



Normen in de samenwerking

Hoe kom je tot gezamenlijke normen?

Inhoud

1. <i>Introductie en doel van dit document</i>	3
2. <i>Wat zijn normen en waarom zijn ze belangrijk?</i>	4
2.1 Veranderende normen en waarden door de jaren heen	5
2.2 Waarom is eenduidigheid over normen belangrijk?	5
3. <i>Verschillende normen</i>	6
3.1 Organisatienormen	6
3.2 Persoonlijke normen	6
3.3 Sociale norm	7
4. <i>Hoe kom je tot gezamenlijke normen?</i>	8
4.1 Normen op organisatieniveau	8
4.2 Van organisatienormen naar teamnormen	8
4.3 Persoonlijke en teamnormen versus de organisatienormen	9
4.4 Hoe ga je in gesprek over normen?	9

1. *Introductie en doel van dit document*

Dit document dient als hulpmiddel bij het voeren van het gesprek over normen. Dit gesprek heeft als doel het verduidelijken voor alle deelnemers van het grijze gebied; wat vinden wij wel en niet acceptabel. Het helpt bij praten over thema's en situaties die ongemakkelijk kunnen zijn, over wat wel en niet prettig wordt gevonden.

In dit document worden een begrippenkader en handvatten aangereikt. Normen vastleggen vraagt om een organische insteek omdat normen continu in ontwikkeling zijn. Daarom is het van belang dat het gesprek hierover ook continu gevoerd wordt. Een document over normen zal periodiek moeten worden aangepast aan de actualiteit, ontwikkelingen en voortschrijdend inzicht.

Samen met bestuurders, leidinggevenden, medewerkers van alle verschillende functiegroepen wordt er gezocht naar antwoorden, bruikbare inzichten en praktische handvatten in het grijze gebied van uw dagelijkse praktijk.

Doel

Dit document is bedoeld als vertrekpunt om met elkaar in gesprek te gaan over de onderlinge omgang en om een zo prettig en efficiënt mogelijke samenwerking te bewerkstelligen.

Het document geeft inzicht in:

- Wat normen zijn en waarom ze belangrijk zijn;
- Veranderende normen door de jaren heen;
- Verschillende soorten normen in de organisatie;
- Hoe je komt tot gezamenlijke normen.

De handvatten die dit document biedt, zijn meteen toepasbaar in praktijk. Het gaat niet om het vaststellen van harde of perfecte normen. Het gaat om het verkleinen van het grijze gebied en het ontstaan van een sfeer waarin het bespreken van grijs gedrag gemakkelijker is.

Hoe is het document tot stand gekomen?

Deze wijze van bespreken en vaststellen van de norm is oorspronkelijk ontwikkeld bij gemeenten. Daar werd er gewerkt met een normenkader waarbij op basis van de integrale benadering, werkafspraken werden gemaakt over preventie en normen, en het hanteren van beiden. Ook binnen de jeugdzorg is deze insteek in gebruik.

De benadering over de normen in de samenwerking in organisaties is verrijkt op basis van de dialoogsessies, de verdiepende sessies, feedback en de gesprekken met professionals van de verschillende functiegroepen in algemene ziekenhuizen en umc's. De analyse van Arbocatalogi, beleid en protocollen, ook over andere sectoren heen heeft daar ook aan bijgedragen.

2. *Wat zijn normen en waarom zijn ze belangrijk?*

In de media zijn de afgelopen jaren veel voorbeelden van grensoverschrijdend gedrag naar buiten gekomen. Daardoor is er binnen organisaties ook meer aandacht voor dit onderwerp. Mensen worden zich bewust van wat zij zelf hebben ervaren. Binnen organisaties leidt dit ook tot meer bewustwording en meer meldingen van ongewenst gedrag.

Dat betekent overigens niet per se dat ongewenst gedrag meer voor komt. Het aantal meldingen is geen bepalende factor voor het al dan niet aanwezig zijn van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag.

Binnen organisaties wordt gezocht naar manieren om op elk niveau en elke plek in de organisatie duidelijkheid te creëren over wat gewenst en ongewenst gedrag is en daar naar te handelen.

Wat zijn normen?

Normen zijn gedragsregels die als normaal en vanzelfsprekend worden betiteld. Het zijn omgangsvormen binnen een organisatie die iedereen kent en toepast.

Normen zijn afgeleid van waarden. Een waarde is een ideaalbeeld dat we nastreven; zoals bijvoorbeeld oog voor elkaar hebben. Normen kunnen niet los gezien worden van waarden. Wat ongewenst is, wordt bepaald door wat wel gewenst is. Als 'oog voor elkaar hebben' een waarde is, dan is roddelen ongewenst. Het gaat namelijk tegen de waarde in.

Wat is normaal?

'Normaal' is een onbruikbaar begrip. Normaal is wat de meeste mensen doen of zeggen te doen. Er bestaat geen overeenstemming over wat normaal is want dit verschilt per persoon. Wat voor de één normaal is, is voor de ander niet normaal. Het doel is niet dat iedereen hetzelfde normaal moet gaan vinden, maar het gaat erom dat er met elkaar een manier wordt gevonden om op een prettige en effectieve manier samen te werken aan de doelen die men wil bereiken. Dat kan niemand alleen, daar draagt iedereen zijn steentje aan bij.

Iedereen heeft normen, waarden, overtuigingen, denkbeelden, gedachten en gevoelens. Voor een deel worden deze gedeeld met andere mensen, denk aan familie, cultuur en vakgenoten. Voor een deel zijn deze per persoon verschillend, omdat ze verbonden zijn aan persoonsgebonden zaken zoals persoonlijkheid, identiteit en levenservaringen. Iedereen is anders, uniek en heeft een eigen referentiekader.

In organisaties werken mensen met verschillende referentiekaders met elkaar samen. Dat kan soms leiden tot meningsverschillen of veronderstelde

belangentegenstellingen, met bijbehorende frustratie en ongemak. Daarom is het belangrijk dat er vanuit de organisatie duidelijk wordt gecommuniceerd waar de organisatie voor staat. Dat vormt een gedeeld kader met normen en waarden op het werk. Dit wordt de organisatienorm genoemd. Hierin komt terug hoe men wel en niet met elkaar om willen gaan. Dit is een referentiepunt voor alle betrokken partijen.

De enige manier om op een duurzame, prettige manier met elkaar om te gaan, is door daar met elkaar over in gesprek te gaan. Dit moet gebeuren zonder oordeel en met de motivatie elkaar te willen begrijpen, en daarin moet men zich ook vrij voelen het ongemak te benoemen. Daarbij helpt het om een gemeenschappelijk referentiekader te hanteren.

Praten over gewenste onderlinge omgang werkt preventief. Het verlaagt de kans op ongewenst gedrag. Wanneer er toch ongewenst gedrag voorkomt, biedt het al gevoerd hebben van deze gesprekken een bodem waardoor de afhandeling makkelijker en vruchtbaarder wordt.

2.1 Veranderende normen en waarden door de jaren heen

Hoe men met elkaar omgaat, verandert door de jaren heen. Wat vroeger normaal was, is nu misschien niet meer zo vanzelfsprekend. (Denk aan slavernij, afkeer tegen homoseksualiteit, of dat vrouwen niet meer mochten werken als ze gingen trouwen). Veranderingen vinden plaats in tijden dat we ons zorgen maken over bijvoorbeeld klimaat, oorlog, energie, armoede, wonen, kloof tussen arm en rijk, polarisatie en meer zaken die mentaal en emotioneel belastend kunnen zijn. Het zijn omstandigheden die een voedingsbodem kunnen zijn voor het wij-zij denken.

Verandering kan leiden tot angst, cynisme, frustraties en onzekerheid omdat men niet weet wat ervoor terugkomt als de status quo verandert. Wat verlies je als we met elkaar in gesprek gaan over hoe we met elkaar om gaan? Maar ook: Wat kan het opleveren?

Met elkaar in gesprek gaan over de toekomst en de omgang met elkaar, begint met verbinding maken, oog voor elkaar hebben, ervaringen uitwisselen en luisteren zonder oordeel. Vaak worden verschillen benadrukt en wordt dat gezien als iets negatiefs, toch zijn er meer overeenkomsten dan men op het eerste gezicht misschien denkt.

2.2 Waarom is eenduidigheid over normen belangrijk?

Normen schetsen een kader en geven veiligheid, duidelijkheid en structuur. Eenduidigheid over de onderlinge omgang voorkomt ongewenst gedrag. Het is een referentiepunt waarnaar verwezen kan worden in geval van grensoverschrijding. Bij zulk gedrag is goede samenwerking niet mogelijk. Dit is onacceptabel omdat dat het ten koste gaat van de professional en de patiënt en het resulteert in minder goede zorg en een mindere kwaliteit van onderzoek en onderwijs.

Normen gaan ook over hoe feedback gegeven en ontvangen wordt en over wat er verwacht wordt aan begeleiding en gewenste ondersteuning. Elke professional heeft diens eigen verantwoordelijkheid voor de onderlinge omgang en het bijdragen daaraan.

3. *Verschillende normen binnen de organisatie*

3.1 Organisatienormen

Vanuit de kernwaarden en gedragscode van de organisatie telt iedereen mee, doet iedereen mee en is iedereen relevant. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Uit onderzoek blijkt dat in organisaties in de zorg het meeste grensoverschrijdend gedrag voorkomt.

De organisatienorm is leidend

Als organisatie wil je optimaal gebruik maken van verschillen in denkwijzen tussen mensen. Diversiteit in denken en handelen helpt organisaties om te groeien. Daarnaast is de organisatie ook een ontmoetingsplek waar iedereen samen werkt aan gemeenschappelijke doelen. Er moet ruimte zijn voor persoonlijke en professionele verschillen, maar wel binnen een gemeenschappelijk kader. Vrijheid en veiligheid bestaan alleen binnen begrenzing. Ons handelen mag niet ten koste gaan van collega's of anderen.

3.2 Persoonlijke normen

Persoonlijke normen en overtuigingen verschillen sterk tussen mensen. Iedereen heeft eigen, persoonlijke normen, waarden, overtuigingen, denkbeelden, gedachten en gevoelens. Ze kunnen haaks staan op het formele beleid van de organisatie.

Verschillen in overtuiging kunnen bijvoorbeeld gaan over de verhouding tussen mannen en vrouwen, of over thema's in het maatschappelijk debat (bijv. gender, inclusie). Dergelijke overtuigingen kunnen een kwestie zijn van gewoonten, maar kunnen ook diep geworteld zijn in opvoeding en/of culturele en religieuze achtergrond.

In het werk gaat het om het goed uitvoeren van de taken en het bijdragen aan gemeenschappelijke doelen. Dat bedraagt niet alleen het vakinhoudelijke aspect, maar ook de samenwerking, communicatie en onderlinge omgang.

In het werk gaat het erom hoe je je persoonlijke overtuigingen uit, en wat voor effect deze overtuigingen hebben op het werk en je collega's. Als overtuigingen en denkwijzen een negatieve invloed hebben op het werk, dan is dat ongewenst. Oog voor elkaar hebben, betekent dat als je weet dat iemand iets niet prettig vindt, je daar rekening mee houdt.

3.3 Sociale norm

Naast persoonlijke en organisatienormen is er ook sprake van de sociale norm. De sociale norm bestaat uit ongeschreven regels die los van de organisatienormen staan. Ze kunnen ermee overeenkomen maar er ook van verschillen.

De organisatienormen zijn officieel en zijn deels opgeschreven in beleid, kernwaarden en gedragscodes. Door erover in gesprek te gaan en er naar te handelen verandert de sociale norm.

De sociale invloed die collega's op elkaar hebben werkt versterkend. De organisatienormen en teamnormen beïnvloeden de sociale norm. Het versterken van de verbinding, het leren waarderen van elkaars verschillen en het rekening houden met elkaars kwetsbaarheden, vergroot de positieve sociale invloed op mensen onderling. Dit draagt bij aan een sociale en psychologische veiligheid waarbij iedereen oog voor elkaar heeft, meedoet, meetelt en gewaardeerd wordt.

4. Hoe kom je tot gezamenlijke normen?

De organisatie geeft richting aan wat gewenst en ongewenst is. De basis daarvoor zijn de visie, ambities en de doelen die men wil bereiken, en de kernwaarden en gedragscodes. De praktische invulling ervan bepaal je samen door het dialoog aan te gaan.

4.1 Normen op organisatieniveau

Op elk niveau in de organisatie is in het gesprek gaan over de norm belangrijk. De norm kan vanuit het bestuur of hr in eerste instantie in concept samengesteld worden. Net als in deze benadering, gebeurt dit op een onderzoekende manier, met vragen en uitwerkingen met gezichtspunten. Vervolgens is het essentieel om op alle lagen van de organisatie de dialoog te voeren.

Het bestuur voert als rolmodel ook de dialoog over de normen over de onderlinge omgang met elkaar. Daarmee neemt het leiderschap een essentiële stap om normen toe te passen in gedrag. Op die manier stimuleren en motiveren ze daarmee anderen om zelf ook de dialoog te voeren. Daarnaast geven zij invulling aan de gewenste sociale (organisatie) norm door hierop te sturen en deze zelf te hanteren (voorbeeldgedrag).

De leidinggevende is met de teamleiders en coördinatoren de initiator voor teamgesprekken over de norm en hoe het team daar invulling aan willen geven. Vandaaruit ontstaat behoefte aan handvatten en vaardigheden die nodig zijn om de waarden en normen te hanteren. Daar heeft iedereen op persoonlijk, team, leidinggevende en bestuursniveau een rol in.

Gedeelde waarden en normen ontstaan door het delen van eigen opvattingen en het ruimte maken voor 'echt' luisteren naar de ander om elkaars gezichtspunten te begrijpen. Dit leidt tot zelfonderzoek (bewustwording van eigen waarden), verbinding en het gebruikmaken van de kennis en wijsheid die er is binnen de groep.

4.2 Van organisatienormen naar teamnormen

De aanwezigheid van kernwaarden, gedragsregels en normen is niet voldoende om te zorgen voor optimale samenwerking en het tegengaan van grensoverschrijdende gedrag. De enige manier om gewenste onderlinge omgang en samenwerking te bereiken, is door daar samen in teams over in gesprek te gaan.

Eenduidigheid betekent niet dat iedereen hetzelfde moet zijn. Het gaat er juist om dat je gezamenlijk het speelveld en de spelregels afspreekt, zodat iedereen mee doet en betrokken is.

Hiermee maak je de teamnormen concreet en praktisch, zodat deze voor alle medewerkers helder en uitvoerbaar zijn in de eigen werksituatie.

4.3 Persoonlijke en teamnormen versus de organisatienormen

Persoonlijke normen weerspiegelen ieders eigen karakter en uniciteit. De diversiteit hierin tussen mensen maakt samenwerken interessant, prettig en soms lastig. Iedere professional draagt verantwoordelijkheid voor diens eigen houding, gedrag en het effect daarvan op anderen. Bij verantwoordelijkheid hoort zelfreflectie en bewustzijn van het effect van je gedrag op anderen. In een team ontstaan eigen normen door de samenstelling van unieke leden en de bijbehorende taak, het specialisme van de groep.

Persoonlijke normen kunnen al dan niet aansluiten bij teamnormen en beiden kunnen al dan niet in het verlengde liggen van de organisatienorm. Het is nodig om hierover van gedachten te wisselen. Dit zorgt ervoor dat ‘blinde vlekken’ op alle lagen in de organisatie verminderen, waardoor het begrip voor en de tevredenheid over besluitvorming, en de uitvoering van werk toeneemt. Er ontstaat meer openheid, effectiviteit en efficiëntie. Mensen voelen zich hierdoor geaccepteerd, gewaardeerd en ‘thuis’ in hun organisatie.

Het is belangrijk dat je voor jezelf de organisatienormen en teamnormen praktisch maakt door er over na te denken, maar ook door er met je collega’s en teamgenoten over te praten. Het gaat er niet om wat wel en niet mag, maar om wat de onderlinge omgang en samenwerking beter maakt. Dit vergroot je plezier in je werk en je professionaliteit en zorgt ervoor dat de norm zich vertaalt in praktisch handelen.

4.4 Hoe ga je in gesprek over normen?

Normen bepaal je samen. Formele, opgedragen normen zijn niet per definitie gedragen. Als ze niet gedragen zijn, zullen van onderop informele normen ontstaan. Daarom wordt hier de benadering gehanteerd om in gesprek te blijven over de onder-

linge omgang, waarbij het gesprek vooral gaat over wat wel gewenst is, waardoor ook de normen over wat niet gewenst is duidelijk worden.

Het in gesprek gaan over normen vinden veel mensen vaak lastig. Gesprekken over normen roepen op tot het uiten van overtuigingen. Overtuigingen zijn vastomlijnde opvattingen die je afvuurt met de bijbehorende emoties. Het luisteren naar je collega’s en het uitstellen van oordelen is effectiever, omdat je elkaar en elkaars opvattingen leert kennen. Dit is het proces waarmee je je eigen opvattingen herijkt en verrijkt.

Een dialoog over normen vraagt aandacht voor de volgende aspecten:

- Stilstaan bij wat je zegt en op welke manier;
- Horen welk effect het heeft op anderen;
- Bijdragen aan gezamenlijke doelen;
- Openhartige communicatie;
- Bespreken van ongemak;
- Open staan voor feedback en weten hoe je de kans dat je feedback wordt gehoord zo groot mogelijk maakt;
- Rekening houden met elkaar.

Daarbij zijn de volgende aspecten belangrijk: de leidende principes van een positieve waarderende insteek, het versterken van de onderlinge verbinding, het versterken van zelfregie en het stap voor stap te werk gaan.

Valkuilen zijn om gesprekken over normen te laten bepalen door:

- Degene die als eerste een mening geeft;
- Degene die hiërarchisch gezien de leiding heeft;
- De meeste stemmen te laten gelden;
- De regels op papier;
- Een mening die logisch klinkt, maar niet zo voelt.

Voor het voeren van een ‘goed’ gesprek over normen is het belangrijk dat er een neutrale procesbegeleider aanwezig is. De procesbegeleider zorgt ervoor dat iedereen zich veilig kan voelen om open te zijn en deel te nemen.

Van de deelnemers vraagt het om bewustzijn, zelfreflectie, een open blik, interesse in andermans ideeën, en het waarderen van de bestaande diversiteit in opvattingen. Daarnaast moet men er vertrouwen in hebben dat dit proces de onderlinge verbinding, omgang en samenwerking versterkt, met als neveneffect minder ongewenst en grensoverschrijdend gedrag.

Tot slot

In dit document is er gepoogd inzicht te geven in de normen binnen een organisatie en hoe daar in de praktijk uitvoering aan gegeven kan worden.

Vragen, tips en suggesties zijn altijd welkom via staz@caop.nl en sofokles@caop.nl.