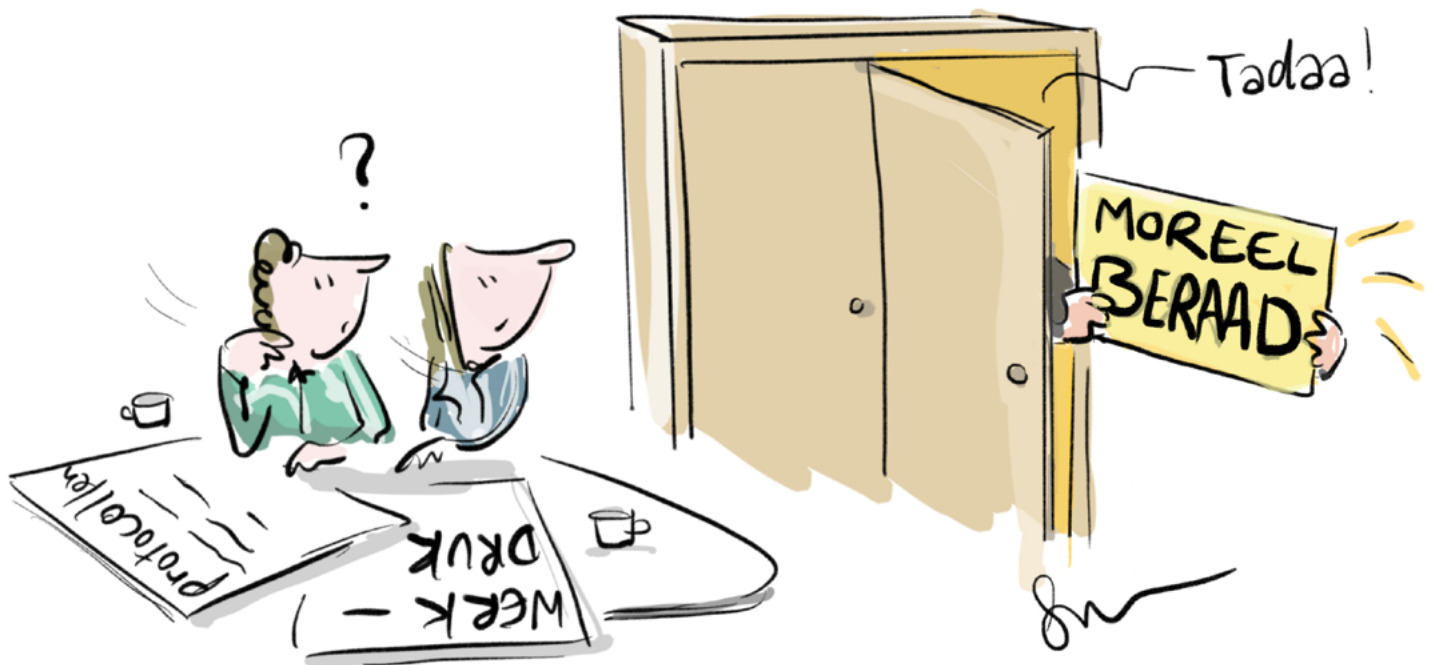




VERBETERPROJECT:  
**MOREEL BERAAD IN DE  
PRAKTIJK. WAT KUNNEN  
WE VAN ELKAAR LEREN?**

Uit de kast



## Inleiding

Steeds meer verpleeghuizen zien het belang in van ethiekondersteuning om goed om te kunnen gaan met ethische dilemma's in de dagelijkse zorg. Een gangbare vorm van ethiekondersteuning is het houden van moreel beraad. Dit is een gestructureerde gespreksmethode om zorgprofessionals te helpen bij morele kwesties in de alledaagse praktijk. Maar hoe organiseer je dat in de dagelijkse praktijk?

Ervaring leert dat in de hectiek van alledag het niet mee valt om moreel beraad structureel en effectief in te zetten. In veel ouderenzorgorganisaties worden moreel beraden gevoerd, maar hoe en in welke mate verschilt.

Door onderzoekers van de themagroep Zorgethiek zijn interviews gehouden om in kaart te brengen wat de huidige stand van zaken is wat betreft de implementatie van Moreel Beraad bij de zes betrokken zorgorganisaties van de themagroep. Dit zijn Meriant, Icare, Patyna, De Hoven, Noorderzorg en Tangenborgh. Op welke wijze werken zij met de methodiek van moreel beraad, hoe hebben zij het georganiseerd, hoe loopt het, hoe wordt het gewaardeerd en wat kan er verbeterd worden? Vervolgens is met gespreksleiders en aandachtsfunctionarissen Moreel Beraad van de organisaties een groepsinterview (focusgroep) gehouden over wat en hoe we van elkaar kunnen leren.

Hierna volgt een verslag van deze inventarisatie en adviezen om moreel beraad in de praktijk toe te passen.

## Stand van zaken

De zorgorganisaties verschillen in mate van implementatie en ervaring met moreel beraad. Sommigen zijn al geruime tijd bezig met het borgen van moreel beraad als methodiek in de organisatie. Anderen zijn hier recent mee gestart of hebben de ambitie om te starten.

Meriant heeft al enige ervaring met het inzetten van moreel beraad. In het verleden zijn er zorgmedewerkers opgeleid als gespreksleiders Moreel Beraad. Deze eerdere aandacht binnen de organisatie heeft echter niet gezorgd voor een 'olievlekwerking' in de organisatie. Moreel beraad wordt ad hoc aangevraagd door mensen die bekend zijn met de methode. De geïnterviewden zien dat er in de organisatie enthousiasme is over moreel beraad, maar dat ze structuur en borging missen. Zo is er geen centraal meldpunt, waardoor teams niet altijd weten bij wie ze een verzoek om moreel beraad neer kunnen leggen. Onlangs is bij Meriant een werkgroep Moreel beraad opgericht die er meer bekendheid aan moet geven en plannen wil ontwikkelen hoe het beter te organiseren en te borgen. Een van de ideeën is om nieuwe mensen als gespreksleider moreel beraad te gaan opleiden.

Icare wil graag moreel beraad gaan inzetten. Er zijn enkele gespreksleiders in de organisatie beschikbaar om een moreel beraad te leiden. In het afgelopen jaar zijn er enkele beraden geweest. Dit werd als zinvol ervaren door de deelnemers. Onlangs is er een werkgroep Ethiekondersteuning opgericht die als missie heeft om ethiekondersteuning binnen de organisatie te ontwikkelen. Hoe dit te organiseren staat nog in de kinderschoenen.

Binnen Patyna wordt zo nu en dan een moreel beraad gehouden. Er zijn gespreksleiders beschikbaar in de organisatie. In de organisatie wordt een positieve attitude ervaren ten aanzien van moreel beraad. Als een team behoefte heeft aan moreel beraad worden kan dat worden georganiseerd. Vanuit de gedachte van zelfsturende teams moet dit wel van onderop kunnen. Niet alle teams weten hoe zij een moreel beraad kunnen aanvragen.

De Hoven is drie jaar geleden begonnen met het implementeren van moreel beraad en houdt gemiddeld per locatie 1 á 2 moreel beraden per jaar. Hiervoor zijn gespreksleiders opgeleid in de organisatie. Er zijn nog uitdagingen in de praktijk, maar door de goede ervaringen op de locaties begint het steeds meer te leven. Het is opgenomen in het strategisch jaarplan. Een concrete vertaling naar de praktijk ontbreekt nog. Er mist bijvoorbeeld een centraal aanspreekpunt dat de regie kan voeren.

In Tangenborgh is men vorig jaar gestart met het opleiden van interne gespreksleiders die tevens een ambassadeursrol hebben. Inmiddels zijn er 9 gespreksleiders opgeleid. Men wil graag moreel beraad meer bekendheid geven in de organisatie. Het loopt nog niet goed genoeg. Teamleiders kunnen een moreel beraad aanvragen bij de Raad voor Advies en Ethiek. De bekostiging is nog een knelpunt. Er is geen extra geld beschikbaar. Moreel beraad kan vooralsnog ondergebracht worden onder indirecte tijd en heeft daarmee concurrentie van andere activiteiten.

In Noorderzorg is moreel beraad nog niet ingevoerd. Afsproken is om dit jaar de implementatie voor te bereiden. Er liggen nog verschillende vragen en men is op zoek naar handvatten hoe dit goed vorm te geven.

## Waarom en waartoe ethiekondersteuning?

Om ethiekondersteuning en in het bijzonder moreel beraad te implementeren in een organisatie is het van belang dat helder is wat het doel is. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat ethiekondersteuning om meerdere redenen zinvol is. Het creëert ruimte om anders tegen routines en verwachtingspatronen aan te kijken en om impliciete veronderstellingen te bevragen. Het is een manier om een veilig en open leerklimaat te ontwikkelen. Het biedt ondersteuning bij actuele en concrete morele kwesties en bij het tegengaan van morele stress. Het helpt bij de ontwikkeling van morele competenties en verbetert de onderlinge samenwerking. Tot slot draagt ethiekondersteuning voor de cliënt ertoe bij dat de zorg zoveel mogelijk kan aansluiten bij zijn of haar wensen en behoeften (Hartman et al, 2016).

Uit de focusgroep blijkt dat deze redenen om aan ethiekondersteuning te doen worden omarmd. Ethiekondersteuning wordt door de deelnemers gezien als een effectieve en efficiënte methode om de organisatie te professionaliseren en de kwaliteit van zorg te verbeteren. Zij signaleren dat medewerkers zich door moreel beraad bewust worden van de rol van (impliciete) waarden en normen op hun handelen, en vaardigheden stimuleert om op normen en waarden te reflecteren. Op deze manier ontwikkelt een zorgorganisatie zich tot een morele gemeenschap, aldus een van de betrokkenen:

“Wat ons drijft in de zorg zijn onze waarden en normen. Dat maak je zichtbaar in een moreel beraad. (...) Daarom noem ik het ook een morele gemeenschap. Het gevoel dat je samen werkt aan een probleem en ook aan een oplossing.”

Ook wordt genoemd dat moreel beraad helpt om aan anderen, zoals naasten, uit te leggen waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt.

### Meerwaarde van moreel beraad

MOREEL BERAAD verbetert de kwaliteit van zorg door:

- op veilige, gelijkwaardige en open wijze leren van elkaars normen en waarden
- ontwikkeling van morele competenties
- verminderen van morele stress
- betere verantwoording van zorgkeuzes

## Randvoorwaarden voor een goed moreel beraad in de organisatie

In de interviews en de focusgroep is gevraagd wat er nodig is om moreel beraad goed uit te kunnen voeren, de zogeheten randvoorwaarden. Een eerste vereiste is dat de deelnemers gemotiveerd zijn en actief meedoen in het moreel beraad. Er is een heldere vraag nodig en het moet duidelijk zijn bij de deelnemers wat men met het moreel beraad wil bereiken. Om een moreel beraad succesvol te laten verlopen, moeten de deelnemers zich veilig voelen om hun morele intuïties onder woorden te brengen. Hiervoor is een onafhankelijke en deskundige gespreksleider noodzakelijk. Morele intuïties worden niet veroordeeld, maar onderzocht naar welke waarden en normen er onder zitten. Een gespreksleider is hierin getraind en hanteert een duidelijke structuur in het beraad zodat er houvast is in het gesprek.

“Dat er geen foute meningen zijn, dat alles hier gezegd mag worden. Dat we niet gaan zitten zwarte pietten, dat het juist belangrijk is wat jij belangrijk vindt.”

Men wijst op het risico van ‘wildgroei’. Hiermee wordt bedoeld dat reguliere overleggen soms ‘moreel beraden’ genoemd worden zonder dat er een getrainde, onafhankelijke gespreksleider betrokken is. Dan kan het nog een goed gesprek opleveren, maar is het geen moreel beraad. Dan mist de diepgang.

“Wat er dan vaak als eerste sneuvelt, is het doorvragen op achterliggende waarden. (...) Het is niet alleen de techniek van het gesprek leiden beheersen, maar ook moet je als gespreksleider kunnen aanvoelen wat erachter zit en daarop durven doorvragen.”

In de focusgroep is eveneens besproken dat, om de kwaliteit en deskundigheid van de gespreksleiders te behouden, intervisie en nascholing zinvol is. Het UNO-UMCG kan hierin een rol spelen.

### Randvoorwaarden

- Gemotiveerde deelnemers
- Heldere vraag en doel van het moreel beraad
- Open, respectvolle en veilige sfeer in de groep
- Deskundige, onafhankelijke gespreksleider
- Een duidelijke structuur in het moreel beraad

## Tips en tricks voor implementatie van moreel beraad

Het implementeren van nieuwe interventies in zorgorganisaties is geen sinecure. Veel onderzoek is gedaan naar wat goede implementatiestrategieën zijn. Het UNO-UMCG werkt met implementatiedeskundigen om deze processen te begeleiden. Over het implementeren van ethiekondersteuning in zorgorganisaties is bekend dat elke organisatie anders in elkaar zit en om die reden eigen uitdagingen tegenkomt bij het starten dan wel borgen van ethiekondersteuning. Goede implementatie moet voortdurend afgestemd worden op de specifieke omstandigheden van de organisaties. Dat er verschillen zijn tussen de zorgorganisaties bleek ook uit de gesprekken met de stakeholders. De ouderenzorgorganisaties bevinden zich in verschillende fasen van implementatie en ervaren dan ook verschillende successen en hobbels in het implementatieproces. Tegelijkertijd zagen de stakeholders in de focusgroep ook overeenkomsten in bevorderende factoren en barrières in hun implementatieproces. Hieronder zijn de tips en tricks opgeschreven die volgens de stakeholders op basis van ervaring nodig is om moreel beraad goed te kunnen implementeren in de organisaties.

Een barrière die door allen wordt gesignaleerd is dat ethiekondersteuning/ moreel beraad vaak onbekend is bij medewerkers en er vooroordelen over kunnen bestaan. Pas als medewerkers een moreel beraad hebben meegemaakt, begrijpen ze wat je er aan hebt. Het is dan ook van belang dat alle medewerkers in de organisatie bekend zijn met moreel beraad. Naast het actief uitnodigen van medewerkers voor een moreel beraad, stelt men voor dat de positieve ervaringen worden gedeeld in de organisatie, bijvoorbeeld via het intranet en/ of andere communicatiemiddelen. Op deze wijze blijft moreel beraad onder de aandacht.

Tegelijk wordt ook opgemerkt dat implementatie van moreel beraad niet zonder ondersteuning van de raad van bestuur en managers kan. Het management beslist over de mogelijkheid tot financiële ondersteuning voor het kunnen houden van een moreel beraad. In verschillende organisaties was het nog onduidelijk of en op welke wijze het moreel beraad gefinancierd kon worden. Het management zou zelf gebruik kunnen maken van de methode van moreel beraad en daarmee de meerwaarde beter kunnen voelen. Daarnaast werd ook genoemd dat er moed nodig is voor een organisatie en/of een team om met moreel beraad te starten. Reorganisaties worden hierbij als barrière ervaren.

Reorganisaties maken dat teams zich soms onveilig voelen en weinig ruimte krijgen of ervaren om nieuwe methoden te kunnen gaan gebruiken, maar ook dat er teveel projecten tegelijkertijd uitgevoerd worden, waardoor men 'innovatie-moe' wordt.

Ook moeten de praktische organisatorische aspecten op orde zijn. Naast voldoende beschikbare gespreksleiders is het van belang dat er een coördinator/aanspreekpunt is waar een moreel beraad aangevraagd kan worden en die onder andere een gespreksleider kan toewijzen. Teams moeten ook middelen hebben om te zorgen dat de reguliere zorgtaken niet blijven liggen.

### Gedeelde tips & tricks

- Bekendheid moreel beraad binnen de organisatie vergroten door bijvoorbeeld het delen van positieve ervaringen, 'verslag' op internet, of door breed verspreide activiteiten in de organisatie;
- Draagvlak creëren zowel 'top down' als 'bottom up' door moreel beraden te doen;
- Voldoende tijd, door beschikbare tijd te regelen voor deelnemers en voor gespreksleiders (zodat het reguliere werk er niet onder lijdt), geen concurrentie van andere projecten;
- Commitment van bestuur en management uit zich in integratie van moreel beraad in beleid en bekostiging door een helder organisatieplan/ structuur inclusief financiële middelen;
- Goede kwaliteit van het moreel beraad door deskundige gespreksleiders.



## Verder lezen?

In het Handboek Ethiekondersteuning van Laura Hartman et al (2016), is een tienpunten plan geformuleerd voor zorgorganisaties die van belang zijn bij de implementatie van ethiekondersteuning:

1. Zorg voor voldoende kennis, kunde, ervaring en vaardigheden
2. Zorg dat je medestanders en sleutelfiguren uit de organisatie 'meekrijgt'
3. Sluit aan bij de al bestaande praktijken en thema's & formuleer doelstellingen voor ethiekondersteuning
4. Zorg voor voldoende tijd, middelen en mensen
5. Laat mensen ervaring opdoen met ethiekondersteuning
6. Veranker betekenis, het nut en de waarde van ethiekondersteuning
7. Zorg dat ethiekondersteuning toegankelijk, bereikbaar en zichtbaar is
8. Werk aan kwaliteit en impact
9. Organiseer eigenaarschap en verantwoordelijkheden
10. Werk cyclisch, zodat ethiekondersteuning zich ontwikkelt en voegt naar de praktijk

Referentie: Laura Hartman, Froukje Weidema, Guy Widdershoven, Bert Molewijk (2016) *Handboek Ethiek-ondersteuning*. Boom Uitgevers Amsterdam