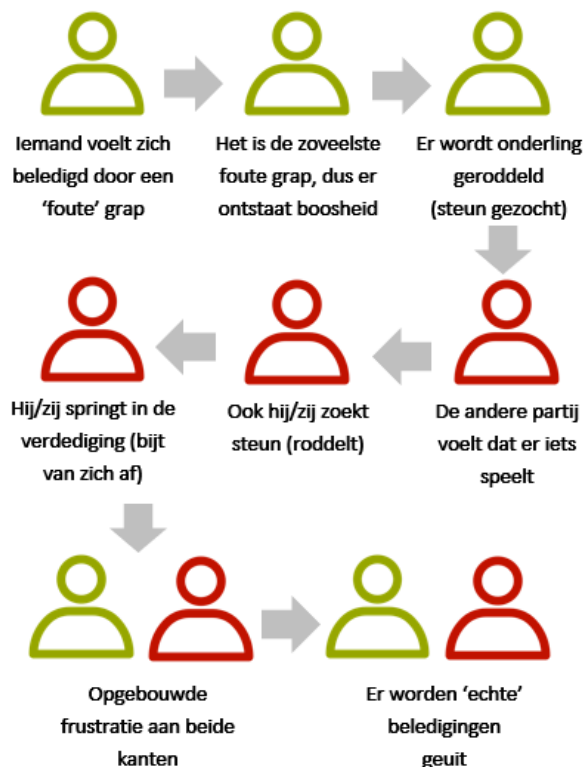
- Grapjes of vragen worden verkeerd geïnterpreteerd of zijn net op het randje.
  - **GEVOLG** Mensen voelen zich beledigd/ gepest.
- Het gebruik van een vrij directe en/of harde toon ('Bossche taal').
  - **GEVOLG** Mensen voelen zich soms aangevallen of krijgen het idee dat er iemand boos op ze is. Bij hen komt het over als schreeuwen en/of commanderen. Velen slaan hierdoor dicht (voelen zich minder vrij).
- Niet alle regels en het 'waarom' van de regels, zijn duidelijk (uitgelegd).
  - **GEVOLG** Voor sommigen lijkt het hierdoor of regels voor de één anders zijn dan voor de ander. Of dat de één zich meer vrijheden kan permitteren dan de ander. Dit voelt oneerlijk / ongelijk (bijv. toilet bezoek, huisarts bellen, verlofuren, enz.)
  - **GEVOLG** Bij de aansturing leidt het (door hen gepercipieerde) onbegrip en/of onwil van medewerkers tot ergernis/frustratie. Zij kunnen hier soms ook weinig mee en kiezen dan om het te negeren. De medewerker voelt zich vervolgens niet gehoord.
  - VB. Het zelf moeten bijhouden van verlofuren leidt tot ruis en frictie met leiding.
- Niet (goed) kunnen aflezen van non-verbale communicatie.
  - Sommige medewerkers vinden het moeilijk om iets aan te geven of kunnen dit niet/ vinden dit moeilijk.
  - **GEVOLG** Mensen blijven met dingen zitten, spreken zich niet uit, kroppen gevoelens op.



- Wanneer de non-verbale signalen van deze groep beter afgelezen worden en hierop geacteerd wordt, zullen zij zich meer begrepen/gehoord voelen.
- Nadruk ligt voor medewerkers gevoelsmatig vooral op dingen die niet goed gaan, en minder op wat wel goed gaat.
  - **GEVOLG** Hierdoor ontstaat een gespannen negatieve sfeer.

### *De scheidslijn is vaak dun*

Een grapje wordt snel als een belediging ervaren. Praten met een harde stem, wanneer is dat schreeuwen? Dit is afhankelijk van hoe het overkomt op de ontvanger. Want vaak begint het klein, en vervolgens blaast het zich op. Vaak kom je dan in een neerwaartse spiraal terecht. Op dat punt zijn ontvanger en zender de ratio en rede veelal al voorbij. Op de afdeling Schone Ruimte zien we dit ook gebeuren. Het heeft bij sommige medewerkers een negatief effect op de sfeer, onderlinge relaties en perceptie van sociale veiligheid.



# Behoeften van medewerkers

Waar hebben de medewerkers nu zelf behoeften aan als het gaat om het vergroten van het werkplezier en een veilig sociaal (werk)klimaat. Hieronder staan de behoeften die zijn aangegeven beschreven.

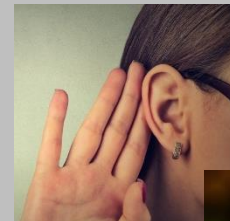
## Gelijke behandeling

- Respectvolle behandeling voor iedereen
- Rustige toon in communicatie (naar iedereen)
- Mensen in hun waarde laten
- Geen geroddel achter iemands rug om
- Niet pesten of plagen
- Dezelfde (duidelijke) regels, afspraken en verplichtingen voor iedereen
- Meer (dezelfde / duidelijke) vrijheden voor iedereen\*



## Aandacht voor de persoon

- Rekening houden met: Wat kan iemand? \*\*
- Rekening houden met: Wat vindt iemand leuk? \*\*
- Rekening houden met ieders grenzen
- Samenwerken (help elkaar!)
- Toon (pro-actief) interesse (betrokkenheid)
- Biedt een luisterend oor
- (Ver)oordeel niet
- Vertrouwelijk met iemand kunnen praten (zonder leidinggevende) \*\*\*
- Complimentjes / Positieve feedback / waardering





*\*De één lijkt soms meer vrijheden te krijgen of te nemen dan de ander. Volgens sommige medewerkers spelen gevoelsmatig ook de familierelaties die binnen de afdeling aanwezig zijn, hierin een rol. Het is dan voor de 'gedupeerden' niet duidelijk waarom dit zo is, en voelt oneerlijk. (Dit speelt op gebied van o.a. verlofuren opnemen, toiletbezoek / pauze nemen, ziekmelden / doktersbezoek.)*

*\*\*De één heeft bijv. behoefte aan afwisseling, de ander wil een vaste plek, de andere een lager tempo. Hier wordt naar beleving van de medewerkers niet altijd rekening mee gehouden. Daar komt bij dat niet iedereen evengoed in staat is aan te geven waar zijn behoeften en grenzen liggen (in het type werk, maar ook in (ongewenst) gedrag).*

*\*\*\*Bij iemand je persoonlijke verhaal kwijt kunnen, zonder dat er direct een link met werk gelegd moet worden. Op dit moment lijkt de werkconsulent niet de aangewezen persoon: zij gaat over werk en legt contact via leidinggevende. Dit voelt niet vertrouwelijk en persoonlijk. Gevolg: Medewerkers delen niks (meer) omdat ze het gevoel hebben dat het toch niks oplost. Ze blijven met problemen lopen. Men heeft het gevoel 'vast' te zitten / geen kant op te kunnen.*





# Oplossingspijlers

Ons inziens zijn er 3 belangrijke pijlers richting het verbeteren van de gepercipieerde sociale veiligheid op de afdeling Schone Ruimte. Onderling hangen deze overigens met elkaar samen.

## Duidelijkheid

De beste manier om miscommunicatie aan te pakken is door duidelijk te zijn. Duidelijkheid over intenties, over regels, verwachtingen en ook 'het waarom'.

- Duidelijkheid: wat zijn de regels? Voor wie zijn die regels en waarom zijn die regels nodig? Verwachtingsmanagement.
- Het gaat hierbij om regels rondom de praktische uitvoer van werk, denk o.a. aan: hygiëne maatregelen, pauze, toiletbezoek, ziekmelding. Maar ook (sociale) gedrags-/omgangsregels: Hoe gaan we met elkaar om?
- Daarnaast is er duidelijkheid gewenst rondom structuren. De hiërarchische structuren, maar ook: bij wie kun je waarvoor terecht?

## Aandachtspunten

- Houd het simpel: hoe gemakkelijker te begrijpen hoe minder kans op onduidelijkheid.
- Gebruik herhaling: bij deze doelgroep is het belangrijk iets meermaals uit te leggen.
- Gebruik meerdere communicatiekanalen en vormen, zowel verbaal als visueel (poster/video). Iedereen verwerkt informatie anders.
- Zend richting de groep als geheel en ook 1-op-1 (zodat er ruimte is voor vragen). Sluit niemand uit.





## Verbinding

Onderling begrip is te bevorderen middels het leggen van verbinding. Verbinding zorgt voor minder kans op miscommunicatie (duidelijkheid) en gevoel van (onder)steun(ing).

- We kregen te horen dat het werkoverleg (tussen medewerkers en leiding, 1-op-1) dat voorheen met enige regelmaat plaatvond, niet meer ingepland werd. Dit wordt door sommige medewerkers gezien als een momentje waarop ze even in de aandacht staan, naar ze geluisterd wordt en waar ze ook de gelegenheid krijgen dingen (extra) uitgelegd te krijgen. Het is erg belangrijk dit pro-actief te initiëren omdat veel medewerkers uit zichzelf vaak niet met dingen komen.
- Naast de focus op werk is het belangrijk meer focus te hebben op de mensen en het teamgevoel meer aan te wakkeren.
- Team-uitjes en -activiteiten dragen hieraan bij, maar deze zijn vaak vrij druk, groots en intens. Daarmee worden bepaalde groepen uitgesloten die zich hierbij niet op hun gemak voelen.
- De meeste medewerkers hebben liever een klein groepje om zich heen. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld voordat de dag aan de band begint spelenderwijs (met en door elkaar) gestimuleerd worden bijvoorbeeld: complimentjes aan elkaar te geven of kort even met elkaar een hoogtepunt van het weekend delen, een wens naar elkaar uitspreken, een mop vertellen, enz..
- Daarnaast is het belangrijk om (onder begeleiding) mensen te laten beseffen dat iedereen anders is en dus: dingen anders opgevat kunnen worden, anders kunnen overkomen, enz.
- Verbinding moet al gelegd worden vanaf dag 1. Dus neem de tijd iemand in te werken, in het werk zelf, maar ook sociaal: laat hem/haar kennismaken met iedereen op de manier die bij hem/haar past. Maar faciliteer dit wel (want dit gebeurt niet altijd vanzelf).



## Ondersteuning

### Vormen van ondersteuning



*Zien=*  
*Aandacht =*  
*Interesse*



*Luisterend*  
*Oor*  
*= Betrokken*



*Dialogoog=*  
*Gesprekken=*  
*Meedenken*




*Helpende*  
*Hand =*  
*Actie*

Om duidelijkheid en verbinding te creëren is ondersteuning nodig. Ondersteuning kent verschillende vormen (zie afbeelding) en kan plaatsvinden vanuit medewerkers onderling, leiding en eventueel interne en externe coaches.

Momenteel zijn er verschillende vormen van ondersteuning mogelijk (bijvoorbeeld de werkconsulent en vertrouwenspersoon) maar daarvoor geldt:

- Onduidelijkheid: wie kan, waar terecht voor wat precies?
- De doelgroep is vaak geneigd problemen zelf op te lossen en wacht heel lang met hulp vragen/zoeken. Dit moet eerder gesignaleerd worden o.a. door het observeren van non-verbale signalen, tonen van (pro-actieve) interesse en aangeboden worden via een laagdrempelige weg.
- Men heeft vraagtekens bij vertrouwelijkheid / onafhankelijkheid. Gewenst is 1-op-1 met iemand in gesprek te gaan, zonder aanwezigheid van leiding of andere afdeling-gerelateerde personen.
- (Gevoelsmatig) wordt vaak het werk of het kunnen blijven werken centraal gesteld. Men heeft behoefte dat er eerst aandacht is voor de persoon en zijn haar situatie en pas daarna (oplossingsgericht) gekeken wordt naar wat dit betekent voor werk.
- Ondersteuning lijkt nu erg versnipperd. Is er voor iedereen wel dezelfde vorm van ondersteuning mogelijk? Hierin is duidelijkheid en gelijkheid gewenst:



- 
- Waar kunnen medewerkers terecht met persoonlijke ontwikkelingsvragen? Bijvoorbeeld: Is er met een SW indicatie ook ondersteuning vanuit een jobcoach mogelijk?
  - Waar kunnen medewerkers terecht als zij ergens mee zitten op persoonlijk vlak? Bijvoorbeeld: Hebben leidinggevende ook toegang tot zo iemand als een werkconsulent?
  - Leidinggevendenden hebben op dit moment een externe coach. Maar in het geval van miscommunicatie zullen zowel zender en ontvanger gecoacht moeten worden. ‘Het probleem’ lijkt echter niet alleen bij de aansturing te liggen.

### *Aandachtspunt*

Iedereen heeft een plafond in het leervermogen en het vermogen tot kunnen begrijpen. Het is belangrijk sensitief te zijn en blijven zodat ondersteuning geboden wordt wanneer dit (voor goed functioneren) nodig is. Denk hierbij naast bovengenoemde voorbeelden, o.a. aan ondersteuning in vorm van:

- een herplaatsing op afdeling zelf of andere afdeling
- een maatje in vorm van een collega (elkaar helpen dingen beter te begrijpen en steun vinden)
- een (externe) coach







## Samenvattend

Tijdens de gesprekken met de medewerkers van Schone Ruimte stonden werkplezier en de ervaren sociale veiligheid centraal.

Een 3-tal context-variabelen zijn zeer belangrijk om beter te begrijpen hoe het met het werkplezier en sociale veiligheid op de afdeling Schone Ruimte gesteld is, hoe men met elkaar omgaat en welke issues er spelen. Dit betreffen:

- *Wie werken er?* De groepssamenstelling is zeer divers en daarmee complex.
- *Wie stuurt er aan?* De personen die aansturen (waaronder ook de allrounders en bandleiders) vallen deels zelf ook in de (SW-)doelgroep en missen in bepaalde mate de juiste vaardigheden om de sociale problematiek goed te kunnen ondervangen.
- *Wat voor werk wordt er gedaan?* Het (lopende band) werk vereist strikte regels (o.a. m.b.t. voedselveiligheid), men is afhankelijk van elkaar en de leiding zit daardoor kort op de bal.

### Werkplezier

- Het werkplezier is op dit moment beduidend lager, de sfeer is gespannen en de media aandacht beïnvloed dit plezier en de sfeer op de afdeling in negatieve zin.

### Sociale veiligheid

- Er zijn op de afdeling Schone Ruimte problemen als het gaat om sociale veiligheid die aangepakt moeten worden.
- Hierbij moet opgemerkt worden dat het even vaak de leiding/aansturing is als een medewerker zelf, die wordt beticht van ongewenst gedrag.
- Bij het merendeel van de medewerkers die we spraken is er echter geen sprake van een angstcultuur. Het onderzoek laat zien dat de medewerkers wel durven te praten.
- Dit neemt niet weg dat een klein groepje op dit moment zich niet prettig voelt en veel stress ervaart. Bij een grotere groep heerst wel onvrede over de huidige situatie, maar zij ervaren minder emotie en hopen vooral dat ze op de afdeling met plezier kunnen blijven werken.





De kern van het probleem is dat men elkaars taal niet spreekt

- De kern van het probleem ligt voor een groot deel in communicatie. Men spreekt soms letterlijk maar veelal figuurlijk, elkaars 'taal' niet. Waardoor er onduidelijkheid en onbegrip ontstaat. O.a. de grote diversiteit en complexiteit van de doelgroep dragen hier sterk aan bij.
- Dit heeft bij sommige medewerkers een negatief effect op de sfeer, onderlinge relaties en perceptie van sociale veiligheid.

Behoeften van de medewerkers als het gaat om werkplezier en sociale veiligheid

- De behoeften van de medewerkers liggen sterk op één lijn, de belangrijkste zijn: gelijke behandeling, meer respect voor elkaar en meer aandacht voor de persoon.

Advies

- Er zijn 3 belangrijke pijlers richting het verhogen van het werkplezier en het verbeteren van de sociale veiligheid op de afdeling Schone Ruimte te weten: duidelijkheid, verbinding en ondersteuning.



# Bijlage

Zowel de praatplaat als de praatkaartjes zijn gebruikt tijdens het interview in het geval medewerkers zelf geen onderwerpen meer konden noemen die het werkplezier bepalen. Afhankelijk van (de verstandelijke vermogens van) de persoon kozen we dan voor de kaartjes of de plaat. Dit hielp de onderzoekers de sociale veiligheid en werkplezier beter te kunnen uitkristalliseren.

## Praatplaat





## Praat kaartjes

Sfeer op de afdeling: <i>Manier waarop er met elkaar wordt omgegaan</i>	Samenwerking met collega's	Aandacht 'dat je je gezien voelt'
Waardering 'dat je je waardevol voelt'	Vertrouwen 'dat je weet dat het goed komt'	Wederzijds respect 'elkaar in je waarde laten'
Fouten mogen maken	Fijne werkplek	Elkaar kunnen aanspreken op gedrag als dat nodig is
Ongewenst en onprettig gedrag	Om hulp durven vragen	Ergens voor hulp terecht kunnen
Plezier samen (Teamuitjes / externe activiteiten)	Elkaar motiveren	Duidelijke en heldere afspraken
Aandacht voor de persoon (en zijn/haar kwetsbaarheden)	Gevoelens kunnen uiten	Afspraken nakomen

