

VAN BEGELEIDEN TOT BORGEN

Moreel Beraad inbedden in een zorginstelling

In de serie 'De Kwestie' laat DENKBEELD voorbeelden zien van Moreel Beraad in de praktijk. Maar wat is er nodig wanneer een organisatie deze methode zelf op een goede manier wil invoeren?

Moreel Beraad is het systematisch reflecteren op concrete vragen over kwaliteit van zorg en samenwerking aan de hand van een specifieke methode en onder begeleiding van een gecertificeerde gespreksleider (zie ook het artikel in DENKBEELD, 2010/6). Het uitgangspunt van Moreel Beraad is dat het voor professionals (inclusief leidinggevendenden) onontkoombaar is dat zij worden geconfronteerd met morele vraagstukken en dat zij daarmee dus moeten leren omgaan. Deze vraagstukken zijn verbonden met vragen over professionele kennis en vakinhoudelijke vaardigheden (zoals vaak besproken in intervisie), maar daaraan niet gelijk te stellen. Een goede professional – en in het verlengde daarvan een goede professionele organisatie – kan reflecteren op zichzelf en op de kwaliteit van de zorg en ontwikkelt zo methodische vaardigheden om met morele vraagstukken om te gaan. Professionele zorgverleners, leidinggevendenden en managers worden binnen Moreel Beraad uitgenodigd met elkaar in dialoog te gaan en daarin hun eigen morele posities te verhelderen. Doel is dat professionals in de zorg hun werk bewuster en beter gaan doen door kritisch en gestructureerd na te denken over wat men onder goede zorg verstaat. In deze benadering is ethiek dus geen zaak van experts die van buitenaf adviezen aanreiken over hoe er gehandeld moet worden, maar vooral een zaak van de professionals zélf. Moreel Beraad beoogt een kritisch en op leren gericht organisatieklimaat te bevorderen waarin het doordenken en onderbouwen van het handelen tot de dagelijkse professionaliteit behoort. Reflecteren op goede (organisatie van) zorg is immers geen extra activiteit naast het werk, maar een cruciaal onderdeel van het werken in de ouderenzorg. Uiteindelijk is Moreel Beraad geen doel op zich maar een hulpmiddel bij het verlenen van

Bij Moreel Beraad is ethiek geen zaak van experts die van buitenaf adviezen aanreiken, maar vooral van de professionals zélf

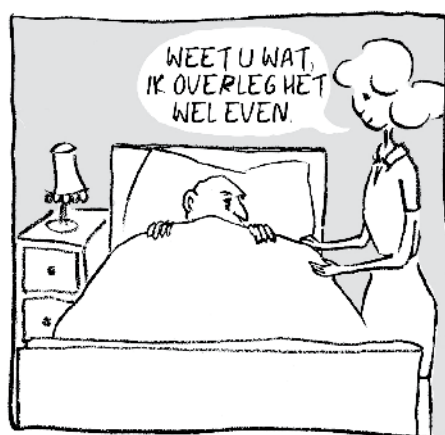
goede zorg. Het is een methodische manier om reflectie op kwaliteit in de instelling te stimuleren, die bovendien laagdrempelig is en daarmee prima geschikt voor zorgmedewerkers van elk opleidingsniveau.

Bezint eer u begint

Aan de hand van de wijze waarop Sevagram, een grote organisatie voor ouderenzorg in het zuiden van het land, de implementatie van Moreel Beraad heeft voorbereid, zullen wij laten zien wat kan bijdragen aan een goede inbedding van Moreel Beraad.

In 2007 is men in de organisatie gestart met een eerste kennismaking met Moreel Beraad; dit gebeurde in de vorm van een kleinschalig proefproject. De raad van bestuur en het management zagen destijds een direct verband tussen de inbedding van Moreel Beraad en hun algemene zorgvisie. Volgens die visie staat of valt alles wat Sevagram vanuit zijn vakkennis te bieden heeft met menselijk contact, werkelijk begrip en een warme persoonlijke maat. Onderling contact en stilstaan bij de dilemma's die je op de werkvloer tegenkomt, zijn daarvoor van groot belang. De leiding van Sevagram heeft vooraf nagedacht waarom Moreel Beraad van belang is voor de organisatie en op welke manier men de methode wil inzetten. Vanuit het proefproject zijn destijds vier kerntaken van Moreel Beraad binnen de organisatie geformuleerd:

1. Stilstaan bij en kritisch nadenken over eigen handelen en emoties in de dagelijkse zorg (reflectie).
2. Praten over ethiek in de dagelijkse zorg (communicatie).
3. Inventariseren van ethische dilemma's in de dagelijkse zorg (inventarisatie).
4. Verbinden van ethiek in de dagelijkse zorg met de zorgvisie (relatie zorgvisie).



Illustratie: Josefien Versteeg

Met Moreel Beraad wilde Sevagram bijdragen aan de volgende doelstellingen:

- Bewuster met het werk in de zorg omgaan en dit daardoor beter doen.
- Een kritische en lerende organisatie worden waarin doordenken en onderbouwen van het handelen tot de dagelijkse professionaliteit behoort.
- Een transparantere en effectievere samenwerking en besluitvorming bewerkstelligen rond zorg- en dienstverlening.

Een goede voorbereiding op de implementatie van Moreel Beraad is cruciaal. Hierboven hebben we twee elementen laten zien van die voorbereiding: duidelijke ondersteuning en betrokkenheid vanuit de raad van bestuur en het management en een inhoudelijke verbinding tussen de zorgvisie van de organisatie en Moreel Beraad als methode om die zorgvisie handen en voeten te geven. Maar dat is niet voldoende. Er moet ook vooraf nagedacht worden over wie wat organiseert, coördineert en bewaakt. Bij Sevagram is een commissie in het leven geroepen om Moreel Beraad te introduceren en in de organisatie te begeleiden. De taak van die commissie, bestaande uit een locatiemanager, een geestelijk verzorger en twee maatschappelijk werkenden, is onder meer het verzamelen en uitdragen van kennis over Moreel Beraad en het monitoren, sturen en evalueren van het implementatietraject.

Twee pijlers

Om de positieve ervaringen met Moreel Beraad op kleine schaal te vertalen naar de gehele organisatie heeft Sevagram in 2009 besloten een implementatieplan te ontwikkelen. Dit gebeurde in nauwe samenwerking met de Moreel Beraad Groep van het VUmc te Amsterdam.

De kwaliteit van de gespreksleider bepaalt mede de kwaliteit van het Moreel Beraad en daarmee indirect het succes van de inbedding binnen de organisatie

Een eerste pijler van het implementatieplan was het uitbouwen van de expertise binnen de organisatie om Moreel Beraad te begeleiden. De VUmc Moreel Beraad Groep heeft met dat doel een training op maat ontwikkeld voor de maatschappelijk werkers en de geestelijk verzorgers binnen Sevagram. In twee gemengde groepen werden deze medewerkers ruim een jaar lang intensief getraind in het begeleiden van Moreel Beraad. Vaak wordt gedacht dat het inkopen van een training al voldoende is voor implementatie,

maar het succesvol invoeren van een nieuwe methode of benadering vraagt meer: actieve betrokkenheid vanuit de organisatie. Van cruciaal belang bij de implementatie van het Moreel Beraad was dan ook de ondersteuning en de kwaliteitsbewaking door de commissie Moreel Beraad van Sevagram.

Met steun van het management

en de raad van bestuur zorgde die ervoor dat de gespreksleiders in opleiding steeds in duo's gelegenheid hadden om te oefenen met het begeleiden van Moreel Beraad.

Een tweede pijler was om door middel van onderzoek te peilen hoe Moreel Beraad werd ontvangen en hoe de implementatie verliep. Onderzocht werd eerst wat men vond van Moreel Beraad en de gespreksleider, van het onderwerp en van wat het had opgeleverd. Het onderzoek bestond uit vragenlijsten, enkele diepte-interviews en twee rondetafelgesprekken.

In de vragenlijsten werd onder meer nagevraagd of er in het rooster voldoende tijd en ruimte was voor deelname aan het beraad en of het team de te bespreken casus had voorbereid. Verder was er aandacht voor het verloop van de bijeenkomsten. Bijvoorbeeld of de behandelde casus de deelnemers aansprak, of de manier van spreken met elkaar leerzaam was en of de deelnemers voldoende inbreng in het gesprek hadden. Ook werd naar het functioneren van de gespreks-

leider gevraagd en was er de mogelijkheid om suggesties te doen voor verbeteringen en om aan te geven wat er volgend op het Moreel Beraad moest gebeuren.

Met zes mensen uit verschillende disciplines die ervaring hadden met Moreel Beraad (de meesten als deelnemer, één van hen als gespreksleider), zijn diepte-interviews gehouden. Daarnaast zijn twee rondetafelgesprekken gevoerd met in totaal twintig mensen. Tijdens de interviews en de rondetafelgesprekken ging het om de vraag of op de werkvloer te merken was dat er Moreel Beraad werd gehouden en zo ja, op welke wijze. Verder werd besproken hoe Moreel Beraad binnen de organisatie ingevoerd diende te worden en aan welke randvoorwaarden moest worden voldaan om dit succesvol te laten verlopen.

Communicatie en reflectie

Van de 64 bijeenkomsten van Moreel Beraad zijn voor het onderzoek 516 evaluatieformulieren ingevuld. Op een vijfpuntsschaal werd Moreel Beraad gemiddeld gewaardeerd met 4,33 (dit betekent een cijfer van 8,66 op een tienpuntschaal). De geïnterviewden zeiden het van belang te vinden dat zij met teamleden de casus konden bespreken die hen na aan het hart lag. Zo kunnen zij hun ervaringen met collega's delen en de invalshoeken van anderen horen. Hierdoor wordt hun perspectief verbreed en krijgen zij meer inzicht in hun eigen handelen. Ook gaven de geïnterviewden aan dat hun reflectief vermogen was vergroot. Dit houdt in dat zij meer nadenken over hun rol tijdens het werk en bij de dilemma's die zij tegenkomen en dat zij meer willen praten met collega's over hun houding, besluiten en overdenkingen. Moreel Beraad komt volgens de respondenten vooral tot

De opgedane ervaringen kunnen benut worden om op afdelingsniveau een verbinding te leggen tussen Moreel Beraad en de dagelijkse werkprocessen en beleidsthema's

uiting in communicatie en reflectie. Zij zijn zich meer bewust van zichzelf en van hun rol in het zorgproces. Verder zeggen de respondenten dat zij meer inzicht in andere benaderingswijzen en invalshoeken bij een dilemma hebben gekregen en dat de communicatie in het team opener is geworden. Men beseft dat er meerdere manieren zijn om naar een casus te kijken en dit bevordert een open sfeer waarin teamleden beter naar elkaars opvatting luisteren, begrip tonen en overleggen. Veel deelnemers zeggen dat medewerkers door het overleg tijdens het Moreel Beraad ook daarbuiten vaker met elkaar in dialoog gaan. De meesten vinden het jammer dat niet ieder lid van het team tijdens de Moreel Beraad aanwezig is. Ook kan volgens de deelnemers de voorbereiding beter: bij de voorbereiding van de casus is niet het hele team betrokken en hier valt nog winst te behalen. Gespreksleiders voelden zich soms binnen hun eigen werk overvraagd.

Vaker meedoen aan bijeenkomsten van Moreel Beraad betekent dat deelnemers bedrevener worden in het stellen van morele vragen en het herkennen van dilemma's in de praktijk. Dit heeft vervolgens weer een uitstraling op de handelwijze en de onderlinge communicatie van de professionals en van het team. Tijdens de gesprekken met deelnemers horen we dat mensen meer leren reflecteren op eigen gedrag en dit vaker inbrengen bij (in)formele besprekingen. Medewerkers worden zich bewuster van hun houding en die van collega's en als zich iets heeft voorgedaan, wordt dit eerder besproken.

Oefening baart kunst

Na deze positieve evaluatie is de invoering van Moreel Beraad binnen Sevagram een nieuwe fase ingegaan. De raad van bestuur ziet het belang van een goede borging in de organisatie. Zo zouden de opgedane ervaringen benut kunnen worden om op afdelingsniveau een verbinding te leggen tussen Moreel Beraad en de dagelijkse werkprocessen en beleidsthema's. Uitgangspunt hierbij is dat deskundigheid om systematisch op morele vraagstukken te reflecteren de zorg en de onderlinge samenwerking wederzijds versterkt. Moreel Beraad kan daarmee ook een bijdrage leveren aan de zorg vanuit de organisatie voor de professionals zelf. Nieuw onderzoek zou meer duidelijk moeten maken over de manier waarop die verbinding het best tot stand kan komen. Verder is het zaak, nu de training is afgelopen, de onderlinge betrokkenheid van de gespreksleiders te bewaren en uit te bouwen. Zo worden de gespreksleiders in staat gesteld ervaringen uit te wisselen en elkaar tips te geven of vragen te stellen. Ook kunnen zij dan de commissie Moreel Beraad beter informeren over de voorwaarden en de organisatie van het Moreel Beraad. Daarnaast dienen de gespreksleiders zich verder te ontwikkelen door middel van intercollegiale toetsing, intervisie en supervisie. Dit moet niet vrijblijvend zijn, want de kwaliteit van de gespreksleider bepaalt mede de kwaliteit van het Moreel Beraad en daarmee indirect het succes van de inbedding binnen de organisatie. Voldoende ondersteuning van de gespreksleiders is hiervoor wel een voorwaarde. Tot slot moet er ruimte zijn om nieuwe ideeën met elkaar te bespreken en uit te proberen. Dit alles vergt een langdurige investering, zowel van de organisatie als van de betrokken medewerkers.

Ezra van Zadelhoff is als onderzoeker verbonden aan het departement Health Service Research van de onderzoeksschool CAPHRI van de universiteit van Maastricht en is werkzaam als onderzoeker en beleidsmedewerker bij Sevagram.

Bert Molewijk is werkzaam als trainer, onderzoeker en programmaleider Moreel Beraad bij de afdeling Metamedica van het VU medisch centrum (EMGO+) en bij het Centrum voor Medische Ethiek van de Universiteit van Oslo, Noorwegen.