

DE GEDRAGSCODE

Deze werkwinkel bevat een praktische leidraad om een gedragscode op te stellen en geeft een voorbeeldstructuur.

Een gedragscode is een praktisch hulpmiddel om het leefklimaat in je organisatie te bevorderen. Je beschrijft erin hoe je verwacht dat mensen met elkaar omgaan. Zo geef je het signaal dat je begaan bent met de sfeer, het welzijn en de veiligheid in je organisatie.

Wat is gewenst en wat is ongewenst gedrag? Maak daar afspraken over. En spreek af wat er gebeurt als die niet nageleefd worden. Of juist wel. Hoe zet je dat dan in de verf? Een gedragscode is niet vrijblijvend: iedereen moet er zich aan houden. Er staat ook in wie erop toeziet dat ze nageleefd wordt, en hoe. Niet alleen directie of leidinggevenden doen dat. Met een gedragscode geef je een mandaat om elkaar aan te spreken op gedrag.

Een gedragscode heeft een expliciet en formeel karakter. Er staat meer in dan alleen maar huisregels. Expliciet en formeel hoeft niet per se saai te zijn. Met wat creativiteit kunnen regels bij iedereen blijven hangen. Dat kan met posters, briefkaarten of filmpjes.

Je kunt je code algemeen houden of je kunt één specifiek thema belichten zoals privacy, middelengebruik, klantvriendelijkheid of agressie. Je kunt ze opstellen op team-, afdelings- of organisatieniveau. Vaak wordt ze opgesteld voor werknemers. Maar ze kan evengoed gelden voor cliënten, ouders of bezoekers. Zorg samen voor afspraken met een duurzaam effect. Door met elkaar te praten over gewenst en ongewenst gedrag krijg je zicht op elkaars wensen en behoeften. Dialoog vergroot betrokkenheid, en zo verbondenheid.

Hier volgt een praktische leidraad om een gedragscode op te stellen. Het hele traject wordt beschreven. Bepaalde stappen kun je overslaan. Hoe strikt en uitgebreid je gedragscode is, hangt af van de behoefte en de vraag van je organisatie. Je kunt nadruk leggen op gewenst of ongewenst gedrag. Deze leidraad legt de nadruk op gewenst gedrag. Want positieve taal zet aan tot veranderen.

Helemaal op het einde vind je een voorbeeldstructuur van een gedragscode. Een hulpmiddel om al je denkwerk overzichtelijk neer te pennen.

Aan de slag met de 5 W's

Willen

Stap 1

Je bent initiatiefnemer. Stel jezelf de vraag:

- Waarom wil ik een gedragscode?
- Wie wil dat nog?
- Wat levert dat op en voor wie?
- Wie heb ik nodig om dit te realiseren? En hoe krijg ik ze mee?

Stap 2

Stel een projectgroep samen en maak die warm voor het idee. Zorg dat zoveel mogelijk partijen vertegenwoordigd zijn en dat taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn.

Stap 3

Denk met de projectgroep na over het doel van je gedragscode. Breng een discussie op gang over het nut, de waarde en de verwachtingen ervan. Deze vragen kunnen je helpen:

- Een goede gedragscode kan ...
- Een gedragscode, wat is dat eigenlijk?
- Wat is het nut ervan? Wat brengt het op?
- Droom dat je gedragscode al twee jaar 'leeft'. Wat is er veranderd?

Stap 4

Bepaal samen voor wie de gedragscode geldt. Wie is het onderwerp? Denk aan medewerkers en cliënten. Maar ook aan bezoekers, diensten waar je mee samenwerkt en ouders. Bepaal samen met wie je de gedragscode nog opstelt. Bepaal ook hoe, in welke mate en wanneer je andere medewerkers en cliënten in dit proces betreft.

Stap 5

Creëer draagvlak onder medewerkers en cliënten:

- Laat iedereen weten dat je een gedragscode wilt. Wat je ermee wilt bereiken en met wie je wilt samenwerken.
- Benader de gedragscode positief. Maak er een wij-verhaal van: gewenst gedrag voor iedereen. Het is een uitgelezen kans om te polsen wat je van elkaar verwacht rond agressie.
- Wees duidelijk wat je wel en wat je niet kunt bereiken met een gedragscode. Een gedragscode werkt pas als ze ingebed is in een ruimer beleid.
- Betrek zoveel mogelijk mensen en verdiep je in hun wensen en behoeften.
- Wees voorbereid op kritiek en neem de kritiek serieus. Welke vragen, voorwaarden en behoeften zitten erachter?
- Koppel regelmatig terug over de voortgang van het project en de resultaten.

Weten

Stap 1

Check met de projectgroep:

- Is er een visie op agressief gedrag en de beheersing ervan?
Ja? Neem de visie als uitgangspunt om je gedragscode uit te werken. Lijst waarden op. Die geven richting aan je handelen. Vertaal die waarden naar concrete gedragsregels.
- Is er een definitie of omschrijving van het gedrag dat je wilt opnemen in je code?
Bijvoorbeeld van agressie?
Ja? Check dan of ze nog up-to-date is en of ze door iedereen gekend en gedragen is.
- Heb je zicht op oorzaken en uitingsvormen van gewenst of ongewenst gedrag?
- Bestaan er in je organisatie al gedragsregels?
Ja? Verzamel ze. Je vindt ze bijvoorbeeld in de arbeidsovereenkomst, onthaalbrochure, protocol van orde, huisreglement. Ga na in welke mate ze nog relevant en gekend zijn en of ze nageleefd worden.
- Zijn er wettelijke bepalingen? Dat gaat van algemene arbeids- of strafrechtelijke wetten tot meer sectorspecifieke eisen.

Stap 2

Meer dan 2x nee?

- Heb je nog geen definitie?
Maak er een. Bepaal welk gedrag je wilt opnemen in je gedragscode. Wat is voor jullie gewenst en ongewenst gedrag? De prikkelraadoefening kan je helpen. Gooi het over een andere boeg en maak een definitie van positief gedrag. Beschrijf wat je ermee bedoelt. Positieve taal zet aan tot verandering.
- Heb je nog geen visie?
Maak er dan samen een. De werkwinkel 'Missie en visie: de kapstukken van je agressiebeleid' zet je op weg.
- Wil je weten welke waarden jullie belangrijk vinden?
Achteraan deze werkwinkel vind je een lijst met waarden. Bedenk stellingen waarover je kunt discussiëren.
- Heb je een duidelijk zicht op oorzaken en uitingsvormen?
Maak een analyse. Meer lees je bij 'Weten'.

Tip: Werk je in een grote organisatie of wil je een zo groot mogelijk draagvlak creëren? Neem de tijd: een jaar is geen overbodige luxe.

Wegen

Welke waarden wil je vertalen in positieve gedragsregels? Over welke problemen en hun oorzaken wil je positieve gedragsregels formuleren? Zet ze op een rij. In het hoofdstuk 'Wegen' vind je verschillende tips en methodieken om prioriteiten te bepalen.

Werken

Stap 1: Bepaal richtlijnen of regels voor gedrag

Bepaal welke houding je verwacht van de partijen waarvoor je een gedragscode opstelt. Vertaal de waarden uit de vorige stap in gedrag. Ga ook na in welke mate richtlijnen verschillen voor de verschillende partijen. En lijst ze op, per betrokken partij. Zorg dat je gedragscode motiveert en aanspreekt. Ze moet passen bij de mensen waar je ze voor opstelt en hun medewerking opwekken. Formuleer de afspraken in korte, positieve en actieve zinnen. Werk de gedragsregels niet te gedetailleerd uit. Het gaat over principes en basisregels. Hoe meer je in detail treedt, hoe moeilijker het wordt om de code te doen naleven.

Hieronder vind je enkele voorbeelden van waarden, vertaald in richtlijnen. En een oefening om samen regels op te stellen.

Waarde	Voor wie	Richtlijnen
Respect	Iedereen	<ul style="list-style-type: none">• We zorgen samen voor een aangename leef- en werkomgeving. Dat begint bij elkaar vriendelijk groeten.• We dragen zorg voor elkaar. We vragen regelmatig oprecht 'hoe gaat het?'• Bij ons is er geen plaats voor agressie en ongewenst gedrag.• Iedereen is welkom ongeacht geslacht, huidskleur, status, religie, geaardheid of politieke overtuiging.• We dragen zorg voor materiaal.
	Medewerkers	<ul style="list-style-type: none">• Toon respect in de omgang met cliënten en derden. Behandel ze als gelijke.• Erken ieders privacy. Klop vóór je ergens binnengaat. Stoor geen gesprekken. Berg belangrijke documenten op.• Meld en herstel meteen dingen die stuk zijn.
	Cliënten	<ul style="list-style-type: none">• Toon respect in je omgang met medewerkers en mensen die op bezoek komen in de organisatie.• Na 22 uur is het stil in de gang.• Kom niet op de kamers tijdens het studie-uur.
	Derden	<ul style="list-style-type: none">• Toon respect in je omgang met medewerkers en cliënten.• Bezoek kan van 15 tot 17 uur. Respecteer die uren.

Waarde	Voor wie	Richtlijnen
Erkenning	Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> • Wij luisteren naar elkaar en laten elkaar uitspreken. • Als iemand bepaald gedrag als agressief ervaart, dan is dat ook zo.
	Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Agressie is betekenisvol gedrag. Achterhaal de redenen en oorzaken van agressie.
	Cliënten	<ul style="list-style-type: none"> • De medewerkers zijn bezige bijen. Ze doen hun best om er voor jou te zijn maar soms moet je even wachten. Toon daar begrip voor.
	Derden	<ul style="list-style-type: none"> • De medewerkers doen hun best om er voor jou te zijn maar soms is het erg druk. Toon daar begrip voor en maak een afspraak als je op bezoek wilt.
Verantwoordelijkheid	Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> • Praat als er iets op je lever ligt. Krop je boosheid niet op.
	Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Geef complimenten op gewenst gedrag en spreek elkaar aan op ongewenst gedrag en agressie. • Zorg ervoor dat frustraties niet te hoog oplopen. • Luister en communiceer open. • Bespreek agressie en ongewenst gedrag op de vergadering. • Blijft een incident hangen? Vraag dan steun aan je leidinggevende.
	Cliënten	<ul style="list-style-type: none"> • Praat als er iets op je lever ligt. Als je er niet meer over kunt praten, kun je het neerpennen, een andere uitlaatklep zoeken of een klacht indienen op deze manier: ...
	Derden	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg ervoor dat frustraties niet te hoog oplopen. Praat erover. Als je er niet meer over kunt praten, kun je altijd een klacht indienen op deze manier: ...

Zoekertjes en aanbiedingen

Een oefening die je kunt doen met je medewerkers en je doelgroep om gedragsregels te bepalen.

Hoe? Deel de groep in twee. De ene groep leeft zich in in de rol van medewerker de andere in die van de cliënt.

Noteer op twee flappen: - Gezocht: cliënten die ...
- Aangeboden: medewerkers die ...

Laat deelnemers, elk vanuit hun rol, de twee flappen aanvullen met korte zinnen of trefwoorden. Iedereen leeft zich zo goed mogelijk in en gebruikt positieve taal.

Bespreek achteraf met de twee groepen de resultaten.
En stel samen 'De gouden regels om met elkaar samen te leven' vast.

Stap 2: Bepaal hoe je zorgt dat iedereen de gedragsregels naleeft

Zowel positieve als sanctionerende maatregelen zijn mogelijk.

Bepaal hoe je gewenst gedrag beloont en blijvend stimuleert. Voor een positief klimaat kun je brede preventieve acties op poten zetten. Maak bijvoorbeeld energie en budget vrij voor een training geweldloos communiceren.

Je kunt ook sancties bepalen als iemand de regels niet naleeft. Link concreet gedrag niet meteen aan een vaste sanctie. De context, de frequentie en de intentie bepalen mee welke sanctie er volgt. Je kunt er voor kiezen om sancties wel of niet te concretiseren. In het eerste geval schrijf je dan bijvoorbeeld: sancties worden altijd in teamoverleg bepaald. In het tweede geval maak je bijvoorbeeld een lijstje met mogelijke sancties:

- Formele waarschuwing
- Privileges ontzeggen
- Taakstraf
- Schorsing
- Boete
- Tijdelijk toegang ontzeggen
- Ontslag

Soms kan de problematiek van een cliënt om een uitzondering vragen. Een bepaalde mate van agressief gedrag door bepaalde cliënten in bepaalde situaties is onvermijdelijk. Denk bijvoorbeeld aan het syndroom van Gilles de la Tourette of een hersenletsel. Of aan cliënten met een drugsverslaving.

Beschrijf ook hoe er gehandeld wordt bij extreme situaties. Bij sommige gedragingen is er geen twijfel over grenzen. Bij mishandeling of verkrachting wordt er aangifte gedaan bij de politie. Heb je een stappenplan voor crisissituaties? Verwijs er in je gedragscode naar. Heel concrete tussenkomsten en maatregelen omschrijf je verder in een interventieplan, opvangprotocol en herstelplan.

Stap 3: Bepaal wie erop toeziet dat iedereen de code naleeft

Met een gedragscode kun je een mandaat geven om elkaar aan te spreken op gedrag. Vanuit positieve betrokkenheid. Dat is al een eerste stap om erop toe te zien dat de gedragscode nageleefd wordt. Bepaal hoe medewerkers, cliënten en derden (vrienden, familie, bezoekers) elkaar kunnen aanspreken of hoe ze leuke of vervelende gebeurtenissen kunnen melden.

Geef elkaar een pluim

Met één complimentje per dag maak je collega's gelukkiger. Complimentjes zijn onuitputtelijk en stimuleren de ander tot nog meer positieve acties. Zet gewenst gedrag in de verf.

De positieve mand

Je ziet iemand iets leuks doen. Een hart onder de riem steken, een ander helpen of een leuke activiteit voorstellen. Of iemand komt met een goed idee of een blijk van gastvrijheid. Geef eerst zelf een stevig compliment. Schrijf dan wat je ziet of hoort op en stop het in de positieve mand. Verzamel elke maand de briefjes en stuur de leuke daden in een mailtje rond, schrijf ze op een poster of reik een prijs uit: de positivo van de maand. Zo stimuleer je positief gedrag.

Sprek elkaar aan op ongewenst gedrag

Elkaar aanspreken op ongewenst gedrag is niet evident. Je doet dat maar beter met zorg. Zo voelt de persoon tot wie je je richt zich niet persoonlijk aangevallen. Meer nog: goed gegeven feedback geeft de ander de mogelijkheid om zijn gedrag concreet bij te sturen. In het schema met de waarden vertaald in concreet gedrag, kreeg je al wat richtlijnen om elkaar aan te spreken. Hier zijn nog wat voorbeelden.

Algemeen

- We aanvaarden geen ongewenst gedrag. Als je het toch opmerkt, neem dan je verantwoordelijkheid en reageer. Je bent ook zelf aanspreekbaar op je eigen gedrag.
- We herstellen materiële schade zo snel mogelijk en doen dat zoveel mogelijk samen met de dader.
- In bepaalde gevallen spreken we één of meer van deze sancties uit: ...

Medewerkers

- Als je ongewenst gedrag van iemand opmerkt, kom dan tussenbeide. Spreek de persoon op een respectvolle manier aan over het ongewenst gedrag. Zorg dat het stopt en stel de betrokkenen veilig.
- Cliënten die ongewenst gedrag stellen, ondersteunen we om hun agressie en ongewenst gedrag te leren beheersen en om te buigen.
- Signaleer incidenten bij je leidinggevenden en op je teamvergadering.
- Registreer incidenten.
- We melden incidenten aan de ouders als de dader minderjarig is.

Cliënten

- Doe niet mee aan ongewenst gedrag.
- Reageer tegen ongewenst gedrag. Zeg dat het moet stoppen.
- Meld ongewenst gedrag aan een medewerker.

Bezoekers

- Reageer tegen ongewenst gedrag. Zeg dat het moet stoppen.
- Meld ongewenst gedrag aan een medewerker.

Je kunt de eindverantwoordelijkheid ook formaliseren. Meestal ligt die bij de directie of leidinggevende.

Moet er een sanctie volgen? Leg dan vast wie de sanctie bepaalt en wanneer, en wie de sanctie uitspreekt en verder opvolgt. Sommige organisaties kiezen ervoor om sancties altijd in naam van het team uit te spreken. Zo haal je druk van de ketel voor wie de boodschap brengt.

Tip: waarschijnlijk heb je al een klachtenregeling in je organisatie, met een klachtencommissie of een ombudsman. Gebruik de regeling ook om agressie-incidenten of ongewenst gedrag te melden.

Stap 4: Zet de gedragscode op papier

Achteraan deze werkwinkel vind je een structuur van een gedragscode. Gebruik die gerust als voorbeeld om je eigen gedragscode op te stellen.

Stap 5: Hoe breng je je code aan de man?

Zorg voor aangename en efficiënte communicatie

Wil je een grondig zicht op wie je wilt bereiken en hoe? Maak dan een communicatieplan. Houd er rekening mee dat niet iedereen een boodschap heeft aan alle aspecten van een gedragscode. Beschrijf het waarom, de definitie van agressie, droge richtlijnen

tot zelfs wettelijke bepalingen. Dat is de body, het grote geheel. De kern kun je het best op een eenvoudige en tegelijk prikkelende manier aan de man brengen.

Bijvoorbeeld met een poster met de tien geboden, een quiz of een e-mailcampagne. Ook stickers, bladwijzers of placemats met de belangrijkste gedragsregels kunnen werken. Laat je creativiteit de vrije loop. Maak gebruik van de kanalen die er al zijn. Voor cliënten kunnen onderdelen van de gedragscode in een onthaalbrochure staan. Of in een huisreglement of het protocol van orde.

De tien geboden

Te veel regels overdonderen mensen. Dan zien ze door de bomen het bos niet meer. Probeer samen de belangrijkste gedragsregels in tien geboden te gieten. In stellende en tegelijk positieve taal. Maak er een poster van die je op verschillende plaatsen ophangt in je organisatie.

Vergroot betrokkenheid en draagvlak

Met ondersteunende activiteiten:

- Een opruim- of herstelactie als je in je gedragscode vermeldt dat je respect vraagt voor materiaal en omgeving.
- Een verwenmoment of complimentendag als je zorg wilt dragen voor elkaar.
- Een vorming gewelddoos communiceren voor je medewerkers en cliënten als je aangeeft dat je respect wilt hebben voor elkaar.
- Een antipestcampagne.
- Een bezoek aan een theatervoorstelling over bijvoorbeeld racisme.

Met ondersteunende maatregelen

- Een brievenbus voor cliënten om ongewenst gedrag te melden.
- Een interventie-, opvang- en herstelprocedure.
- Herstelbemiddeling.
- Heb je het over racisme in je gedragscode? Maak een diversiteitsplan voor je organisatie.
- Neem regels en afspraken over agressie en ongewenst gedrag mee op team- en cliëntvergaderingen.

Waken

Evalueer het proces

Daarover lees je meer in het hoofdstuk 'Waken'

Evalueer het project en het effect

- Zijn er nieuwe vormen van ongewenst gedrag?
- Moet je de gedragscode bijsturen?
- Op welk gedrag of welke doelgroep heeft de code geen effect?

Voorbeeldstructuur gedragscode

1. Inleiding

Vermeld waarom en hoe de gedragscode tot stand kwam.

2. Doel

Leg vast wat je wilt bereiken met je gedragscode. Dat onderzocht je in de fase 'Willen'.

3. Definitie

Beschrijf de vormen van ongewenst gedrag zodat iedereen daar hetzelfde onder verstaat. Dat werkte je uit in de fase 'Weten'.

4. Status

Som verplichtingen op van de werkgever. Daar ga je zo ver in als je zelf wilt. Van de arbeidsregeling tot strafrechtelijk.

5. Reikwijdte

Voor wie geldt de gedragscode? Dat bepaalde je in de fase 'Willen'.

6. Richtlijnen

Wat zijn de richtlijnen voor gedrag? De waarden en normen in de gedragscode?

7. Sancties en beloningen

Welke sancties gelden er als de code niet nageleefd wordt? En welke beloningen als dat wel het geval is?

8. Toezicht

Wie ziet erop toe dat de code nageleefd wordt?

9. Verwante documenten

Link naar interventieprocedures, onthaalbeleid, huisregels, leidraad opvang en herstel.

Nog voorbeelden van gedragscodes en hoe je ze aan de man kan brengen vind je op:

- www.eenfijnedag.be/benniebot.php
- www.gezondenzeker.nl/agressie/incidenten_registreren.html

Lijst met waarden

aandacht	enerverend werk	inzet	positieve instelling	toegankelijkheid	vriendelijkheid
aanwezigheid	enthousiasme	juistheid	prestatie	toewijding	vriendschap
acceptatie	erkenning	kameraadschap	privacy	tolerantie	vrije tijd
activiteit	esthetiek	kennis	professionaliteit	transparantie	vrijgevigheid
affectie	ethiek	klantgerichtheid	promotie	trouw	vrijheid
afwisseling	evenwicht	klasse	punctualiteit	uitdaging	vrolijkheid
alertheid	expressiviteit	kunst	rechtvaardigheid	uiterlijk	waardering
assertiviteit	fatsoen	kwaliteit	redelijkheid	uitmuntendheid	waardigheid
avontuur	familie	leefbaarheid	regelmaat	uniformiteit	waarheid
balans	flexibiliteit	lef	religie	vakkundigheid	warmte
begrip	fysieke uitdaging	leiderschap	reputatie	variatie	weldadigheid
bekwaamheid	gastvrijheid	liefdadigheid	respect	vastberadenheid	welgemanierdheid
beleefdheid	geborgenheid	liefde	roem	veiligheid	werken onder druk
besluitvaardigheid	geduld	lof	rust	verandering	wijsheid
betekenis	geestdrift	loyaliteit	rustig werk	verantwoordelijkheid	zachtheid
betrokkenheid	gehoorzaamheid	luister	samenhorigheid	verbetenheid	zelfbeheersing
betrouwbaarheid	gelijkheid	macht	samenwerking	verbinding	zelfbepaling
bezieling	gelijkwaardigheid	matigheid	solidariteit	verdienste	zelfbeschikking
bijdragen	geloof	menselijkheid	spanning, sensatie	vergevingsgezindheid	zelfredzaamheid
blijheid	geloofwaardigheid	mensgerichtheid	spelen	vernieuwing	zelfrespect
concurrentie	geluk	milieubewustzijn	sportiviteit	verrassing	zelfstandigheid
conformisme	gemeenschap	natuur	spontaniteit	vertrouwen	zelfverwezenlijking
continuïteit	genegenheid	nauwkeurigheid	stabiliteit	vlijt	zinnvol werk
creativiteit	geweldloosheid	netheid	stiptheid	voldoening	zorg
daadkracht	gezag	nut	structuur	volharding	zorgzaamheid
degelijkheid	gezelligheid	onafhankelijkheid	tact	voorzichtigheid	zuinigheid
democratie	gezin	onbaatzuchtigheid	tevredenheid	vredelievendheid	zuiverheid
deskundigheid	gezondheid	ondernemingszin			
dienstbaarheid	goedheid	onpartijdigheid			
discretie	groei	ontspanning			
doelmatigheid	harmonie	ontplooiing			
duidelijkheid	hechte relaties	openheid			
duurzaamheid	hoffelijkheid	orde			
dynamiek	hulpvaardigheid	originaliteit			
echtheid	humor	overgave			
eensgezindheid	ijver	passie			
eenvoud	individualiteit	persoonlijke			
eer	integriteit	ontwikkeling			
eerbied	intensiteit	pit			
eerlijkheid	intimiteit	plezier			
efficiëntie	invloed	plichtsbewustzijn			