



Beroepsvereniging van zorgprofessionals



Individuele professionaliteit

Stappenplan: Omgaan met botsende verantwoordelijkheden

Uitwerking van de handreiking voor verpleegkundigen en verzorgenden

Stappenplan: Omgaan met botsende verantwoordelijkheden

Omgaan met botsende verantwoordelijkheden: een stappenplan

Om je te ondersteunen in het profileren van je professionele verantwoordelijkheid hebben we een stappenplan gemaakt. Het doorlopen van de vragen kan je helpen als je in de praktijk een conflict ervaart, waarvan je denkt dat het te maken heeft met botsende verantwoordelijkheden. Je kunt het stappenplan ook gebruiken om met elkaar in het team te praten over dat soort kwesties. Dit gesprek is een vorm van moreel beraad. Als jullie geen ervaring hebben met vormen van moreel beraad, is het wel verstandig om een deskundig gespreksleider erbij te betrekken. En ga nooit het gesprek aan om je gelijk te halen. De inzet van dit soort gesprekken is om met aandacht voor elkaar en elkaars standpunten en meningen na te gaan hoe je beste zou kunnen handelen. Bij de toepassing gebruiken we de casus uit hoofdstuk 4 van *Individuele Professionalisering, handreiking voor verpleegkundigen en verzorgenden*.

Stappenplan

I. Verkenning

Omschrijf de situatie in je eigen woorden. Waardoor ervaar je een probleem? Wat is volgens jou de kern? Zijn er andere zaken die van belang zijn?

II. Verdieping

Functionele verantwoordelijkheid: ondersteunende vragen

Wat zijn de verwachtingen van je opdracht-/werkgever in deze situatie? Hoe weet je dat? Aan welke specifieke normen moet je volgens je opdrachtgever voldoen? Wat betreft kwaliteit? Of efficiëntie? Andere zaken? Hoeveel ruimte heb je om af te wijken van die normen? Wat zeggen je collega's van die verwachtingen? Wat vind je er zelf van? Waarom?

Beroepsmatige verantwoordelijkheid: ondersteunende vragen

Wat weet je over de verwachtingen vanuit de beroepsgroep? Is er een richtlijn of protocol waarin staat waaraan je je in deze situatie moet houden? Vind je dat een goede richtlijn of een goed protocol? Wat is de mening van je collega's over de waarden en normen die hier aan de orde zijn? Wat vind je van die waarden en normen? Zijn ze duidelijk? Sluiten ze aan bij de situatie?

Persoonlijke verantwoordelijkheid: ondersteunende vragen

Wat voor verantwoordelijkheid ervaar je in deze situatie ten opzichte van de zorgvrager? Wat zijn zijn verwachtingen? Of van zijn

vertegenwoordiger? Vind je die reëel? Hoe verhouden deze verwachtingen zich tot die van andere zorgvragers? Hoe vind je dat?

Welke verwachtingen heb je eigenlijk zelf over deze situatie? Waaraan zou je minstens moeten voldoen? Waarom is dat zo? Hoe vullen andere collega's hun verantwoordelijkheid in? En welke rol speelt persoonlijke verantwoordelijkheid daar in? Verschilt dat erg van de manier waarop jij dat doet? Is dat erg?

Conclusie: ondersteunende vragen

Hoe ziet het probleem er bij nader inzien uit? Om welke verantwoordelijkheden of verwachtingen gaat het? Waar zit het conflict?

III. Besluitvorming

Welke verantwoordelijkheden moeten in deze situatie volgens jou het zwaarste wegen? Waarom is dat zo? Wat vinden de anderen daarvan?

Hoe vertaal je die verantwoordelijkheden nu in de praktijk? Wat voor handelingsmogelijkheden zijn er eigenlijk? Welke van die mogelijkheden past het beste bij de verantwoordelijkheid die je voorop vindt staan?

Stappenplan: Omgaan met botsende verantwoordelijkheden

Toelichting bij het stappenplan

Het stappenplan kent een drietal fasen. Daarbij horen verschillende vragen. Dit soort stappenplannen kun je gebruiken om een kwestie te verhelderen en tot een beslissing te komen. Je kunt het ook gebruiken om terug te kijken naar een bepaalde kwestie. Daarvan gaan we ook uit in deze toelichting.

I. Verkenning

De eerste fase en de eerste stap heeft een **verkennend** karakter. Je gaat na wat maakte dat je een probleem ervoer. Wat raakte je precies in een bepaalde situatie? Het helpt vaak om gewoon te beginnen te vertellen wat je meemaakte. Dan komt ook wel naar voren wat ervoor zorgde dat je het idee kreeg dat het met je verantwoordelijkheid te maken had en met de manier waarop je die invulde. Verduidelijkingsvragen van de andere deelnemers aan het gesprek helpen hen om zich te verplaatsen in de situatie. Zo wordt het probleem herkenbaar voor de anderen. Dat kan ook afleiden omdat zij hun verhalen naast dat van jou gaan zetten. Het is belangrijk om steeds weer terug te keren naar de oorspronkelijke situatie.

De volgende fase helpt om een beter zicht te krijgen op het ervaren conflict. Je gaat een stap **dieper** dan in de verkenning. Je zet zo goed mogelijk op een rij welke verantwoordelijkheden spelen. Hoe je ze begrijpt. In welke volgorde je de verschillende verantwoordelijkheden onderzoekt, kun je zelf bepalen. De volgorde ligt niet vast, als alle drie de verantwoordelijkheden maar aan bod komen.

II. Verdieping

Door achter elkaar in te gaan op de verschillende verantwoordelijkheden is het mogelijk om die verantwoordelijkheden uit elkaar te halen. En om de knoop die er soms kan zijn te ontwarren. Het is niet de bedoeling om bij het in kaart brengen meteen te gaan praten over wat het zwaarste moet wegen. In plaats daarvan zet je de verantwoordelijkheden naast elkaar. Het kan wel zijn dat je, door dat met elkaar te doen, het ervaren conflict ziet afzwakken. De manier waarop jij de diverse verantwoordelijkheden begreep, blijkt toch anders te kunnen worden ingevuld. En op die andere manier vermindert de scherpste van het conflict. Dat is niet erg. Als je op deze manier een beter zicht krijgt op wat in een bepaalde situatie geldt, helpt dat ook voor komende vragen en situaties. Het maakt duidelijk hoe jullie met elkaar je professionele verantwoordelijkheid begrijpen.

Deze fase kan daarom eindigen met een herformulering van het ervaren conflict.

III. Besluitvorming

In de derde fase wordt **de balans** opgemaakt en vindt de **besluitvorming** plaats. Hoe moeten we de verantwoordelijkheden ten opzichte van elkaar waarderen? Wat moet in deze situatie het zwaarste wegen? Het mooiste is wanneer je met elkaar tot een afweging kunt komen die iedereen deelt. Bijvoorbeeld over de ruimte die je al of niet hebt om af te wijken van bepaalde regels. Op die manier krijg je meer zicht op het door jullie gedeelde kader. Maar dat lukt niet altijd. Dat is niet erg. In een situatie dat je het niet eens wordt, zul je wel met elkaar na dienen te gaan, hoe je dan met dat soort situaties om moet gaan. Dat nagaan wat je conclusies zijn voor de praktijk hoort sowieso bij die derde fase. In eerste instantie heeft dat betrekking op de kwestie die aan de orde is. Mocht die nog steeds actueel zijn dan gaat het om praktische afspraken voor die kwestie. Anders gaat het om het verwoorden van leereffecten: wat betekent deze casus voor de manier waarop we in de toekomst handelen? Moeten we nog vervolgafspraken maken? Nieuwe regels afspreken?

Stappenplan: Omgaan met botsende verantwoordelijkheden

Casus

Daan van Zandwijk, een bewoner van een instelling voor mensen met een verstandelijke beperking, komt terug uit het ziekenhuis. Hij is ernstig dementerend en de overgang van het ziekenhuis terug naar de woning is groot. Daan is erg ontdaan.

Els is verzorgende in de woning van Daan. Zij heeft dienst op de morgen dat hij terugkomt uit het ziekenhuis. Els ziet het als haar professionele verantwoordelijkheid om deze overgang van het ziekenhuis naar de woning voor Daan te verzachten door extra tijd en aandacht aan hem te geven.

Haar collega's spreken haar tussen de middag echter aan op het feit dat de was niet is gedaan en de afwasmachine niet is gevuld. Zij vragen Els waar zij die ochtend toch zo druk mee is geweest.

Mogelijke uitwerking

I. Verkenning

Els vertelt over de ervaring die ze vorige week had, bij Daan. Ze geeft aan in het begin teleurgesteld en ontdaan te zijn geweest over de reacties van de collega's. Ze had daaroverheen willen stappen maar dat was niet echt gelukt. Het bleef steeds weer opspelen. Dat werkte volgens haar ook door in de onderlinge verhoudingen. Zij

had toch echt het gevoel dat ze goed bezig was geweest, en dan.. Dat snapt ze niet goed. De anderen kennen Daan toch ook. En weten toch ook hoe het zit.

Anneke die het gesprek begeleidt, stelt t voor om het niet meteen te gaan hebben over de anderen, maar me elkaar vooral na te gaan waar de teleurstelling van Els vandaan komt. En of de anderen zich dat kunnen voorstellen.

Els zegt dat ze de reactie van de collega's wel snapt – 'dat overkomt mij ook wel eens'- maar dat ze toch op meer begrip had gerekend. Ze had Daan zo heel anders dan anders aangetroffen. Echt van slag. Ze had het zelf heel vanzelfsprekend gevonden om alle aandacht aan Daan te geven en de afwas en zo deze ronde maar te laten staan. Ze snapt ook wel dat het vervelend was voor de collega's die 's middags allerlei klusjes tegenkwamen waarvan ze dachten dat die wel gedaan zouden zijn. Maar ja... soms moet het anders dan gepland.. Dat overkomt de collega's toch ook regelmatig?

Piet en Sofie vragen Els wat er dan precies met Daan aan de hand was. Hoe had ze hem aangetroffen? Want 's middags leek er niet veel aan de hand. Als Els vertelt hoe rusteloos hij was geweest, dat hij geen moment kon gaan zitten, en

steeds maar weer vanuit die rusteloosheid weg wilde, begrijpen ze het beter.

II. Verdieping

Met elkaar bekijkt het team welke verantwoordelijkheden aan de orde waren en hoe Els die interpreteerde. Dat doen ze systematisch. Eerst spreken ze over de *functionele verantwoordelijkheid*, de taakstelling van Els. Die is wel duidelijk: natuurlijk gaat het om goede zorg voor Daan, maar vanuit de instelling ligt de nadruk vooral op 'samen met de bewoner de woning op orde brengen'. Wanneer dat door omstandigheden niet lukt, omdat de bewoner rusteloos of niet goed te motiveren is, dient de verzorgende een aantal basale taken uit te voeren zodat er geen achterstand ontstaat. En zodat er aan de normen voor hygiëne en veiligheid wordt voldaan. Daar hecht de instelling grote waarde aan. Zeker na dat rapport van de inspectie van vorig jaar. Vanuit dat perspectief had Els volgens haar collega's de taken op huishoudelijk gebied niet mogen verwaarlozen.

Beroepsmatig verschuift het beeld. Els herinnert aan een themamiddag van een jaar geleden over aandachtige zorg. Wat ze daarvan in ieder geval heeft onthouden is dat het belangrijk is om te achterhalen wat de echte vraag van de cliënt is.

Stappenplan: Omgaan met botsende verantwoordelijkheden

En ze heeft verder onthouden dat je voor de cliënt moet knokken. Aandachtige zorg betekent ook opkomen voor de belangen van de cliënt in de organisatie. Dat heeft haar aangesproken.

Misschien denken de anderen daar anders over. Maar voor haar is dat belangrijk.

Ja maar, zeggen de anderen, vasthouden aan normen van hygiëne is ook vanuit een beroepsmatig perspectief belangrijk.

Zeker, dat vindt Els ook wel, maar als je die ene keer extra aandacht aan Daan schenkt, dan betekent dat toch niet dat daarmee meteen alle hygiënenormen overboord gaan? Nou ja, zo bekeken, zeggen de collega's, daar stemmen we wel mee in.

Ook hebben ze het nog over collegialiteit: de verantwoordelijkheid die je over en weer draagt voor elkaar. In eerste instantie leek het gedrag van Els niet erg collegiaal. Als je daar echter wat langer bij stilstaat, en rekening houdt met de situatie van Daan, kun je net zo goed zeggen dat de collega's die 's middags kwamen, niet erg collegiaal waren tegenover Els. Dus met dat denken in termen van collegialiteit kom je niet zo veel verder.

Het belangrijkste voor Els is, zo zegt ze, de *persoonlijke verantwoordelijkheid* zoals ze die tegenover Daan voelt. Ze komt al lang bij Daan, en als je hem dan achteruit ziet gaan, dat doet je wat.

Daar moet je wat mee. Vanuit de vraag 'wat is goede zorg voor Daan?' moest zij op dat moment tijd en aandacht aan hem besteden.

Daarnaast vond ze ook dat als ze nu niet extra aandacht aan hem besteedde, dat dat zich dan weer zou kunnen wreken. Dat blijft dan onder de oppervlakte doorgaan bij Daan. Zo herinnert ze tijdens het gesprek aan een logeerpartij van Daan bij een zus na het overlijden van zijn vader. Daar was hij ook helemaal ontdaan van teruggekomen. Dat was eerst niet zo duidelijk, maar later wel. Nou ja, zegt Els, dat is dan misschien niet alleen een kwestie van persoonlijke verantwoordelijkheid, maar ook gewoon beroepsmatig. In ieder geval zo voelt het voor mij. Herkenbaar vinden de anderen. Zeker als ze met elkaar enkele vergelijkbare geschiedenissen naar voren haalden.

Bij de afronding van deze fase (*de conclusie*) vindt het team dat er misschien wel sprake was van een verantwoordelijkheidsconflict, maar dat het bij nader inzien niet zo scherp lag als ze bij het begin van het gesprek dachten. De vraag die overblijft is, in hoeverre de functionele norm over de taken van de verzorgende duidelijk is. Zeker als het gaat om het idee dat het werk ook gedaan moet worden als de bewoner zelf om wat voor reden ook niet goed te motiveren is om mee te werken. Dan ga je toch voorbij aan de bewoner. Je moet toch nagaan waarom de bewoner niet te motiveren is en wat

voor reactie dat van jou vraagt? Daar moeten ze het nog maar eens over hebben.

III. Besluitvorming

Als het gaat om de balans die moet worden opgemaakt, is er weinig discussie in het team. Ook al ligt er onder druk van het inspectierapport veel nadruk op de functionele verantwoordelijkheid en de normen die daarvoor gelden, overheerst de idee dat de zorg voor Daan zelf en zijn gemoedrust meer gewicht moet krijgen. Alle teamleden denken er zo over. Wel vragen ze zich af, hoe het komt dat ze zo gemakkelijk meegegaan zijn met die functionele normen. Hoe het komt dat de andere normen zo gemakkelijk naar de achtergrond lijken te verdwijnen.

En denken ze: het zou ook schelen als in de schriftelijke overdracht wat meer aandacht zou worden besteed aan de argumenten om af te wijken van de regel. Nou ja, geeft Els toe, ze had daarover niet veel genoteerd. Omdat het met Daan zo liep, had ze daar niet veel aandacht aan gegeven. Begrijpelijk misschien. Als het gaat om de rapportage, dan hebben ze de idee dat het daar nogal eens mis gaat. Ze moeten al zoveel opschrijven en noteren. Dan schiet de gewone rapportage er gemakkelijk bij in. Daar moeten ze het een volgende keer maar eens over hebben. Goed idee, vindt Anneke.

Stappenplan: Omgaan met botsende verantwoordelijkheden

Meer weten?

Nationale Beroepscode van Verpleegkundigen en Verzorgenden
Uitgave van V&VN en NU'91, 2007. Te downloaden van www.venvn.nl of te bestellen bij V&VN (030) 291 90 50

Informatie over en/of uitwerking van verschillende stappenplannen

Henk Manschot & Hans van Dartel (Red.) *In gesprek over goede zorg. Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk.* Amsterdam: Boom, 2003.

Hans Tenwolde, Mirjam Houtlosser,
Verpleegeethiek. Baarn: HBuitgevers, 2009.

Inge van Nistelrooy, *Basisboek Zorgethiek.*
Heeswijk: Uitgeverij Abdij van Berne, 2008.

Hoe gebruik je de beroepscode. Handreiking voor de Nationale Beroepscode van Verpleegkundigen en Verzorgenden. Utrecht: V&VN, 2008.



Colofon

Dit stappenplan hoort bij de handreiking Individuele Professionaliteit en is een product van de V&VN Commissie Ethiek

Het is uitsluitend toegestaan teksten uit deze handreiking over te nemen met bronvermelding.

Juni 2012