

Als zorgverlener moet je empathisch kunnen zijn

'Als een patiënt het ziekenhuis binnenkomt, dan is hij vaak bang en onzeker over wat hem te wachten staat', zegt Maria Schonewille, directeur van het Medisch Centrum Leeuwarden. 'De patiënt voelt zich afhankelijk. Je moet je kunnen verplaatsen: wat maakt deze patiënt door?' Die houding heeft invloed op je handelen.'

Als je het druk hebt, maak je soms al morele keuzes', constateert Maria Schonewille, directeur van het Medisch Centrum Leeuwarden (MCL). 'Als verpleegkundige beslis je dat je de ene patiënt wél aandacht geeft en de andere niet. Of je komt bij een lastige patiënt stiekem toch wat minder vaak dan bij een patiënt die lekker gemakkelijk is. Dat zijn ethische dilemma's. In een ziekenhuis is het altijd druk. Het is belangrijk zo nu en dan bewust tijd te nemen om te reflecteren. Iedereen weet dat er dilemma's zijn, maar gaat er op een impliciete manier mee om. Door er gezamenlijk over te spreken word je bewust van de morele keuzes die in je handelen zijn verborgen. Daarvoor is binnen het MCL moreel beraad ingesteld, dat is ingebed in het dagelijks werk. Medewerkers reflecteren op hun handelen, direct gekoppeld aan casuïstiek in de dagelijkse praktijk. Het gaat steeds om de vraag: waarom doe ik de dingen zoals ik ze doe, en doe ik die dingen goed?'



Maria Schonewille

Geborgenheid

Het MCL ademt een en al bedrijvigheid op een doordeweekse middag. De ontvangthal is open en licht, en ziet er uitnodigend uit met leestafels, een restaurant en een informatiebalie met erboven een diepblauw geschilderde zuil. Een brede trap leidt naar de open foyer op de eerste verdieping. Het doet nauwelijks denken aan een ziekenhuis en dat is precies de bedoeling, vertelt Schonewille, die nauw betrokken is geweest bij de inrichting. 'Het MCL is een groot ziekenhuis, maar we proberen geborgenheid en veiligheid uit te stralen. De patiënt moet zich bij binnenkomst veilig en welkom voelen.' De directeur is zichtbaar trots op 'haar' ziekenhuis. In 1986 kwam Schonewille het MCL binnen als organisatieadviseur, na studies andragologie en bedrijfskunde. Ze moest de fusie tussen de drie Leeuwarder ziekenhuizen begeleiden. 'In mijn visie op patiëntenzorg zit een ideologische dimensie. In de zorg gaat het er om dat je je ervan bewust bent dat je met mensen werkt, vaak in de meest kwetsbare fase van hun leven. Je moet je kunnen verplaatsen in mensen en contact kunnen maken met de patiënt en zijn of haar familie. Dat maakt het werken in de zorg zwaar, maar ook mooi. Je moet van mensen houden om in de zorg te kunnen werken. Roeping vind ik een zwaar woord, maar het moet meer zijn dan een instrumentele en functionele motivatie.'

Afhankelijk

'Als zorgverlener moet je empathisch kunnen zijn', vindt Schonewille. Als een van de weinige ziekenhuisdirecteuren heeft ze, naast andere zaken, ethiek in haar portefeuille. 'Als een patiënt het ziekenhuis binnenkomt, dan is hij vaak bang en onzeker over wat hem te wachten staat. De patiënt voelt zich afhankelijk. Je moet je kunnen verplaatsen: wat maakt deze patiënt door? Die houding heeft invloed op je handelen.' Ze geeft

een voorbeeld: 'Een patiënt komt voor een poliklinisch consult. Je kunt heel technisch vriendelijk zijn en zeggen: "Goedemorgen, mag ik uw ponsplaatje?" Nadat de patiënt het heeft overhandigd, zeg je: "Klopt, gaat u daar maar zitten". Er is niets mis mee, maar meer is het ook niet. Je kunt ook wat meer hartelijkheid uitstralen, omdat je je realiseert dat die patiënt hier voor het eerst komt en nerveus en angstig is.'

Professioneel

Het MCL is sinds 2006 bezig moreel beraad organisatiebreed in te voeren, waarbij de Stuurgroep Ethiek een belangrijke rol heeft. 'We zijn begonnen op afdelingen die enthousiast zijn, maar we gaan ervan uit dat het binnen een paar jaar op alle afdelingen plaatsvindt', legt Schonewille uit. 'Medewerkers ontvankelijk maken voor ethische vraagstukken staat daarbij voorop. Moreel beraad wordt op afdelingen begeleid door mensen die daar speciaal voor zijn opgeleid. Zij zorgen ervoor dat de besprekingen efficiënt en professioneel verlopen. De dienst geestelijke verzorging is een van de drijvende krachten. Schonewille vertelt over de achtergrond van de Stuurgroep Ethiek, waar ze zelf voorzitter van is. 'We hadden hier al jaren een medisch-ethische commissie, maar de commissie gaf haar opdracht terug, omdat haar werkwijze te weinig opleverde. Ze organiseerden incidenteel themabijeenkomsten of bedachten een protocol rond euthanasie. De commissie heeft daarna themabijeenkomsten gehouden over de vraag hoe ethiek een plaats kan krijgen in de organisatie. Daaruit kwam naar voren dat de directie zich zou moeten verbinden aan het thema. Ook werd aangegeven dat een Commissie of Stuurgroep Ethiek vooral de taak heeft om het bewustzijn van ethische vraagstukken binnen de organisatie te verhogen en deze bespreekbaar te maken. In het directieberaad is toen besloten dat ik hiervoor verantwoordelijk werd, gezien mijn achtergrond. Positief is dat de medisch facilitair directeur ook lid is van de Stuurgroep Ethiek. Hiermee wordt benadrukt dat ethiek een zaak is van de gehele organisatie.'



Geweten

Moreel beraad koppelen aan de dagelijkse praktijk, zoals in het MCL gebeurt, vindt Schonewille essentieel. 'Het moet niet zweverig worden, het moet ook functionele waarde hebben.' De basis van het ethiekproject in het MCL is de breed samengestelde Stuurgroep Ethiek, die zes keer per jaar bij elkaar komt. 'Verpleegkundigen, medisch specialisten, het hoofd Sociale Zaken en de geestelijke verzorging nemen hier deel aan. Het is zaak om te beginnen met een groep enthousiaste mensen. Door deze aanpak verspreidt het moreel beraad zich als een olievlek.' Een Stuurgroep of Commissie Ethiek, met bij voorkeur de directeur als voorzitter, is volgens haar een belangrijke voorwaarde om een ethiekproject succesvol te maken. 'Als een directie niet voor ethiek gaat, zal ze er ook geen middelen voor beschikbaar stellen.' Schonewille benadrukt dat 'betekenis geven' belangrijk is bij ethische dilemma's. Vandaar dat ze ondersteuning van de dienst geestelijke verzorging bepleit. 'Zij zijn het geweten van een organisatie. Zij kunnen de woorden vinden voor wat je voelt, wat je ziet, wat je wilt uitdragen. Zij zijn het cement tussen de stenen, de verbindende factor. Daar ben ik heel blij mee. Natuurlijk moeten zij onze patiënten ondersteunen in zingevingvraagstukken, maar ook onze medewerkers. Ze organiseren bijvoorbeeld studiemiddagen over een ethisch vraagstuk of een vraagstuk dat te maken heeft met kwaliteit van zorg.'

Contact

Regelmatig werkt de directeur van het MCL mee op een afdeling, voor haar een manier om direct contact te houden met medewerkers. Ze vertelt erover met zichtbaar plezier: 'Meewerken is belangrijk, omdat ik dan zie waar medewerkers mee te maken krijgen. Steeds weer ben ik onder de indruk van wat ze allemaal op hun bordje krijgen. Verpleegkundigen hebben met veel doodzieke patiënten te maken. Ze krijgen vragen over lastige, ethische kwesties. Er is voldoende verwijismogelijkheid, maar ze moeten wel aandacht hebben voor die eerste vraag. Ik kijk hoe alles is georganiseerd. Meestal is dat goed, soms zou ik het anders aanpakken. In het begin ging ik naar het werkoverleg, maar dat leverde weinig op. Toen ben ik begonnen met meewerken. Door even collega

van de verpleegkundige te zijn zie je werkelijk wat er op een afdeling gebeurt, en praat je met verpleegkundigen en artsen over datgene wat hen echt bezighoudt. Ik krijg in directe zin mee waar het aan schort op de werkvloer. Dat probeer ik in mijn beleid mee te nemen. Enige jaren geleden hebben we dagevaluaties ingevoerd op de afdelingen. Hiermee stimuleren we verpleegkundigen terug te kijken op de dag: hoe is het met je, kun je het aan? Verpleegkundigen werken de hele dag hard. Ze maken ingrijpende dingen mee, zoals reanimatie en vraagstukken over het levenseinde. Het is belangrijk om zo nu en dan een rustmoment te creëren en te reflecteren op het eigen handelen.'

Bejegening

Patiënten op een afdeling waar medewerkers structureel ruimte krijgen voor moreel beraad lijken rustiger te zijn geworden. Dat is een van de verrassende resultaten in het MCL. Schonewille: 'Op deze afdeling komen minder klachten binnen van patiënten en hun familieleden. Dat is het gevolg van een andere bejegening. Op sommige afdelingen heb je te maken met patiënten die agressief gedrag vertonen en met wie je soms moeilijk kunt communiceren. De kunst is dat je professioneel met zo'n patiënt omgaat, en een manier van omgang kiest die niet tot nog meer agressie leidt. Op een van onze afdelingen is "agressie van patiënten en hoe je daarmee omgaat" onderwerp van moreel beraad. Het gaat er allereerst om dat je kijkt naar die patiënten en je afvraagt: wat ligt ten grondslag aan hun gedrag? En ten tweede: reflecteer zelf op wat je doet. Wellicht neemt de agressie juist toe door jouw manier van handelen. Op deze afdeling zien we al verbetering. Medewerkers gaan op een rustige manier met deze patiënten om, waardoor de patiënten ook kalmer worden.' Schonewille haast zich om eraan toe te voegen: 'Onderzoeksmethodologisch is het moeilijk om dat verband te leggen. Daarvoor is kwalitatief onderzoek nodig.'



Afwegingen

'In directiebesluiten schuilen veel morele dilemma's', vertelt Schonewille. 'Elke dag heb je als bestuurder met dilemma's te maken. Het gaat voortdurend om het verdelen van schaarse middelen. Om te beginnen moet je de vraag beantwoorden: hebben wij geld over voor ethiek? Dat is op zich al een ethische vraag. Het zegt iets over wat je belangrijk vindt en hoe je kijkt naar je organisatie. Een voorbeeld: geven wij het geld uit aan de Intensive Care (IC) of aan de geriatrieafdeling? Stoppen we ons geld in de spoedeisende high care of in de ouderenzorg? Meerdere afwegingen spelen een rol in het besluitvormingsproces, het morele aspect hoort daar ook bij. Voor de manager geldt vaak hetzelfde als voor de zorgverlener. Impliciet maak je morele afwegingen in het keuzeprocess. Ook voor het management zou het goed zijn om deze impliciete afwegingen gezamenlijk te expliciteren.' Bijzonder is dat in het MCL specialisten bij het ethiekproject zijn betrokken. 'De cultuur van een organisatie bepaalt wat op dit terrein mogelijk is. De directie heeft met de specialisten een harmonieuze relatie. Dat is heel belangrijk. Daardoor zijn zij ook ontvankelijk voor dit soort zaken, ze zijn altijd bereid om mee te denken. Wij zijn erg blij dat ze meedoen. Daar steken we ook energie in. In de Stuurgroep Ethiek zijn ze ook vertegenwoordigd. Als je je organisatie een beetje kent, weet je specialisten te vinden die dit onderwerp een warm hart toedragen. Die hebben we opgezocht. Met de specialisten gaat het vaak over beleid, maar ook daarin zitten veel dilemma's. Bijvoorbeeld: hoeveel bedden heb ik tot mijn beschikking om patiënten op te nemen? Wat betekent het als de directie vanuit financieel oogpunt meer bedden wil sluiten?'

Authentiek

'Er is tijd nodig om bewust te reflecteren op waar je zelf mee bezig bent', is de overtuiging van Schonewille. 'Tijdens het wekelijkse directieoverleg bespreek je zaken waar je tegenaan loopt, waar je geschokt door bent of waar je niet uitkomt. Niet te vaak, want anders moet je hier niet zitten. Reflecteren in diepgaande zin doen we te weinig. Ik ben blij met de themabesprekingen die we van plan zijn te gaan doen. Zo nu en dan zoek ik een coach op om weer eens even na te gaan: waar sta ik en wil ik dit nog allemaal wel?'

Het is voor mij een dilemma als we het in de zorg alleen nog maar hebben over geld verdienen.' Schonewille bespreekt deze dilemma's ook buiten haar werk. 'Misschien moet je dat juist doen. Je moet authentiek blijven om dit type functies te kunnen vervullen. Het is belangrijk om jezelf te kunnen blijven. Als je ideologie en je werk mijlenver uit elkaar liggen, dan word je een beetje schizofreen. Het gaat er om dat je achter datgene kan staan wat je doet.' ■



Een hoofdstuk uit:

Beziel besturen

*Directeuren en bestuurders in de zorg over
de winst van ethische reflectie en moreel beraad*

© 2005 Tekst: AnneMarie Bloemhoff

Grafische vormgeving en beeld: Jack van Raay

Prijs: € 15,95 exclusief verzendkosten

isbn 978 90 79017 02 7