

# MORELE INTERVISIE

Door: Drs. Jan Delhaas\*

*Het is vaak niet zo moeilijk om hoog in een organisatie theoretisch te filosoferen over ethiek. Maar hoe bespreek je morele vragen op de plek waar ze zich voordoen en met de mensen die er in de praktijk van alledag mee moeten werken? Jan Delhaas beschrijft hoe bij Ipse de Bruggen, een instelling voor zorg aan mensen met een verstandelijke beperking in Zuid-Holland, na een fusie een nieuwe vorm van moreel beraad kon ontstaan. Als een van de consulenten ethiek binnen de organisatie ontwikkelde hij een praktijk van morele intervisie, die blijkt te werken.*

### **Voorgeschiedenis**

De fusie van twee stichtingen tot een nieuw zorgbedrijf, De Bruggen, bood een aantal jaren geleden een kans voor een nieuwe vorm van moreel beraad: morele intervisie. Door de fusie van de Angela Stichting en de Johannes Stichting, met ieder een eigen cultuur en werkwijze, moest opnieuw nagedacht worden over de manier waarop ethische vragen aangekaart en besproken konden worden. Een nieuw ingestelde adviesgroep ethiek bleek in de praktijk al snel niet te voldoen; het morele beraad dreigde verder dan ooit van de werkvloer weg te raken.

Hoe dit tijt te keren? Het aanstellen van consulenten ethiek voor elke locatie leek een antwoord: zij zouden een duidelijk en herkenbaar aanspreekpunt voor begeleiders en locatiemanagers kunnen zijn. Bij hen startte het proces.

### **Consulent ethiek**

Niet alleen vanwege hun beroepsprofiel, maar ook vanwege hun opleiding en activiteit op het gebied van de zorgethiek kreeg een aantal geestelijk ver-

zorgers de rol van consulent ethiek. Ook bij andere disciplines werd gezocht naar mensen die deze taak op zich konden nemen; dat lukte echter maar ten dele.

De consulenten ethiek kregen verschillende taken. Allereerst moesten zij een eerste aanspreekpunt zijn voor de eigen locatie en een brugfunctie vervullen tussen de werkvloer en de commissie ethiek. Het hoorde ook bij hun opdracht om voorstellen te formuleren voor noodzakelijke acties én om mensen bij elkaar te brengen met gevoel voor ethiek, die bouwstenen zouden aanleveren voor een werkplan van de consulent ethiek. Bovendien leidden zij het Moreel Beraad voor cliëntproblematiek: zodra zich een ethisch probleem of dilemma voordoet in de zorg voor een individuele cliënt, wordt iedereen die bij een cliënt betrokken is, uitgenodigd voor een MBC, Moreel Beraad cliëntproblematiek.

De consulenten ethiek maakten allereerst een gezamenlijk plan van aanpak. Uitgangspunt daarbij was het maken van een werkplan met concrete en

toetsbare voorstellen, voorzien van een tijdsplan en budgettering van de voorstellen. Het voorstel dat er in dit werkplan uitsprong, was het introduceren van intervisiemodellen in teams Wonen en Dagbesteding. Centraal daarbij zou staan de evaluatie van de zorg op ethische aspecten, en het beoefenen van een complementaire manier van kijken.

### Op locatie

Elke consultant ethiek ging vervolgens op haar of zijn eigen manier aan de slag. Zelf volgde ik op mijn locatie de volgende route. Het plan van aanpak legde ik voor aan het Management team (MT), met de vraag om instemming met het samenstellen van een kleine klankbordgroep van begeleiders en teamleiders. Na het akkoord vroeg ik enkele begeleiders en een teamleider voor de klankbordgroep. Deze groep kwam een aantal keren bijeen. Uit deze gesprekken kwam duidelijk naar voren dat het opzetten van intervisie een eerste actiepunten zou moeten zijn. De klankbordgroep droeg daarvoor verschillende argumenten aan. Allereerst bestond er geen consequente praktijk van samen nadenken over het eigen professionele handelen, terwijl de noodzaak daartoe wel werd gevoeld. Verder signaleerde men een verschil in groepsaanpak en de individuele bejegening van cliënten en ervoer men spanning in de relatie van het eigen belang van de medewerker en de wens van de bewoner. Daarnaast speelden kwaliteits- en niveauverschillen tussen begeleiders mee, en had onderzoek al eerder uitgewezen dat samenwerking in de teams een probleem was. Intervisie zou ook hier een goede uitwerking op kunnen hebben.

### Hoe overtuig je managers?

Ik deed het MT een onderbouwd voorstel voor een praktijk van morele (hoe maken we van onze zorg goede zorg?) intervisie op zijn eigen locatie. Daarbij gaf ik aan wat de uitgangspunten van deze intervisie zouden moeten zijn: die vindt idealiter plaats in het teamoverleg, als substantieel onderdeel van de agenda, er zou gewerkt worden aan de

hand van eigen casuïstiek, en het was in principe voor alle teams. Bij het voorstel werden bovendien de voordelen ten opzichte van de huidige praktijk op een rijtje gezet: ze komt de cliënt ten goede, de kwaliteit van de medewerker wordt aangesproken, samenwerking wordt actief geïmplementeerd, er wordt aangesloten bij zorgtrends als bejegening en competentieontwikkeling en bij het ontwikkelen van zelfstandige teams met de teamleider op afstand. Het toenmalige MT zei nee. Het belangrijkste bezwaar dat werd aangevoerd, had betrekking op de rol van de teamleider, die niet mee zou doen aan de intervisie. Want hoe, voerde het MT aan, kan een teamleider verantwoordelijk zijn voor iets waaraan hij niet meedoet? In een gesprek bracht ik daartegenin dat intervisie een proces is van gelijken, maar het lukte mij niet het MT te overtuigen. Bij interne en externe deskundigen, ethici en opleidingsadviseurs, ging ik te rade. Zagen zij een oplossing voor dit knelpunt? Op grond van hun antwoorden voegde ik aan het voorstel toe dat de teamleider niet deelneemt aan de intervisie, maar wel verantwoordelijk blijft voor het proces. In die vorm kreeg het voorstel groen licht. Er werd besloten tot morele intervisie als pilot op een team wonen en dagbesteding.

### Een pilot

Van meet af aan heb ik de opleidingsadviseur, die bekend was met intervisiemethodiek, gevraagd om mee te doen. We spraken een duidelijke rolverdeling af: zij zou trainen op het intervisiemodel, ik zou letten op de inhoud, de ethiek. We gebruikten de Balinthmethode als intervisiemodel. Kort samengevat betekent dat, dat we de volgende opzet hanteerden: een teamlid brengt een casus in en formuleert de uitgangsvraag. Overige teamleden stellen open vragen ter informatie en geven vervolgens hun advies aan de casusaanbieder. De casusaanbieder reageert tenslotte op de adviezen. De teams raakten enerzijds enthousiast over de intervisie, maar klaagden ook dat ze nu te weinig tijd hadden voor andere agendapunten. Het werd

---

een belangrijke vraag of teamleiders bij tijdsdruk morele intervisie wilden blijven faciliteren. Bovendien viel op, dat teams in hun casuïstiek geneigd waren de verantwoordelijkheid vooral bij anonieme anderen te leggen, bijvoorbeeld bij het management of de organisatie. Een punt van zorg voor de consulent ethiek werd, hoe gewaarborgd zou kunnen worden dat intervisie ook echt *morele* intervisie is. Zolang we de inhoud als opleidingsadviseur en consulent ethiek zelf konden bewaken, zou dat wel lukken. Het was echter de vraag, hoe het zou gaan als teams in de toekomst meer zelfstandig aan intervisie zouden doen tijdens hun teamoverleg.

Gaandeweg bogen we ons ook over de vraag, hoe je de vorderingen van de teams toetsbaar maakt. Toch een belangrijke voorwaarde om het commitment van het management te verwerven! Naast de vele vragen die de pilot opriep, was er ook een overduidelijk winstpunt: de samenwerking tussen de consulent ethiek en de opleidingsadviseur leverde op, dat de opleidingsadviseur het belang van ethiek op de werkvloer zag, en de consulent ethiek handig werd in intervisiemethodiek.

### Leerpunten

De ervaringen die we opdeden, evalueerden we met de betrokken teamleiders. Dat leidde tot een aantal nieuwe stappen. Een vragenlijst van de ethicus Hans van Dartel, gebaseerd op het zorg-ethische model van Joan Tronto, mixte ik met

de Balinthmethode. Zo bricoleerde ik een nieuw model om intervisie als *morele* intervisie te garanderen. Bovendien voerden we in dat teamleden een logboek zouden bijhouden, waarin ze hun leerpunten na een sessie van morele intervisie noteren. Wie de casus inbrengt, maakt bovendien na afloop een eigen verslag, dat weer even terugkomt in de volgende sessie. Deze verslagen maken de vorderingen van het team toetsbaar en kunnen een rol spelen bij de p.o.p-gesprekken tussen begeleiders en teamleider.

Aardig is dat de betrokken teamleiders in het managementoverleg nu onderbouwd gewag maken van een andere houding bij hun team. Hun medewerking is een belangrijke voorwaarde om deze vorm van morele intervisie te doen slagen. Hoe krijg je teamleiders zover om ook op te komen voor het faciliteren van morele intervisie, als tijdsdruk en de waan van alle dag vat op hen en de organisatie krijgt? Antwoord: door zelf ook aan morele intervisie te doen en te ervaren dat die helpend is. Op voorstel van de locatiemanager krijgen de teamleiders nu ook morele intervisie, onder leiding van de consulent ethiek en met dezelfde methodiek als hun teams én aan de hand van hun eigen casuïstiek. It works! Inmiddels staat morele intervisie in het werkplan 2009 van deze locatie.

---

*\* Drs. Jan Delhaas was tot eind 2008 geestelijk verzorger bij Ipse de Bruggen. Vanaf 2009 is hij vrijgevestigd geestelijk verzorger.*