

## **HANDREIKING DUURZAAM PERSENEELSBELEID**

© Vereniging Schoonmaak Research, augustus 2010

Vereniging Schoonmaak Research,  
een onafhankelijk platform voor alle marktpartijen in  
het schoonmaakonderhoud. VSR streeft naar verhoging  
van het professionele niveau van het schoonmaakvak  
door onderzoek, voorlichting en opleiding.



## HANDREIKING DUURZAAM PERSONEELSBELEID

Deze handreiking is onder redactie van VSR opgesteld door de Commissie Mens VSR.

Aan het document hebben meegewerkt:

J. Griep  
M. Melis  
A. Mulder-Calis  
A. de Reus  
N. Sondervan

Hoewel bij het opstellen getracht is zo volledig en zorgvuldig mogelijk te zijn, kan VSR geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel in deze uitgave voorkomende onjuistheden en omissies.

Vereniging Schoonmaak Research  
Postbus 90154  
5000 LG Tilburg

[www.vsr-org.nl](http://www.vsr-org.nl)

© Vereniging Schoonmaak Research VSR, augustus 2010

Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van VSR niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op gehele of gedeeltelijke bewerking.



# INHOUD

Voorwoord .....	7
1. Werving en selectie .....	9
2. Introductie en instructie .....	11
3. Werkomstandigheden .....	13
4. Motivatie en binding .....	17
5. Organisatieveranderingen .....	21
6. Transcultureel management .....	25
7. Verwijzingen .....	27



# VOORWOORD

Machines, middelen en materialen zijn zeer belangrijk voor de schoonmaakbranche. Mensen zijn echter onontbeerlijk voor het goed uitvoeren van de schoonmaakwerkzaamheden. Goed personeel is van levensbelang. Dan ligt het voor de hand om een weldoordacht aannamebeleid te voeren, personeel te begeleiden en op te leiden, te zorgen voor goede werkomstandigheden etc. Goed personeel moet je immers koesteren. Bij dat personeelsbeleid hoort overigens ook dat van personeel dat niet aan de verwachtingen voldoet, op een verantwoorde manier afscheid moet worden genomen.

Deze handreiking behandelt op hoofdlijnen, in een aantal kernwoorden en -begrippen dat proces vanaf de werving en selectie van personeel.

De handreiking is geen uitputtend handboek voor personeelsbeleid maar een handvat voor iedereen die in de schoonmaakbranche met personeelszaken te maken heeft/te maken krijgt.

VSR





# 1. WERVING EN SELECTIE

Bij werving en selectie begint het allemaal. Hoe neem je personeel aan? Heb ik eigenlijk wel behoefte aan nieuw personeel? Als dat het geval is, dan moet goed worden nagedacht over de soort werkzaamheden, de contractvorm en dergelijke. Kortom: alvorens daadwerkelijk over te kunnen gaan op het werven en selecteren van personeel, moet er veel voorbereidend (denk)werk worden verricht.

## **Inventariseer de personeelsbehoefte**

Is er wel behoefte aan nieuw personeel? Zo ja, betreft het de overname van een schoonmaakcontract? In dat geval is de overname van personeel volgens de CAO verplicht als het personeel bij de vorige opdrachtnemer in dienst kan/mag blijven. Overleg hierover dient plaats te vinden tussen betrokken opdrachtnemers onderling maar ook met de desbetreffende personeelsleden.

## **Bepaal de tijdsduur van een arbeidsovereenkomst: vast of voor een bepaalde periode, een aantal uren/dagen/weken per maand**

Afhankelijk van ieders aanname-beleid en/of CAO-verplichting worden mensen al of niet tijdelijk of op vaste basis aangenomen of voor een bepaalde periode. Indien de werkzaamheden van langdurig zieken bijvoorbeeld moeten worden overgenomen, dan zijn tijdelijke contracten hiervoor geschikt. Iedere daadwerkelijke inzet dient in een (arbeids)overeenkomst te worden vastgelegd.

## **Omschrijf de functie zorgvuldig en nauwgezet**

Alvorens personeel te selecteren en aan te nemen, moet duidelijk zijn wat de functie precies inhoudt en welke kwalificaties en persoonskenmerken voor die functie worden vereist. Voorts dient duidelijkheid te worden verstrekt over verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

## **Inventariseer bij welk bedrijfsonderdeel de nieuwe medewerker wordt ingezet**

Betreft het reguliere schoonmaak-, specialistische-, uitzendwerkzaamheden of payroll?

## **Bepaal het takenpakket**

Omschrijf dit duidelijk en licht het toe, inclusief de functiebenaming en de afdeling waarbinnen de functie valt.

### Omschrijf het vereiste opleidingsniveau en de vereiste vakkennis

Het opleidingsniveau kan zowel door de opdrachtnemer als de klant worden bepaald. De vereiste vakkennis ligt in het verlengde van de uit te voeren taken en de specifieke eisen van de klant en/of het gewenste niveau van levering/dienstverlening van de opdrachtnemer.

### Aanbod aan de werknemer

Het aanbod van de werkgever aan de werknemer bestaat uit een aantal onderdelen:

- Contractvorm  
De werknemer kan een vast of een tijdelijk contract aangeboden krijgen. Met tijdelijke contracten kunnen risico's voor de werkgever in tijd worden afgedekt/beperkt. Tijdelijke contracten bieden de werknemer minder zekerheid. De verhouding vraag en aanbod speelt hierbij een belangrijke rol!
- Werkdagen en -tijden  
Dat ligt in het verlengde van de opdracht van de klant en/of het gewenste niveau van levering/dienstverlening van de opdrachtnemer.
- Salaris en toeslagen  
De opdrachtnemer moet binnen zijn budget/begroting een functie waarderen en een daarbij behorende beloning vaststellen. Beloningen binnen de schoonmaakbranche zijn deels CAO gerelateerd aan een taak of functie.
- Secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden  
Deze arbeidsvoorwaarden kunnen conform de CAO en/of volgens eigen bedrijfsreglement worden vastgesteld.
- Loopbaanmogelijkheden  
Voor sommige functies kan uitzicht op loopbaanmogelijkheden ertoe bijdragen om mensen te motiveren en voor langere tijd te binden.

### Breng in kaart wie er bij de sollicitatie- en wervingsprocedure zijn betrokken

Maak duidelijk wie er bij de procedure zijn betrokken, wat de rol- en taakverdeling is en wie de uiteindelijke beslissing neemt. Maak een planning waarbinnen de procedure moet zijn afgerond. Bepaal vooraf of er eerst intern wordt geworven of dat meteen naar externe kandidaten wordt gezocht. Als er een externe procedure wordt gestart, stel dan vast op welke wijze dit het meest effectief en efficiënt kan gebeuren.

### Aanvang van het dienstverband

- Wie maakt afspraken?
- Hoe ziet het introductieprogramma er uit?
- Hoe worden de werkzaamheden verdeeld en wie verdeelt ze?
- Wie begeleidt en hoe is de begeleiding geregeld?
- Controle
- Bijsturen, evaluatie, vaste aanstelling / ontslag

## 2. INTRODUCTIE EN INSTRUCTIE

Zodra het wervings- en selectieproces is afgerond en de werknemer in dienst is gekomen, dient aan de hand van een duidelijk introductieprogramma de basis te worden gelegd voor het uitvoeren van de opgedragen taken. Bespreek daarbij duidelijk de verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

### CAO-verplichting

Als een werknemer voor het eerst (of na een onderbreking) in de schoonmaakbranche komt werken dient de werkgever hem na de eerste 12 maanden (inleerperiode) een opleiding aan te bieden die de werknemer in staat stelt te voldoen aan de door de schoonmaakbranche gestelde eindtermen. VSR heeft lesmateriaal ontwikkeld dat voldoet aan die eindtermen. Het lesmateriaal bestaat uit zes inhoudelijke modules:

1. Interieuronderhoud met microvezel
2. Sanitaironderhoud met microvezel
3. Stofzuigen
4. Stofwissen met microvezel
5. Stofwissen met stofbindende stofwisdoeken
6. Vlakmoppen met microvezel

Het schriftelijk cursusmateriaal is kort, bondig en in eenvoudige bewoordingen opgesteld en wordt per module ondersteund door een instructiefilm die via het internet kan worden bekeken. Het lesmateriaal is voornamelijk bestemd voor schoonmaakbedrijven die hun medewerkers op een laagdrempelige manier de basis voor het schoonmaakvak willen bijbrengen.

Als de werknemer de opleiding met goed gevolg heeft afgelegd, dan kan hij/zij daarmee een certificaat behalen. De werknemer is overigens verplicht het aanbod van de werkgever voor het volgen van een opleiding te accepteren. Beheerst de werknemer in onvoldoende mate de Nederlandse taal voor het behalen van het eerdergenoemde certificaat, dan wordt de werkgever geacht er voor te zorgen dat de werknemer in staat wordt gesteld zich de Nederlandse taal voldoende eigen te maken. Ook als de inleerperiode voorbij is, blijft de werkgever verplicht de werknemer in de gelegenheid te stellen opleidingen te volgen, waardoor de werknemer kan blijven voldoen aan de door branche gestelde eindtermen.

### Instructie, inzet en begeleiding

Voor uitvoerende schoonmaakmedewerkers wordt vaak een opleiding tijdens tewerkstelling verzorgd. Uiteraard is het nog beter om voorafgaande aan de werkelijke inzet enkele dagen te besteden aan een gerichte schoonmaakopleiding.

**Informeer uw nieuwe medewerkers duidelijk over het beschikbare materiaal, over de aard van de werkzaamheden en de omstandigheden waaronder de werkzaamheden plaatsvinden (b.v. overdag of 's avonds)**

Belangrijk is dat er duidelijk wordt afgesproken wat de openingstijden van een pand zijn en op welke tijden er mag worden schoongemaakt.

**Documenteer de taakinstructie met een uitgebreide heldere toelichting, die ook duidelijk is voor medewerkers die de Nederlandse taal moeilijk beheersen**

Voordat iedere medewerker van start gaat dient de direct leidinggevende uit te leggen wat, waar en hoe de schoonmaakwerkzaamheden dienen te worden uitgevoerd. Als hulpmiddel worden taakkaarten gebruikt, die aan de materiaalwagen gehangen worden. Op de taakkaart staat kort omschreven wat er in het schoonmaakbestek staat. Ook is van belang dat duidelijk omschreven staat in welke ruimten de schoonmaak dient te worden uitgevoerd.

Bijvoorbeeld voor de 1e etage. Op deze taakkaarten staan ook de periodieke werkzaamheden vermeld. Veelal is dit per weeknummer aangegeven, zodat het voor de medewerker overzichtelijk blijft. Voor medewerkers die de Nederlandse taal onvoldoende beheersen kunnen pictogrammen worden gebruikt.

**Laat de nieuwe medewerker kennis maken met het schoonmaakbedrijf**

Daarbij kan worden gedacht aan de kennismaking van schoonmaakmedewerker met de direct leidinggevende, maar ook met de afdeling personeelszaken en de salarisadministratie. Een hulpmiddel hierbij kan zijn: een introductiemap voor nieuwe medewerkers.

**Feedback**

Regel en informeer personeel over wijze van terugkoppeling introductie, opleiding taakomschrijving e.d. versus schoonmaakresultaten. Het in de praktijk vaak gehanteerde principe "als je niets hoort dan gaat het goed" structureel vervangen door terugkoppeling resultaat schoonmaak op zowel persoonlijk, taakomschrijving en methodisch vlak.

**Geef de opleiding "Instructie bij introductie"**

Elke medewerker moet goed worden opgeleid. Daarbij wordt veel gebruik gemaakt van de korte opleiding "Instructie bij Introductie". Daarin wordt aandacht geschonken aan de basisvaardigheden van de professionele schoonmaaktechnieken. Meer informatie is te verkrijgen via SVS, een van de opleidingsinstituten die de instructie ook 'on-line' verzorgt.

**Leg de spelregels van het bedrijf uit waar wordt schoongemaakt**

Geef de eventuele afspraken en huisregels aan die binnen het bedrijf gelden waar wordt schoon gemaakt. Daarbij kan worden gedacht aan het sluiten van ramen en deuren, het uit doen van de verlichting, het dragen van werkkleding, het zichtbaar dragen van een badge met naam en pasfoto, de regels ten aanzien van screening van personeel, bezit van sleutels en/of alarmcodes, het in- en uitschakelen van alarm, gebruik van aanwezigheidsregistratieapparatuur en het aftekenen van het logboek.

# 3. WERKOMSTANDIGHEDEN (INSTRUCTIE EN BEGELEIDING)

## Geef als opdrachtgever aandacht aan de schoonmakers

De schoonmaak is onderdeel van een groot aantal activiteiten in ieder object.

Schoonmaakmedewerkers maken dan ook deel uit van het proces dat zich in dat object afspeelt.

Opdrachtgever, contactpersoon en gebouwgebruikers dienen voldoende geïnformeerd te worden omtrent de personele samenstelling, taken, werkwijze en werktijd van de schoonmaakdienst.

Omgekeerd moet er ook voldoende aandacht worden besteed vanuit de schoonmaakorganisatie en haar medewerkers voor opdrachtgever, contactpersoon, gebouwgebruikers, organisatie en geldende huis- en veiligheidsregels.

## Zorg als opdrachtgever voor voldoende ondersteuning aan het schoonmaakpersoneel

De opdrachtgever is verplicht er voor te zorgen dat de schoonmaakmedewerkers hun taken conform de gestelde eisen en afspraken kunnen uitvoeren.

Zaken zoals opkomst- en omkleedruimten, verlichting, vuilcontainers, bereikbaarheid van stroom- en watertappunten, materiaalopslagruimten, pauze-voorzieningen, het afsluitprotocol en de opleverstatus aan de schoonmaakdienst vallen onder de verplichtingen van de opdrachtgever.

## Communiceer!

Er dienen duidelijke afspraken te worden gemaakt met betrekking tot de structuur en de frequentie van de communicatie.

Bij voorkeur dient er 1 contactpersoon namens de opdrachtgever (*voor alle informatie uitwisseling van en naar de eigen organisatie en de gebouwgebruikers*) en 1 contactpersoon namens de opdrachtnemer (*voor alle informatie uitwisseling van en naar de schoonmaakmedewerkers*) te worden aangewezen.

Deze beide personen hebben met vaste regelmaat met elkaar contact, zij bewaken kwaliteit, voortgang en continuïteit als onderdeel van het contractbeheer.

De directe informatie-uitwisseling tussen opdrachtgever en de schoonmaakmedewerkers dient beperkt te blijven en verloopt bij voorkeur via het logboek of via de direct leidinggevende van de schoonmaakmedewerkers.

Contact tussen gebouwgebruikers en schoonmaakmedewerkers dient gebaseerd te zijn op wederzijds begrip, vertrouwen en respect. Een goede communicatie zal dit zeker ondersteunen.

Beheersing en bewaking van deze werk gerelateerde contacten dienen onderdeel te zijn van het contractbeheer.

### **Geef voortdurend aandacht aan het eigen schoonmaakpersoneel**

Het personeelsbeleid moet erop gericht zijn om de juiste medewerkers aan te trekken en hen te bekwamen en te motiveren voor hun taken in de schoonmaakbranche.

Opleiding, instructie, begeleiding, controle, herinstructie en het delen van relevante informatie maken een wezenlijk onderdeel uit van het dienstverband.

Personeel zal zoveel mogelijk gestimuleerd en gemotiveerd moeten (blijven) worden om de werkzaamheden te verrichten.

Stimulering van medewerkers hoeft lang niet altijd financiële consequenties te hebben. Tonen van waardering, betrokkenheid en respect naast het investeren in vakbekwaamheid en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers werken zeer stimulerend.

### **Begeleid medewerkers (taakgericht, competentiegericht en mensgericht)**

Begeleiding door directe en indirecte leiding dient er op gericht te zijn de schoonmaakmedewerkers te ondersteunen in de uitvoering van hun taken.

Door middel van instructie, controle en adviezen kan de professionaliteit en de motivatie worden bevorderd. Zaken als middelen, materialen en machines dienen in voldoende mate aanwezig te zijn.

Afhankelijk van de persoonlijke competenties van medewerkers, kunnen taken worden afgewisseld, kennis worden bevorderd om carrièremogelijkheden optimaal te benutten.

Ook dient er aandacht te zijn voor de sociale aspecten van de schoonmaakmedewerker. Het overgangsgebied tussen werk en privé geeft hiervoor altijd aanleiding. Informeer bijvoorbeeld naar de huiselijke situatie en de gezondheid van de schoonmaakmedewerker.

### **Zorg voor een goede taakindeling en taakverdeling**

De in het contract overeengekomen werkzaamheden en frequenties dienen duidelijk te zijn aangegeven op werkprogramma's, op taakkaarten etc.

Het schoonmaakpersoneel dient goed opgeleid en geïnstrueerd te zijn om de werkzaamheden op de juiste wijze en met de overeengekomen frequenties uit te voeren.

Een goede evenwichtige taakindeling en taakverdeling zijn belangrijke verantwoordelijkheden van de directe leiding.

### **Houd de werkdruk aanvaardbaar**

Onder optimale arbeidsomstandigheden dienen niet alleen veiligheids- en milieuaspecten te worden verstaan doch ook de werkdruk, deze moet binnen aanvaardbare grenzen te worden gehouden.

Aanvaardbare werkdruk is dag in dag uit goed te dragen zonder daarbij bovenmatig vermoeid te raken of ziek te worden.

Aanvaardbare werkdruk wordt gerealiseerd door een realistische taakstelling, goede opleiding, instructie en begeleiding. Een goede organisatie van de arbeid en inrichting van de arbeidsplaatsen, samen met de juiste arbeidsmiddelen, werkmethoden en technieken zijn daarbij randvoorwaarden.

Naast controle van de schoonmaakqualiteit hebben de schoonmaakmedewerkers ook recht op controle van de situatie waaronder zij hun werkzaamheden verrichten.

Bijsturing op aspecten van ergonomie, methodieken of gebouwspecifieke omstandigheden kunnen positief bijdragen aan begrenzing van de werkdruk.

### **Varieer de werktijden**

Het merendeel van de schoonmaakwerkzaamheden wordt uitgevoerd in de namiddag en avond, deze traditionele uitvoeringstijden beperken de inzet en opbouw van het personeelsbestand en daarmee de ontwikkeling van de schoonmaakbranche.

Uitbreiding van de invoering van dagschoonmaak zal niet alleen bijdragen aan bredere ontwikkeling van de branche maar ook aan verbetering van het imago van de schoonmaakbranche.

Invoering van meer dagschoonmaak heeft positieve gevolgen voor inzet, taakverbreding en serviceverlening van de schoonmaakmedewerker.

Dagschoonmaak leidt ook tot een positieve beleving van de schoonmaak (kwaliteit) door de opdrachtgever/gebruiker.

### **Zorg voor goede en ergonomische arbeidsomstandigheden**

Was er in het verleden weinig aandacht voor de arbeidsomstandigheden waarin gewerkt moest worden, tegenwoordig staan de omstandigheden waarin gewerkt moet worden centraal. De bescherming van werknemers in dit kader is door de overheid vastgelegd in de Arbowet, het Arbobesluit en de Arboregeling.

Binnen het Arbobeleid zijn door de sociale partners afspraken gemaakt, met daarin regels over fysieke belasting, werkdruk, het gebruik van biologische agentia en opleidingen. In die afspraken wordt verwezen naar de vastgestelde ergonomische criteria van apparatuur en omstandigheden binnen het schoonmaakonderhoud.

### **Houd toezicht**

Toezicht op de manier van werken bestaat uit het begeleiden, instrueren en controleren van de medewerkers. Dat is een belangrijke taak van de direct leidinggevenden.

Optimale begeleiding leidt doorgaans tot realisatie van de gemaakte afspraken zoals die in een schoonmaakcontract zijn vastgelegd.

De mate van realisatie is onderdeel van contractbeheer en is de verantwoordelijkheid van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.

### **Stimuleer zelfcontrole en laat externe controle uitvoeren**

Zelfcontrole dient onderdeel te zijn van de opleiding en instructie van de schoonmaakmedewerkers. Zelfcontrole moet worden gestimuleerd.

Als de zelfcontrole behoort tot de structuur en de cultuur van het bedrijf, dan draagt dit in positieve zin bij aan professionalisering van het schoonmaakvak, de motivatie van de medewerkers en het resultaat.

Externe controle door collega-medewerkers of derden hoort een objectief beeld te geven van de schoonmaakkwaliteit. Hiermee kan de instructie naar de uitvoering worden ondersteund en kan de haalbaarheid van de gemaakte afspraken worden getoetst.

Kwaliteitscontroles zijn onderdeel van het gehele schoonmaakproces en zijn een belangrijke ondersteuning van het contractbeheer.

### **Bespreek resultaten in het werkoverleg**

Communicatie is ook binnen de schoonmaakorganisatie een heel belangrijke factor. Resultaatbesprekingen tijdens periodiek te houden werkoverleg zijn belangrijke hulpmiddelen voor de directe leiding.

Met werkoverleg en resultaatbespreking wordt interesse getoond in hetgeen de schoonmaakmedewerkers presteren en wordt in hoge mate bijgedragen aan ontwikkeling en motivatie.



## 4. MOTIVATIE EN BINDING

Motivatie is 'Het geheel van psychologische en fysieke prikkels die energie bij ons teweeg brengt om activiteiten te ontwikkelen in de richting van een gesteld doel'.

Motivatie is onlosmakelijk verbonden met bedrijfscultuur.

Medewerkers ontleen hun motivatie aan een aantal basisvoorwaarden:

1. Ieder mens heeft een behoefte aan het verwerven van immateriële goederen en materiële goederen.
2. Ieder mens heeft de behoefte om emotionele banden aan te gaan met familie, vrienden en collega's. Maar ook met de organisatie waarvoor men werkt, of de vereniging waarvan men lid is.
3. Ieder mens wil graag begrijpen wat er om hem heen gebeurt en de zin daarvan inzien.
4. Ieder mens wil zijn bezit verdedigen tegen dreiging van buitenaf. Dit betreft zowel onze materiële als immateriële zaken.

Als we als organisatie in staat zijn om deze 'emotionele' basisvoorwaarden te vervullen dan zal dit leiden tot gemotiveerd gedrag.

Veel managers hebben moeite om hun medewerkers te motiveren.

Toch is er een aantal aspecten die van belang zijn bij het succesvol gemotiveerd krijgen en houden van medewerkers.

### Motiveer jezelf

Motiveren van anderen begint bij het motiveren van jezelf als manager. Alleen al het laten zien van gedrag dat je ook graag van anderen ziet doet wonderen.

Doe je iets voor een ander dan wil die graag ook iets voor jou doen.

### Behandel iedereen gelijkwaardig

Mensen zijn uniek.

Iedereen gelijk behandelen werkt nooit helemaal. Behandel iedereen gelijkwaardig en eerlijk. Complimenteer goed presterende medewerkers en geef hen de opdracht de zwakkere collega te begeleiden.

### Straf niet

Straffen werkt averechts.

Angst voor straf is geen goede motivator. Het werkt hooguit tijdelijk. Mensen zullen in het vervolg proberen onder de straf uit te komen. Fouten worden verzwegen waardoor de kans op verbeteren wordt ontnomen.

### **Toon oprecht interesse**

Iedereen vindt het prettig als mensen oprecht interesse tonen door bijvoorbeeld te vragen hoe het met iemand gaat. Maar pas op: Als de interesse niet gemeend is maar 'gemaakt', dan werkt het averechts.

### **Communiceer eerlijk**

Vertel eerlijk, open en helder over je eigen doelen en wensen. Geef feedback en zeg waar het op staat. Doe dat respectvol zonder te kwetsen. Geef waar mogelijk complimenten maar vertel ook wat er nog beter kan.

### **Geef mensen de ruimte**

Mensen kunnen uitstekend in vrijheid en flexibiliteit hun doelen kiezen. Als een medewerker wordt vertrouwd en weet dat hij zelf keuzes mag maken zal hij creatiever en initiatiefrijker worden en zelf met optimale oplossingen komen.

### **Schep kaders**

Vrijheid geven is goed maar wel binnen overeengekomen kaders. Doelen moeten dan daarin passen en realistisch, acceptabel, haalbaar en meetbaar zijn.

### **Wek vertrouwen**

Voor eerlijkheid en openheid is een ontspannen sfeer en uitnodigende omgeving nodig. Daarin kunnen ook onvrede en klachten worden geuit. Iedere leidinggevende die daarop kan inspelen (al is het alleen maar door te luisteren en begrip te tonen) verbetert zowel de eigen positie als die van de ander.

Besef dat motiveren een continu proces is. Niet een kunstje dat u éénmaal even snel kunt uitvoeren. Consistentie en herhaling zijn van belang om collega's gemotiveerd te krijgen en te houden.

Het spreekt voor zich dat gemotiveerde mensen optimaal bijdragen aan organisatiedoelen.

### **Managen en meten van motivatie**

Motivatie is moeilijk maar redelijk accuraat meetbaar aan de hand van persoonlijke prestatie-indicatoren.

Naast het functionering en/of beoordelingsgesprek bestaat daarvoor het persoonlijke motivatie gesprek.

Bij een dergelijk gesprek komen de volgende aspecten aan de orde:

1. Verwachtingen:  
Welk doel wordt geformuleerd?
2. Investeren:  
Wat doen betrokken partijen (organisatie, leidinggevende, medewerker) er aan om naar dit doel toe te werken?
3. Evalueren / feedback:  
Regelmatig bespreken of doel nog steeds haalbaar is en/of behaalde resultaten.

4.     Realiteit onderkennen:  
Zoek de confrontatie op over zaken die niet waren voorzien en probeer hiervoor oplossingen te vinden.
5.     Afwijkingen:  
Erken dat het mogelijk is, door omstandigheden, verder af te komen van het oorspronkelijke doel.
6.     Opnieuw evalueren:  
Was het tot nu toe realistisch en wat gaan we bijstellen?
7.     Bereidheid tot bijstellen:  
Alle betrokkenen moeten de bereidheid hebben om bij te stellen en de doelen aan te passen.

Een op bovenstaande aspecten gebaseerd motivatiegesprek richt zich vooral op het plezier in het werk hetgeen leidt tot optimale acties om te komen tot verbetering.

Gemotiveerde mensen gebruiken hun talenten zodanig dat uw organisatie optimaal zal functioneren in uw markt.



## 5. ORGANISATIE- VERANDERINGEN

“Reorganisatie op reorganisatie is dekmantel voor het onvermogen van het management om, onder bestaande structuren, mensen te motiveren om tot prestaties te komen!”

Voor de meeste bedrijven is dit een tijd van ongekende veranderingen. Het zijn vaak deze veranderingen die verzuim en verloop van personeel tot gevolg hebben. Houd er rekening mee dat mensen van nature behoudend zijn.

Natuurlijk is er altijd al sprake geweest van veranderingen. En opvallend daarbij is steeds dat, al zijn die veranderingen klein en komen ze niet onverwacht, mensen die in een organisatie werken ze toch niet graag zien. Heel normaal zijn verschijnselen als spanning, stress, sabotage, verloop, subtiele vertraging, onnodig politiek gekibbel, enz.

Met andere woorden weerstand tegen verandering!

Als dit voor kleine zaken al zo is, wat gebeurt er dan als organisaties grootschalig en diepgaand veranderen?

Omdat de snelheid van verandering is toegenomen, wordt het voor managers een steeds belangrijker taak om die veranderingen te beheersen. Managers moeten weten hoe zij hun medewerkers zo door veranderingen heen kunnen loodsen, dat zij er met een effectievere organisatie uitkomen.

Daarbij is het belangrijk te kunnen analyseren waarom mensen zich tegen veranderingen verzetten. Waarom verzuimt men of raakt men in de ziektewet?

Dan pas kan men ontdekken wat men kan doen om die weerstand te voorkomen of om te zetten in medewerking aan verandering.

Hieronder volgt een overzicht van de mogelijke manieren om weerstand tegen verandering te verminderen en ziekteverzuim en verloop te beperken.

### **Betrek medewerkers actief in een veranderingsproces. Geef ze inbreng**

Het hangt er van af hoe mensen op verandering reageren, of zij al of niet het gevoel hebben die te kunnen beheersen. Zelf veranderen is leuk, maar door invloed van anderen veranderd te worden is bedreigend.

De meeste mensen willen gebeurtenissen om hen heen beheersen; zelfs invloed op details is beter dan helemaal geen invloed. Hoe meer keuzes aan mensen overgelaten worden, hoe beter zij zich voelen bij veranderingen. Als alles van buitenaf wordt opgelegd, zullen zij zich hoogstwaarschijnlijk verzetten en in de verdediging gaan. Het verzet wordt groter naar gelang ze minder beïnvloedingsmogelijkheden hebben.

### **Houd de medewerkers op de hoogte van de stappen in het veranderingsproces**

Als mensen niet weten wat hen te wachten staat, wat de volgende stap zal zijn, voelen zij zich onprettig. Als je niet weet of je, bij wijze van spreken, buiten de boot valt bij de lopende reorganisatie, is verandering gevaarlijk. Ellende die je kent is dan te verkiezen boven ellende die je niet kent, hetgeen doorgaans tot uitdrukking komt in verzet.

Daarom is het nodig dat managers bij iedere stap in belangrijke veranderingsprocessen hun medewerkers op de hoogte houden van wat er precies aan de hand is en wat er als volgende stap te verwachten valt.

Als men dat niet doet, roept dit weerstand op. Informatie is noodzakelijk om medewerking te verkrijgen, liefst stap-voor-stap scenario's met tijdstabellen en mijlpalen. Als een grote verandering in kleine stapjes wordt opgedeeld, wordt die minder bedreigend: mensen kunnen zich op een stapje richten.

Basisvoorwaarde is dat de managers zelf in de verandering geloven en er achter staan. Anders krijgen zij de anderen niet mee!

### **Voorkom verrassingen**

Mensen schrikken, als ze overvallen worden door beslissingen, die bij hen niet voorbereid zijn.

De eerste reactie op iets nieuws of onverwachts is vaak weerstand.

Het is daarom niet goed als in een bedrijf eerst alle beslissingen voor een organisatieverandering genomen worden, om dan daarmee de medewerkers voor een voldongen feit te plaatsen. Zo wordt een gevoel van dreiging en weerstand gecreëerd. Timing van informatie met betrekking tot verandering is essentieel. Waarschuw mensen van tevoren: dan kunnen zij er rekening mee houden.

### **Minimaliseer de 'verschillen'**

Veranderingen maken "verschil": mensen moeten na gaan denken over vertrouwde gewoonten en handelswijzen. Routine is een basis voor rust en zekerheid. Hoe meer "verschillen" ontstaan door verandering, hoe groter de onzekerheid wordt. Daarom is het van belang het aantal "verschillen", dat door de verandering wordt ingevoerd, te minimaliseren of te reduceren en zoveel mogelijk gewoonten en routinegedragingen in tact te laten.

Soms denken managers dat juist het tegenovergestelde hiervan moet gebeuren: als je alles verandert laat je pas merken dat je echt aan het veranderen bent. Maar mensen zullen eerder aan veranderingen meewerken als die niet gebracht worden als een "alles moet nu anders", maar eerder als iets dat aansluit bij de traditie.

### **Voorkom gezichtsverlies**

Als een verandering ingezet wordt vanuit de gedachte dat, wat ze tot dan toe deden, verkeerd of fout was, zullen mensen zich verzetten. Niemand wil zijn gezicht verliezen.

Toch gebeurt het nog al eens dat een veranderingsvoorstel impliciet of expliciet de boodschap meedraagt dat vroeger alles verkeerd gedaan werd. Daardoor worden mensen tot tegenstanders gemaakt. Met name nieuwe managers kondigen nog wel eens een "culturele revolutie" aan.

### Zorg voor zelfvertrouwen

Soms verzetten mensen zich tegen veranderingen, omdat ze zich zorgen maken of ze de nieuwe situatie wel goed aan kunnen. Als die onzekerheid groot is, zullen ze de verandering van zich af houden. Het is daarom nodig er voor te zorgen dat mensen voldoende zelfvertrouwen hebben, zich competent voelen en dat voldoende opleidings- en trainingsmogelijkheden worden geboden om nieuwe, vereiste vaardigheden te leren.

Zij moeten ook de kans krijgen om de nieuwe vaardigheden uit te proberen, zonder dat ze er meteen op beoordeeld worden.

Stimuleer het stellen van vragen.

### Wees flexibel

Veranderingen hebben altijd neveneffecten: andere plannen of projecten worden verstoord, misschien worden toezeggingen genegeerd die al eerder gedaan zijn. Die neveneffecten kunnen voor medewerkers erg veel betekenen. Het is dan goed de nodige flexibiliteit ten aanzien van veranderpunten te betrachten. Vaak zullen (tijdelijke) overgangsmaatregelen moeten worden gevonden.

### Waardeer de extra inzet

Veranderingen betekenen gevoelsmatig gewoon meer werk, zeker als routine-werkzaamheden gewoon door moeten gaan. Verandering vraagt inzet in tijd en energie: extra inspanning. Als mensen die extra inspanning niet willen leveren, zullen zij zich tegen die verandering verzetten. Ze hebben dus behoefte aan ondersteuning en compensatie om aangezet te worden tot meewerken in plaats van verzet.

Met name zal de extra inspanning niet als vanzelfsprekend beschouwd moeten worden maar expliciet gewaardeerd moeten worden..

### Los oud zeer op

Wie nog met oud zeer zit ten opzichte van bepaalde gebeurtenissen in de organisatie zal niet enthousiast reageren als diezelfde organisatie (weer) met iets nieuws komt. Dingen onder tafel houden lukt zolang alles bij het oude blijft en mensen confrontaties kunnen vermijden. Dat wordt doorbroken als er om verandering wordt gevraagd. Dan komen onopgeloste grieven uit het verleden naar boven en die gaan pogingen tot verandering dwarszitten. Het oplossen van dat oud zeer is dan noodzakelijk om de weerstand tegen verandering te kunnen overwinnen. Zolang mensen zich miskend voelen, zullen ze niet meegaan met wat de leiding wil.

### Informeel tijdig, helder en volledig

Soms is een verandering echt bedreigend, worden er winnaars en verliezers gecreëerd en verliezen mensen status, invloed en voordelen. Dat is realiteit. Hierbij is het van belang de dingen niet mooier te maken dan ze zijn en geen valse of onhaalbare beloften te doen. Als mensen er inderdaad op achteruitgaan, moeten ze dat vroegtijdig horen, als is het alleen maar om te voorkomen dat ze met hun onzekerheid en zorgen (want die hebben ze toch) anderen

negatief beïnvloeden. En als mensen overgeplaatst of zelfs ontslagen moeten worden, is het menselijker om dat snel te doen.

Mensen voelen zich opgelucht op het moment dat ze zeker weten dat het inderdaad waar is waar ze bang voor zijn geweest. Ze kunnen weer verder en zullen nieuwe plannen maken. Onzekerheid is erger dan slecht nieuws. Verandering is nooit alleen maar negatief; maar wel zijn er steeds negatieve kanten aan verbonden: verlies van routine, rust, relaties, enz. Dan is het van belang te kunnen "rouwen". Afscheidsrituelen kunnen helpen om relaties af te ronden. Dat soort rituelen kunnen heel efficiënt zijn. Ze maken het mensen makkelijker iets achter zich te laten.

Weerstand tegen verandering is niet irrationeel, maar komt voort uit begrijpelijke achtergronden. Managers die deze achtergronden weten en deze kunnen analyseren, hebben de meeste mogelijkheden om tot oplossingen te komen. Hoe bereik je dat mensen meewerken aan veranderingen?

- Laat ruimte voor meedenken bij het voorbereiden van de verandering
- Geef inzicht in de totstandkoming van de besluitvorming
- Geef een helder beeld van de verandering, een "visie" met details over de nieuwe situatie
- Verschaf zo volledig mogelijk informatie over de veranderingsplannen
- Verdeel een grote verandering in meer hanteerbare en vertrouwde stappen: laat mensen eerst een klein stapje doen
- Voorkom zoveel mogelijk verrassingen: bespreek met mensen tijdig de nieuwe eisen
- Laat ruimte om veranderingseisen te verwerken, geef de kans om te wennen aan het idee van verandering, voor mensen er echt in de praktijk mee moeten werken
- Bevestig dat mensen het aankunnen
- Zoek pioniers en vernieuwers (beloon ze!) en verwijf naar vroegere succeservaringen die als voorbeeld kunnen dienen
- Zorg dat mensen het gevoel hebben dat ze gecompenseerd worden voor de extra tijd en energie, die door het veranderingsproces wordt vereist
- Voorkom het creëren van "verliezers" (maar als die er zijn, wees dan eerlijk tegen hen en wijs ze er in een vroeg stadium op)
- Sta gevoelens van heimwee en droefheid toe, en maak daarna de toekomst interessant.



## 6. TRANSCULTUREEL MANAGEMENT

Omdat 'nieuwe Nederlanders' een groot deel uitmaken van het personeelsbestand binnen schoonmaakdiensten is het belangrijk om aandacht te besteden aan een goede omgang met etnische groeperingen. Waarom?

- a. Je kunt het ziekteverzuim en het personeelsverloop omlaag brengen als je professioneel met mensen uit alle etnische groepen omgaat.
- b. De werksfeer wordt prettiger als mensen het meer naar hun zin hebben. Bovendien gaat de arbeidsproductiviteit dan omhoog.
- c. Om voldoende schoonmaakpersoneel te hebben is het noodzakelijk om een beroep te kunnen doen op alle potentiële werknemers. Voor het overleven van een schoonmaakbedrijf is een goede omgang met allochtone medewerkers dus letterlijk een noodzaak.
- d. Opdrachtgevers en opdrachtnemers eisen steeds vaker geschoold personeel. Om voldoende geschoold personeel te hebben en te houden, is het dus noodzakelijk om ook allochtone medewerkers te scholen en dus langer in dienst te houden.

### Toon interesse in andere culturen

Cultuurverschillen zijn soms lastig. Je kunt echter ook geboeid raken door cultuurverschillen. Als je steeds meer persoonlijk geïnteresseerd raakt, word je steeds nieuwsgieriger en wordt het een bron van begrip.

### Ontken vooroordelen niet maar....

Veel mensen schrikken van hun vooroordelen en dringen die weg uit hun bewustzijn. Die vooroordelen passen niet bij het tolerante beeld dat zij van zichzelf hebben. Het wegdringen van die negatieve gedachten en gevoelens heeft echter de volgende schadelijke consequenties:

- a. Datgene dat we wegdringen, verdwijnt niet maar gaat onder de oppervlakte, onbewust een eigen leven leiden. De negatieve beelden blijven onze beslissingen beïnvloeden maar we zijn ons van die invloed niet meer bewust.
- b. Datgene dat we wegdringen uit ons bewustzijn, blijken we te gaan bestrijden in anderen. Wie zijn eigen negatieve gedachten ontkent en wegdrukt, wordt vaak extra verbiedend tegen iemand anders die een vergelijkbare opvatting heeft.
- c. We houden het bovendien niet vol steeds de negatieve gedachten weg te drukken. Vroeg of laat, als bijvoorbeeld in de samenleving het taboe wegvalt, komen die gedachten en gevoelens met extra kracht naar voren.

### Verwerk vooroordelen

- a. Word zelf bewust van uw negatieve gedachten en gevoelens. Vlucht er niet voor weg. Schrijf ze op, zodat u uzelf verplicht om erbij stil te blijven staan. Vrijwel altijd zijn ze geformuleerd als een 'zij zijn....' bewering. Dit opschrijven in plaats van er slechts vluchtig aan te denken is een noodzakelijke start, vooral als u weerstanden tegen het opschrijven voelt. U schrijft op bijvoorbeeld: 'Ze zijn lui'. Of: 'Ze zijn crimineel'.
- b. Formuleer het vervolgens opnieuw maar nu in een taal waardoor u meer verantwoordelijkheid neemt voor wat u zegt. Maak er een 'Ik vind ze....' bewering van. Het wordt dus: 'Ik vind ze lui' en 'Ik vind ze crimineel'.  
Dit is een belangrijke stap. U dwingt uzelf ertoe zich te realiseren dat het uw beweringen zijn. In de 'ze-zijn' formulering liet u zichzelf buiten beschouwing.
- c. Probeer na te gaan of u het ermee eens bent: Zijn ze lui? Zijn ze crimineel? Probeer het te toetsen aan feiten. Is het een feit of een vooroordeel? Voor welk deel van de groep is het waar?  
Waarschijnlijk is de generalisatie voor een bepaald percentage waar. Vaak zal blijken dat het een vooroordeel was: De feiten kloppen niet met wat u vermoedde!

## 7. VERWIJZINGEN

De volgende instanties, organisaties en websites bieden voor de schoonmaakbranche de meest relevante informatie over personeelsbeleid.

Vereniging Schoonmaak Research VSR	<a href="http://www.vsr-org.nl">www.vsr-org.nl</a>
SVS B.V.	<a href="http://www.svs-schoonmaak.nl">www.svs-schoonmaak.nl</a>
Raad voor de Arbeidsverhoudingen in de Schoonmaakbranche	<a href="http://www.ras.nl">www.ras.nl</a>
Ondernemersorganisatie Schoonmaak en Bedrijfsdiensten OSB	<a href="http://www.osb.nl">www.osb.nl</a>
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	<a href="http://www.minszw.nl">www.minszw.nl</a>
Nederlandse Vereniging van Zeepfabrikanten	<a href="http://www.nvz.nl">www.nvz.nl</a>

Op de websites van bovenstaande instanties zijn meerdere links te vinden naar andere websites die aandacht besteden aan aspecten van personeelsbeleid.

