

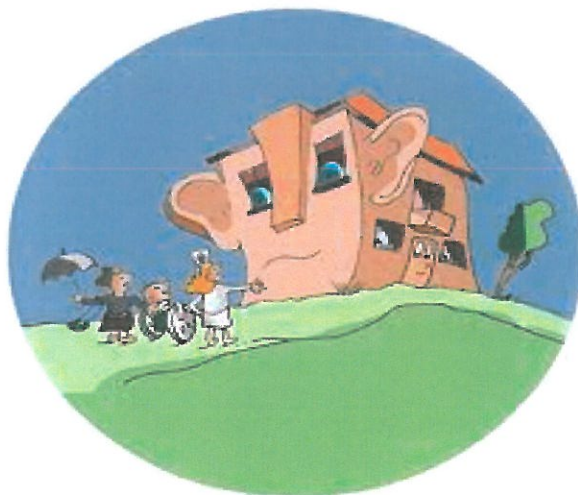
Noorderpoort

GEZONDHEIDSZORG EN WELZIJN
GRONINGEN

OPLEIDING VERZORGENDE

READER ZGK

ORGANISATIECULTUUR



Inhoudsopgave

1	Organisatiecultuur	3
1.1	Inleiding	3
1.2	Omgangsvormen	4
1.3	Gedragscode	8
1.4	Vertrouwenspersoon	10
1.5	Pesten op het werk	12
1.6	Foutencultuur	15
1.7	In de praktijk	17

1 Organisatiecultuur

1.1 Inleiding

Dat er cultuur en cultuurverschillen bestaan, weet je. Zo is er een duidelijk verschil tussen de Nederlandse cultuur en de Marokkaanse cultuur, maar ook tussen de Nederlandse cultuur op het platteland en die in de grote stad. En zoals er cultuurverschillen zijn tussen landen en volkeren, zo zijn die er ook tussen organisaties.

Dit thema gaat over organisatiecultuur. Bij cultuur gaat het om taal, lichaamstaal, gewoonten, rituelen, opvattingen, waarden en normen. Mensen brengen die in de organisatie waarin zij werken op elkaar over en creëren samen zo een nieuwe cultuur. Je kunt je in een organisatie prettig voelen en het gevoel hebben dat je jezelf kunt zijn. Maar je kunt je in een organisatie ook erg ongelukkig voelen. Bijvoorbeeld omdat je je er niet in thuis voelt, omdat je gepest wordt, of omdat je het idee hebt dat je nooit een fout mag maken.

In dit thema lees je over omgangsvormen in de organisatie, over de gedragscode welzijn, jeugdhulpverlening en kinderopvang en over de vertrouwenspersoon in een organisatie. Tegenwoordig hebben veel mensen te lijden onder pestgedrag van collega's of zelfs van hun leidinggevende. In dit thema besteden we ook aandacht aan deze pestcultuur. Ten slotte lees je over de negatieve of positieve foutcultuur die een organisatie kan hebben.

De inhoud van dit thema:

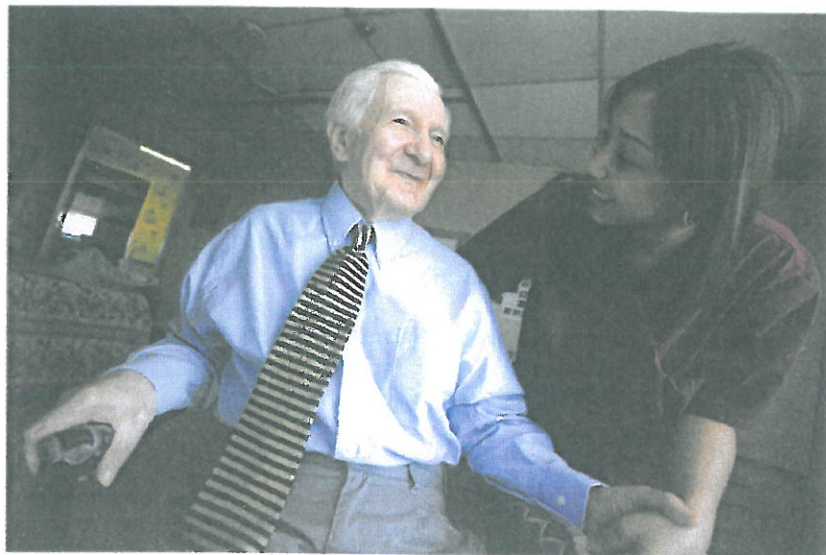
- 2 Omgangsvormen
- 3 Gedragscode
- 4 Vertrouwenspersoon
- 5 Pesten op het werk
- 6 Foutcultuur
- 7 In de praktijk

1.2 Omgangsvormen

Organisaties verschillen van elkaar, zoals ook mensen, landen en volkeren van elkaar verschillen. Ook organisaties die dezelfde doelgroep hebben, kunnen van elkaar verschillen. Dat kan met veel zaken te maken hebben, maar het heeft in ieder geval ook met cultuur te maken.

Organisatiecultuur:
geheel van normen, waarden, opvattingen en
omgangsvormen in een organisatie

De organisatiecultuur is de bindende kracht van een organisatie. Het gaat over de werksfeer, de normen en waarden, voorschriften en procedures, de ruimte voor persoonlijke groei, initiatieven en verantwoordelijkheid. Cultuur maakt van een organisatie een wereld op zich met een eigen karakter, identiteit en uitstraling. Er zijn bijvoorbeeld dynamische culturen, open of gesloten culturen. Een wezenlijk onderdeel van een organisatiecultuur is de manier waarop de mensen met elkaar omgaan.



Hoe ga je met elkaar om?

Omgangsvormen

In het dagelijks leven zijn er verschillen in de manier waarop mensen met elkaar omgaan. Bij sommige mensen is het gebruikelijk dat je bij de voordeur je schoenen uitdoet als je op bezoek komt. Bij andere mensen is dat heel ongebruikelijk. Bij sommige mensen is het heel erg onbeleefd om onuitgenodigd op etenstijd op bezoek te komen. Andere mensen vinden het juist gezellig als er onverwachte gasten voor het eten zijn. Sommige mensen zullen nooit vloeken of lelijke woorden gebruiken, andere mensen zeggen in bijna iedere zin wel een lelijk woord. Omgangsvormen krijg je van huis uit mee.

Omgangsvormen:

- zeggen hoe mensen met elkaar omgaan
- zijn ongeschreven regels
- en geschreven regels

Ook tussen organisaties zijn er verschillen in de manier waarop mensen met elkaar omgaan. In de ene organisatie groet je iedereen die je tegenkomt in de openbare ruimten. Je zegt 'goedemorgen' of 'goedemiddag' net zoals het uitkomt. In andere organisaties groeten mensen elkaar alleen als ze elkaar goed kennen. Collega's van andere afdelingen die elkaar weinig zien, groeten elkaar niet. In de ene organisatie heeft iedereen altijd haast, van keukenhulp tot directeur, in andere organisaties is er belangstelling voor elkaar en maken medewerkers graag een praatje met elkaar. In sommige organisaties worden plannings nooit gehaald, in andere organisaties is het een uitzondering als een planning niet gehaald wordt.

In een instelling voor mensen met een verstandelijke beperking is Sacha, een nieuwe medewerkster komen werken. Ze wordt ingewerkt door Johan. Johan heeft Sacha al verteld wat haar taken zijn voor die dag. Ze beginnen in een sociowoning en Sacha zal het ontbijt klaarmaken voor de groep. Johan laat haar zien waar alles staat en begint dan met cliënten te helpen bij hun dagelijkse verzorging. Als Sacha thee en koffie heeft gezet, komen de eerste bewoners binnendruppelen. Sacha zegt 'goedemorgen' en gaat verder met haar werk. Johan heeft net een bewoner in een rolstoel aan tafel gezet. Hij gaat naar Sacha toe en zegt: 'Het is wel de bedoeling dat je iedereen een hand geeft en je even voorstelt.'

Dit zijn zaken die te maken hebben met de manier waarop medewerkers en leidinggevendenden met elkaar omgaan. Het gaat vaak om ongeschreven regels. In geen enkele organisatie staat zwart op wit dat iedereen altijd haast moet hebben of dat collega's elkaar moeten groeten of juist niet mogen groeten. Het zijn de ongeschreven regels van de organisatie. En omdat iedereen zo doet, zullen nieuwkomers in de organisatie dat gedrag overnemen. Als ze dat niet doen, zal iemand van de oude garde corrigerend optreden.

In de Boechorst zijn medewerkers altijd gehaast en jachtig aan het werk. Als je vraagt waar je een bepaalde afdeling kunt vinden, dan krijg je in het voorbijgaan antwoord. Marca heeft in dit verzorgingshuis gesolliciteerd als afdelingshulp. Ze is wat vroeg en nu zit ze in de grote hal te wachten tot iemand haar komt halen voor het sollicitatiegesprek. Ze heeft goed uitzicht op de receptie en het valt haar op dat medewerkers die iets willen doorgeven aan de receptie, tamelijk kortaf doen. Medewerkers roepen mededelingen naar de receptie zonder te controleren of de boodschap goed is aangekomen. Bewoners in rolstoelen worden met een vaartje ergens heen gebracht. Het is Marca duidelijk dat iedereen het erg druk heeft.

Marca heeft een paar dagen geleden een sollicitatiegesprek gehad in Meer en Dal, ook een verzorgingshuis. Daar ging het heel anders aan toe. Ook toen was ze vroeg en moest ze even wachten. Ze zag dat sommige medewerkers even stopten bij de receptie en dan een briefje kregen met een mededeling. Vaak praatten de receptiemedewerker en de andere medewerker eventjes met elkaar. Zo'n praatje duurde misschien nog geen halve minuut, maar toch kwam het heel ontspannen over. Er waren medewerkers en vrijwilligers die bewoners in rolstoelen ergens heen brachten. Dat ging in een rustig tempo en als een bewoner naar het aquarium wilde kijken dat in de hal staat, dan bleef de begeleider rustig even staan. Iedereen groette elkaar en Marca vond dat er een prettige sfeer hing.

Wat een verschil met de Boechorst.

Het is duidelijk dat de omgangsvormen in de Boechorst anders zijn dan in Meer en Dal.

Een aantal decennia geleden was het in veel organisaties heel gewoon dat vrouwen een andere positie innamen dan mannen. Ze kregen minder betaald dan mannen voor hetzelfde werk. Sommige mannen konden hun handen moeilijk thuishouden, of maakten dubbelzinnige opmerkingen en beledigden vrouwen. Langzamerhand is die cultuur veranderd. In de Arbowet is opgenomen dat werkgevers hun werknemers moeten beschermen tegen seksuele intimidatie en geweld. En in de wet is opgenomen dat mannen en vrouwen gelijk behandeld moeten worden.

Dit betekent niet dat ongelijke behandeling en intimidatie niet meer voorkomen. Omgangsvormen leer je thuis. Maar niet iedereen leert thuis de goede omgangsvormen. Zo denken sommige mannen dat het normaal gedrag is om vrouwen op het werk lastig te vallen met seksueel getinte opmerkingen. En sommige vrouwen denken dat het er gewoon bij hoort. Sommige mannen denken ook dat je vrouwen gerust mag aanraken, zeker als ze een kort rokje of een laag uitgesneden truitje aan hebben. Dan 'vragen ze erom', volgens hen.

Juist voor dit soort zaken, is het handig als er een en ander op schrift staat. Tegenwoordig heeft iedere beroepstak en organisatie een gedragscode die voorschrijft welk gedrag niet getolereerd hoeft te worden.



Omgangsvormen zijn in iedere organisatie anders

1.3 Gedragscode

Er zijn landelijke modellen voor gedragscodes (of beroepscode) voor de verschillende beroepsgroepen, zoals jeugdzorg en de kinderopvang. De gedragsregels in deze modellen zijn gericht op het bestrijden en voorkomen van agressief gedrag, leeftijdsdiscriminatie, racisme en seksuele intimidatie. De gedragsregels schrijven ook voor dat levensbeschouwelijke opvattingen gerespecteerd moeten worden.

Gedragscode:

in een document vastgelegde normen en waarden met betrekking tot het gedrag en de houding die beroepsbeoefenaren in een bepaald beroep dienen te hanteren

Iedere organisatie moet voor de eigen organisatie een gedragscode hebben, gebaseerd op de modelgedragscode. Organisaties zijn dit verplicht op grond van de Arbowet. Daarin staat in artikel 4 het volgende.

'De werkgever voert, binnen het algemene arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid met betrekking tot het beschermen van werknemers tegen seksuele intimidatie en tegen agressie en geweld.'

De sectoren welzijn, jeugdhulpverlening en kinderopvang hebben ieder een eigen gedragscode. Het zijn algemene voorbeelden die aangepast kunnen worden. Iedere organisatie kan de tekst uit het model toespitsen op de eigen organisatie. Wel moet iedere organisatie een gedragscode hebben en een vertrouwenspersoon aanstellen.

Ter illustratie zie je hierna Artikel 2a+b van de modelgedragscode welzijn.

Artikel 2: Doel en algemeen uitgangspunt

- a Seksuele intimidatie, agressie en discriminatie op grond van ras, leeftijd, levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid, burgerlijke staat en handicap worden door de organisatie als vormen van ongewenst gedrag afgewezen.
- b De organisatie neemt het op zich in het dagelijks handelen en bij het ontwikkelen van beleid deze vormen van ongewenst gedrag te voorkomen en te bestrijden.

In de gedragscode van een organisatie behoort ook te staan hoe de omgang tussen medewerkers en cliënten moet zijn.

Mina en Tanya hebben samen avonddienst op een afdeling met demente ouderen. Ze zijn bezig mensen naar bed te helpen. Mina begint aan de ene kant van de afdeling, Tanya aan de andere kant; zo werken ze naar elkaar toe. Op het moment dat Tanya binnenkomt op de kamer van mevrouw Crama ziet ze dat Mina haar een klap geeft. Tanya schrikt en zegt verontwaardigd: 'Wat doe je nou? Je gaat toch geen bewoner slaan, zeker?' Mina haalt haar schouders op en zegt dat het altijd een probleem is om mevrouw Crama te helpen met uitkleden. 'En toen ik haar trui wilde uitdoen, ging ze mij slaan. Nou, ik laat me niet slaan, door niemand en ook niet door een bewoner!' Ondertussen begint mevrouw Crama op Mina's armen te slaan. 'Zie je wel', zegt Mina, 'zie je nu hoe ze me slaat?' 'In de gedragscode staat dat je je niet agressief mag gedragen naar cliënten', zegt Tanya. 'Ja, dat is waar', erkent Mina, 'maar weet je wel dat er ook in staat dat je als medewerker geen agressief gedrag van cliënten hoeft te accepteren?'

Mina heeft gelijk dat dit in de gedragscode staat, maar 'niet accepteren' is wat anders dan terugslaan. In geen enkele organisatie zal het geaccepteerd worden dat medewerkers de cliënten slaan. De cultuur in welzijns- en gezondheidszorginstellingen is dat je cliënten die zich agressief gedragen, weer rustig probeert te krijgen door met ze te praten. Als dat niet helpt, zijn er andere maatregelen, die per organisatie en per afdeling verschillend kunnen zijn. Iemand met een verstandelijke beperking in een instelling die agressief gedrag vertoont, heeft iets anders nodig (medicijnen bijvoorbeeld) dan een peuter in de kinderopvang.

1.4 Vertrouwenspersoon

Nu kan een organisatie wel regels opstellen, en een gedragscode, maar het is natuurlijk wel belangrijk dat die regels ook gehandhaafd worden. Een vertrouwenspersoon kan daarbij helpen.

Een vertrouwenspersoon:

- geeft voorlichting over de gedragscode
- zorgt dat het beleid inzake ongewenst gedrag voor iedereen duidelijk is
- instrueert het management en de ondernemingsraad over het herkennen van ongewenst gedrag
- stelt een klachtencommissie in
- zorgt dat leidinggevenden een training volgen in het voorkomen en tegengaan van ongewenst gedrag
- voert zonodig gesprekken met medewerkers die klachten hebben en neemt zonodig maatregelen

3-5

Wat heb je als medewerker aan een vertrouwenspersoon? Je kunt met een vertrouwenspersoon praten, zonder dat anderen in de organisatie de inhoud van je gesprek te weten komen. Als het over iets gaat waar jij direct last van hebt, kan de vertrouwenspersoon ook maatregelen nemen waarmee je geholpen bent.

Natuurlijk is het wel zo dat de vertrouwenspersoon jouw klacht, of je verhaal, onderzoekt. Vaak hebben meer mensen dezelfde klacht, maar soms ben jij de enige die iets signaleert wat niet door de beugel kan.

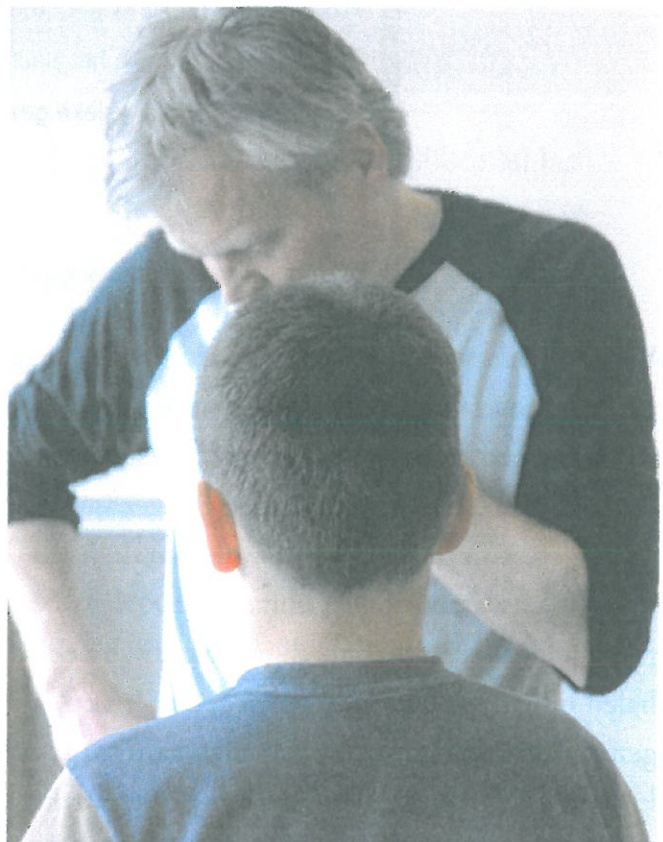
We keren nog even terug naar het voorbeeld van Mina en Tanya, waarbij Mina een cliënt, mevrouw Crama, sloeg.

Het is duidelijk dat Mina het heel normaal vindt om mevrouw Crama terug te slaan. Tanya vindt dat dit echt niet kan. Misschien is Mina tegen andere bewoners ook wel zo dat ze makkelijk een klap uitdeelt. Tanya besluit hier nog eens met Mina over te praten, maar als ze dat doet, blijft Mina op haar stuk staan. Ze vindt gewoon dat ze altijd terug mag slaan als iemand haar slaat. Ze geeft nog een voorbeeld van een andere cliënt, die soms zo hard in haar arm knijpt. 'Nou, dan knijp ik ook gewoon terug.' Tanya is het er niet mee eens en besluit dit aan Arthur, de leidinggevende te melden.

Arthur reageert nogal slap op Tanya's verhaal. Hij vindt dat Mina altijd goed en hard werkt. Dat ze af en toe een klap uitdeelt, tja, dat is niet goed te praten, maar zo is Mina nu eenmaal. 'We hebben allemaal onze zwakke kanten', besluit hij het gesprek.

Tanya laat het er niet bij zitten en maakt een afspraak bij de vertrouwenspersoon. Deze gaat nu onderzoeken in hoeverre Tanya's klachten over Mina op waarheid berusten.

Als de vertrouwenspersoon concludeert dat de klachten gegrond zijn, zal ze in samenspraak met personeelszaken maatregelen nemen. Die maatregelen kunnen heel divers zijn, afhankelijk van de ernst van de overtreding. Mina wordt misschien verplicht een training te volgen waarin ze leert haar gedrag aan te passen. Ze kan ook geschorst worden, of in het ergste geval, ontslagen. Er zullen ook maatregelen komen richting Arthur. Als leidinggevende kent hij de regels – of hij zou ze moeten kennen – en behoort hij die regels te handhaven. Hij is in dit geval in gebreke gebleven door niet handelend op te treden tegen Mina.



Een vertrouwenspersoon onderzoekt klachten

1.5 Pesten op het werk

Uit de modelgedragscodes blijkt duidelijk dat pesten niet toegestaan is. Toch blijkt uit onderzoek dat veel werknemers zich geïntimideerd voelen door leidinggevenden en collega's en daardoor een grote kans hebben op een burn-out. Veel mensen gaan iedere dag met grote tegenzin aan het werk en zien hun werk als iets afschuwelijks. Pestgedrag zou het meest voorkomen in de horeca, in ziekenhuizen en in zorginstellingen. Maar ook in andere organisaties komt een pestcultuur voor.

Wat is pesten?

Pesten:

- stelselmatig ondermijnen van het werk van het slachtoffer
- het ondermijnen van de persoonlijke reputatie
- onmogelijk maken van communicatie
- sociaal isoleren van het slachtoffer
- aantasten van de fysieke gezondheid van het slachtoffer

Volgens sommige opvattingen moeten mensen tegen een geintje kunnen. Iedereen wordt wel eens gepest, daar moet je gewoon tegen kunnen. Inderdaad, iemand een keer plagen moet kunnen. Een grapje op zijn tijd kan voor hilarische taferelen zorgen en de werksfeer verhogen. En zolang het vandaag Rutger is die geplaagd wordt, volgende week Marlies en de dag erop Pieter, is er niet zoveel aan de hand. Het kenmerk van plagerijen is dat iedereen een keer aan de beurt komt en dat niet steeds dezelfde persoon het mikpunt is. Plagerijen hebben een goedmoedig karakter; ze hebben niet de bedoeling iemand onderuit te halen of het werken onmogelijk te maken en er worden geen eigendommen vernield. Plagen gebeurt tussen ongeveer gelijkwaardige of even sterke partners en gebeurt naar beide kanten. En beide partijen zien het plagen vaak meer als een spel of een lolletje. Bij plagen gaat het om incidenten en er is geen sprake van machtsongelijkheid of mishandeling.

Pesten daarentegen is heel wat anders; pesten heeft nu juist wel de bedoeling iemand finaal onderuit te halen, eruit te werken of ziek te maken. Pesten is wat anders dan plagen en is ook wat anders dan een keer een geintje uithalen met iemand. Het gaat hier vooral om het stelselmatige karakter en het feit dat het pesten gedurende lange tijd aanhoudt.

Voorbeelden van pesten.

Eén of enkele personen uit de groep stelselmatig:

- belachelijk maken;
- bedreigen;
- doodzwijgen;
- opsluiten in toilet, magazijn, of inloopkast.

Eén of enkele personen stelselmatig in paniek brengen door:

- bestanden op hun pc te wissen;
- vergaderstukken kwijt te maken;
- kleding te vernielen.

Pestgedrag kan heel ver gaan. Soms zijn zelfs leidinggevend en actief betrokken bij het gepest. De slachtoffers kunnen voor de rest van hun leven psychisch beschadigd raken.

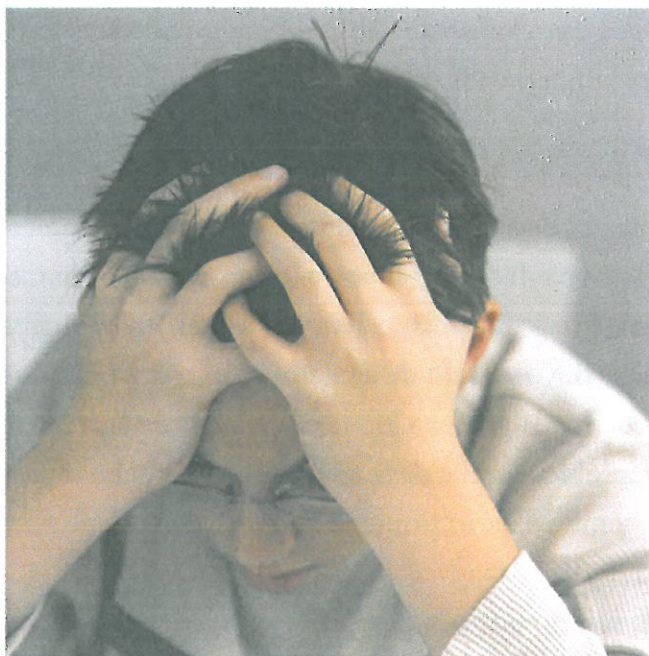
Een pestcultuur ontstaat onder andere door een hoge werkdruk, leidinggevend en die zich weinig aan hun personeel gelegen laten liggen en doordat werknemers soms weinig zelfstandig zijn. Onopgeloste conflicten met een leidinggevende of met collega's kunnen ook een bron zijn voor pestgedrag. De slachtoffers van pesterijen hebben soms iets unieks, wat de anderen niet hebben. Bijvoorbeeld de enige man in een vrouwengeselschap, de enige Marokkaan in een Nederlands gezelschap, de enige met een lichamelijke beperking. Maar ook iemand met privéproblemen die daar duidelijk onder gebukt gaat, of iemand die niet goed voor zichzelf opkomt. Maar in principe kan iedereen slachtoffer van pesten worden.

In organisatieculturen waar een sterke groepsdrang is, en waar de groep moeite heeft met nieuwelingen, kan pestgedrag makkelijk ontstaan. Overigens hoeft iemand geen nieuweling te zijn om gepest te worden. Groepen met een sterke samenhang kunnen bij onvoldoende sturing, gemakkelijk ontsporen. Er hoeft in die groep maar iemand te zijn met een sterke persoonlijkheid, die de rol van informele leider heeft en wat afwijkende trekjes in zijn karakter, en de boot is aan. Iedereen in de groep die om welke reden dan ook een beetje afwijkt, kan het mikpunt worden van pesterijen van de anderen. Bijvoorbeeld omdat

hij wat minder sociaal vaardig is, een eenmansfunctie bekleedt terwijl de anderen meer met elkaar moeten samenwerken. Of simpelweg omdat hij zich wat minder aanpast aan de groep. Door zwakke leidinggevend en een zwak management kan pestgedrag makkelijk ontstaan en kan het ook extreme vormen aannemen.

Pesten kost de organisatie veel geld. Veel slachtoffers van pesten blijven thuis vanwege psychosomatische klachten als maag- en darmklachten, hartkloppingen, slaapproblemen. Als de pesterijen blijven voortduren, kunnen deze klachten na een half jaar chronisch worden en krijgen de slachtoffers ook last van nachtmerries, geheugenverlies en concentratiestoornissen.

Als iemand ziek wordt door pesten, had de organisatie dat kunnen voorkomen. Bijvoorbeeld door een gedragscode, een klachtencommissie (die een klacht in behandeling neemt en beoordeelt), een vertrouwenspersoon aan te stellen, door het management en leidinggevend en te instrueren hoe ze pesten moeten tegengegaan, en vooral door pestgedrag nooit te tolereren.



Iemand kan ziek worden van pestgedrag

1.6 Foutencultuur

Waar gehakt wordt, vallen spaanders. Natuurlijk moet je proberen geen fouten te maken, maar absoluut foutloos werken is nu eenmaal niet mogelijk, hoe graag we dat ook zouden willen. Organisaties gaan op verschillende manieren om met fouten maken. We kunnen onderscheid maken in een negatieve foutencultuur en een positieve foutencultuur.

Foutencultuur:	
negatieve foutencultuur	positieve foutencultuur
<ul style="list-style-type: none">• fouten niet willen zien• fouten wegmoffelen• fouten van anderen afstraffen• risico vermijden	<ul style="list-style-type: none">• oorzaken van fouten opsporen• communiceren over fouten• leren van elkaars en eigen fouten• risico nemen en accepteren dat daarbij wel eens fouten gemaakt worden

Veel organisaties zijn bang voor fouten. Ze zijn bang dat de pers erachter zal komen en dat de organisatie dan negatief in het nieuws komt. Of ze zijn bang dat ze gekort worden op subsidies, of dat er geen personeel meer te vinden is die nog in deze organisatie wil komen werken. Of ze zijn bang dat een fout veel geld gaat kosten. Kortom: er is altijd wel iets waarvoor een organisatie bang kan zijn.

Als deze angst voor fouten in de top van de organisatie zit, dan zal iedereen in de organisatie bang voor fouten zijn. De angst voor fouten slaat van de directie en het hoger management over naar het middenkader (leidinggevenden op de werkvloer) en van het middenkader naar de werkvloer. Zo ontstaat een negatieve foutencultuur.

In een negatieve foutencultuur zijn mensen bang om afgerekend te worden op hun fouten en proberen deze te verdoezelen. Zo is het verleidelijk om de oorzaak bij iets of iemand anders te leggen: de computer liep vast of je leidinggevende had het heel onduidelijk uitgelegd. Sommige mensen zijn geneigd hun fouten te bagatelliseren: 'Gelukkig zijn er ergere dingen in de wereld.' Weer anderen steken hun kop in het zand, en proberen zo min mogelijk aan de fout te denken in de hoop dat deze zich vanzelf oplost. Al dit verdoezelen kost veel energie. Je bent voortdurend bezig om te voorkomen dat je door de mand valt. Het is voor alle partijen beter wanneer je openlijk voor je fout uitkomt en er iets mee doet.

Dat een negatieve foutencultuur ongezond is voor de organisatie, laat het volgende voorbeeld zien.

Mirjam werkt al enige jaren in een sociowoning op het terrein van een grote instelling voor mensen met een verstandelijke beperking. Sommige cliënten krijgen medicijnen. Die geeft Mirjam niet, maar een collega van haar die gediplomeerd verzorgende is.

Vandaag is er een zieke bewoner. De zieke heeft diarree en moet steeds overgeven. Carla, gediplomeerd verzorgende, is druk met de zieke in de weer en vraagt aan Mirjam of zij voor deze keer de medicijnen wil uitdelen. Ze staan al klaar op het blad. Mirjam doet wat haar gevraagd wordt en gaat rond met de bekertjes met medicijnen. Terwijl Peter zijn tablet doorslikt zegt hij: 'Wat leuk dat ik nu een gele heb, normaal heb ik altijd een witte.' Mirjam verstijft. Ze merkt dat ze een vergissing heeft gemaakt. Ze heeft het bekertje van Oscar aan Peter gegeven. Mirjam weet niet wat ze moet doen. Ze denkt dat Carla vreselijk boos zal worden als ze erachter komt. Ze wordt er vreselijk zenuwachtig van. Tijdens het eten is ze alsmaar bang dat Peter plotseling ziek wordt of misschien wel dood gaat. Of Oscar, want die heeft immers geen pil gehad! Maar er gebeurt niets. Toch blijft Mirjam bang dat er iets met Peter of met Oscar gaat gebeuren, of dat de vergissing die ze gemaakt heeft, uit zal komen. En dan? Dan wordt ze misschien wel ontslagen. Mirjam kan er 's nachts niet van slapen.

Hoe zou zo iets nu gegaan zijn in een organisatie met een positieve foutencultuur?

Mirjam komt erachter dat ze een vergissing heeft gemaakt met de medicijnen. Ze gaat direct naar Carla toe die bezig is met de zieke cliënt, en ze vertelt wat er gebeurd is. Mirjam vindt dit wel eng, maar ze realiseert zich ook dat het veel erger kan worden als ze niets zegt. Carla reageert rustig. Ze gaat direct mee met Mirjam en stelt vragen. Welke cliënten heeft ze medicijnen gegeven, weet ze nog hoe die medicijnen eruit zagen, welke medicijnen heeft ze nog op het blad en welke cliënt moet nog medicijnen hebben? Hierdoor komt Carla erachter welke fout Mirjam gemaakt heeft. Het blijkt mee te vallen. Mirjam heeft de vitaminepil van Oscar aan Peter gegeven. Dat is niet zoals het hoort, maar Peter zal er niet ziek van worden.

Toch ziet Carla hier een aanleiding om samen met Mirjam te praten over hoe ze dit hadden kunnen voorkomen. De hectiek van de situatie heeft zeker meegespeeld, maar Carla steekt ook haar hand in eigen boezem: ze had Mirjam niet mogen vragen de medicijnen uit te delen. Carla besluit het gebeurde in een overleg met haar collega's van de andere sociowoningen te bespreken. Zo'n hectische situatie kan zich immers op ieder moment voordoen, ook in de andere sociowoningen, en dan zou deze fout zich kunnen herhalen. Ze wil bespreken hoe ze in het vervolg met dit soort situaties om zullen gaan.

1.7 In de praktijk

Hieronder volgen enkele praktische handreikingen voor in de praktijk.

Tip 1 Naleven van gedragscode

De belangrijkste bepaling in de gedragscode van een organisatie is dat er geen agressie, geweld en seksuele intimidatie getolereerd wordt. Als jij vindt dat een collega van jou zich hier wel schuldig aan maakt, maak dit dan bespreekbaar. Of je dit bespreekbaar maakt bij de collega zelf, zal onder andere afhangen van de ernst van het probleem en de relatie die je met die collega hebt. Doe in ieder geval niet of je neus bloedt. Je kunt het ook bespreekbaar maken bij je leidinggevende of bij de vertrouwenspersoon.

Tip 2 Voorkom en bestrijd pesten

Pesten en treiteren op het werk komt veel voor. Het heeft grote gevolgen voor het slachtoffer. Wat kun je doen?

- Doe zelf nooit mee aan pestgedrag
Pesters zijn vaak dominant. Door hun gedrag trekken ze mensen die wat zachtmoediger en volgamer zijn, mee in het pestgedrag. Ga hier niet in mee. Bedenk hoe erg het voor het slachtoffer is en ga nooit zelf pesten.
- Kom voor jezelf op
Accepteer niet dat anderen jou pesten, kom voor jezelf op. Spreek de pester op zijn gedrag aan en zeg dat je het niet accepteert. Sommige pesters hebben zelf niet door wat ze een ander aandoen. Door duidelijk te zeggen wat het pesten met jou doet, kan een pester tot het inzicht komen dat hij zich anders moet gaan gedragen. Als dit niet werkt, praat er dan met een collega of leidinggevende over die je vertrouwt. Stap naar de vertrouwenspersoon toe als die er is. Is die er niet, neem dan iemand anders in vertrouwen, bijvoorbeeld iemand van personeelszaken of de ondernemingsraad. Er zijn tal van sites waar je informatie kunt vinden over pesten. En er zijn bureaus die jou persoonlijk kunnen ondersteunen.
- Praat met collega's als je leidinggevende de pester is
Helaas gebeurt pesten ook vaak door leidinggevendenden. Als jij het slachtoffer bent, praat er dan met je collega's over. Hebben zij ook last van het pesten? Samen ben je sterk; je kunt bijvoorbeeld naar de leidinggevende van je leidinggevende gaan, of je kunt naar de ondernemingsraad gaan.
- Maak het de pesters moeilijk
Zit je in een pestcultuur, maak het de pesters dan moeilijk. Sluit je eigen spullen goed weg zodat anderen er niet bij kunnen. Als je op een computer werkt, maak dan altijd een back-up van wat je gedaan hebt.

- Steun slachtoffers van pestgedrag
Meestal zijn er maar een paar mensen die iemand pesten, soms zelfs maar één. De anderen durven er niet tegenin te gaan en laten lijdzaam toe dat één persoon uit het team gepest wordt. Wees geen meeloper en steun het slachtoffer openlijk. Ga bijvoorbeeld samen met het slachtoffer koffiedrinken of lunchen.
- Win informatie in over pesten op andere afdelingen
Ga na of er ook op andere afdelingen veel gepest wordt. Het kan zijn dat alleen de afdeling waar jij werkt, een pestcultuur heeft. Het kan ook zijn dat er een pestcultuur in de gehele organisatie is. Als er in de hele organisatie gepest wordt, kun je misschien beter een baan in een andere organisatie zoeken. Waarom zou je in zo'n bedrijf willen werken?

Tip 3 Geef fouten openlijk toe

Iedereen maakt fouten, jij ook. Soms zijn de consequenties zo vervelend dat je ze liever zou verzwijgen. Niet doen! Wat moet je dan wel doen?

- Praat over je fouten
Je hoeft je niet te schamen voor een fout, iedereen kan fouten maken, maar je moet de fout wel erkennen en melden. Kom er rond voor uit dat je een fout hebt gemaakt en meld het zo snel mogelijk aan degenen die last van je fout kunnen hebben.
- Zoek naar de oorzaak van je fouten
Probeer te achterhalen hoe het komt dat je deze fout gemaakt hebt. Schuif de verantwoordelijkheid voor de fout niet af op anderen. Heb je een fout gemaakt, analyseer die fout dan, vraag jezelf af wat er precies misging, hoe dat kwam en hoe je ervoor kunt zorgen dat eventuele gevolgen zo klein mogelijk blijven.
- Beschouw fouten als iets waarvan je kunt leren
Van je fouten kun je leren. Maak je oprechte excuses, vooral aan degene die slachtoffer is van jouw fout. Ga na wat je kunt doen om te voorkomen dat je dezelfde fout opnieuw maakt.
- Los het probleem op
Neem de verantwoordelijkheid voor je eigen fouten en probeer de problemen die ontstaan zijn door jouw fout, op te lossen.