

Evaluatie van series moreel beraad bijeenkomsten met DJI-medewerkers

Wetenschappelijk onderzoek bij Dienst Justitiële Inrichtingen
in het kader van het Vakmanschapsprogramma

Deelrapportage
December 2021, Amsterdam

Uitgevoerd door

A.I. Schaap MA

dr. M.M. Stolper

W.M.R. Ligtenberg MA MSc

prof. dr. H.C.W. de Vet

prof. dr. A.C. Molewijk

Deelrapportage

December 2021

Afdeling Ethiek, Recht en Humaniora

Amsterdam UMC

Dit is een deelrapportage van een onderzoek naar de bijdrage van moreel beraad aan het moreel vakmanschap van DJI-medewerkers, uitgevoerd door de afdeling Ethiek, Recht & Humaniora van het Amsterdam UMC. Deze deelrapportage hoort bij de eerder verschenen rapportage over de ervaren morele thematieken door DJI-medewerkers, en wordt nog aangevuld door de deelrapportage over de impact van moreel beraad op moreel vakmanschap. Deze deelrapportages zijn onderdeel van een wetenschappelijk promotieonderzoek naar moreel beraad en moreel vakmanschap binnen DJI.

Dankwoord

Aan de totstandkoming van deze deelrapportage hebben verschillende mensen bijgedragen. We willen hen allen hartelijk danken voor hun waardevolle rol. Bovenal danken we de medewerkers uit de Penitentiaire Inrichtingen (PI's) die dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt. Op drie in dit onderzoek betrokken locaties hebben vele DJI-medewerkers actief en op prettige wijze meegeholpen tijdens dit onderzoek, terwijl dit bovenop hun eigen werkzaamheden kwam. Daarom hebben we de extra werkzaamheden die van jullie gevraagd werden niet als vanzelfsprekend ervaren. Bedankt voor jullie inzet, het vertrouwen, en de waardevolle inkijkjes in wat jullie bezighield.

De lokale coördinatoren, managementteams en stuurgroepen moreel beraad waren van groot belang om dit project van de grond te krijgen en op gang te houden. De vele moreel beraad bijeenkomsten tijdens deze periode, en het verwerven van de onderzoeksdata, waren bovendien niet denkbaar zonder de inzet van de ambitieuze groep gespreksleiders. Bedankt voor jullie passie voor dit vak. Ook waren de medewerkers vanuit het Opleidingsinstituut DJI in hun ondersteunende taak onmisbaar. Met name de planningen leverden regelmatig puzzels op. Het was niet niks, en de OI-medewerkers toonden daarin hun kwaliteit en doorzettingsvermogen om keer op keer de bijeenkomsten mogelijk te maken. We bouwden in dit onderzoek voort op inzichten die we opdeden tijdens de in 2017 uitgevoerde pilotstudie met moreel beraad bij DC Zeist. Ook de aldaar betrokken medewerkers danken wij voor de goede samenwerking en de waardevolle inzichten. De in dit rapport getoonde inzichten waren niet mogelijk geweest zonder de investering vanuit het DJI-vakmanschapsprogramma, zowel financieel als qua tijd en moeite, vanuit het hoofdkantoor en Opleidingsinstituut van DJI. Ook danken wij de leden die betrokken zijn geweest bij de landelijke stuurgroep, voor hun inhoudelijke input en de constructieve samenwerking tijdens het onderzoek. Wij danken hiervoor: Thijs Biemans, Ellen van der Gulik, Toon Molleman, Ted Quispel, Annelen van Schaardenburgh, Renske van der Veer en Elko van Winzum.

Voor het omzetten van vragenlijsten naar digitale bestanden danken wij de onderzoekers-assistenten Lotte Bakker en Enise Cenebi. Daarnaast hebben extra onderzoekers meegeholpen bij het uitzetten van de vragenlijsten van de nametingen, daarvoor danken wij Marianne Snijdewind, Nienke Berkenbosch, Marieke Potma en Sven Rooijackers voor hun tomeloze inzet.

Deze deelrapportage toont wat de ervaringen zijn geweest van medewerkers en gespreksleiders tijdens de moreel beraad bijeenkomsten. De eerdere deelrapportage over de vele thematieken en morele dilemma's waar DJI-medewerkers tegenaanlopen, liet al zien dat morele dilemma's bij DJI aan de orde van de dag zijn. In deze rapportage laten we zien op welke manier DJI-medewerkers het gezamenlijk reflecteren op hun morele dilemma's in moreel beraad waarderen. Daarnaast volgt nog een deelrapportage waarin onderzoek is gedaan naar de impact van moreel beraad bijeenkomsten op het moreel vakmanschap van DJI-medewerkers.

We wensen u veel leesplezier.

Het onderzoeksteam

Inhoudsopgave

Samenvatting	7
Aanleiding en onderzoeksvraag	7
Onderzoeksmethoden	7
Bevindingen	8
Conclusies en aanbevelingen	8
Inleiding	9
Onderzoeksmethoden	12
Deelnemende locaties en functiegroepen	12
Organisatie van moreel beraad	12
Gereguleerde serie moreel beraad	13
Responsief evaluatieonderzoek	13
Data verzameling	14
Data-analyse	14
Onderzoeksethiek	15
Bevindingen	16
Bevindingen, deel I	16
<i>Algemene evaluatie, na de reeks MB-bijeenkomsten</i>	16
<i>Algemene evaluatie, per MB-bijeenkomst</i>	18
<i>Evaluatie gespreksleiders</i>	19
<i>Evaluatie gespreksmethode</i>	19
<i>Evaluatie onderlinge dialoog deelnemers</i>	21
<i>Evaluatie randvoorwaarden MB-bijeenkomsten</i>	23
Bevindingen, deel II	25
<i>Verschillen in evaluaties per functiegroep</i>	25
<i>Veranderingen in evaluaties tijdens de reeks</i>	26
Overkoepelende reflecties	30
Aanbevelingen	32
Conclusies	35
Bijlage 1 Format gespreksmethode moreel beraad bij DJI	36
Bijlage 2 MB-evaluatieformulier deelnemers	38
Bijlage 3 MB-evaluatieformulier gespreksleiders	40
Bijlage 4 Evaluatie-items uit de nameting moreel beraad	42

Samenvatting

Aanleiding en onderzoeksvraag

De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) gebruikt moreel beraad als instrument voor medewerkers om binnen de Penitentiaire Inrichtingen (PI's) in Nederland met elkaar in gesprek te gaan over morele dilemma's in het werk. Dit vindt sinds 2017 plaats binnen het vakmanschapsprogramma, waarin medewerkers vanuit het Opleidingsinstituut DJI (OI) ondersteund worden in het verder ontwikkelen van hun (morele) competenties. Via het implementeren van moreel beraad faciliteert DJI, samen met het OI, haar medewerkers in hun moreel vakmanschap, door ruimte te bieden aan bewuste en gezamenlijke reflectie op vaak complexe morele vraagstukken uit de werkpraktijk.

Vanuit de sectie Ethiek Support & Wetenschappelijke Integriteit, van de afdeling Ethiek, Recht & Humaniora van het Amsterdam UMC, wordt in samenwerking met enkele PI's en het OI onderzoek gedaan naar de ervaringen van DJI-medewerkers met moreel beraad binnen het vakmanschapsprogramma. Voor u ligt het resultaat van een deel van dat onderzoek. Dit deelrapport beantwoordt de onderzoeksvraag:

Hoe evalueren DJI-medewerkers de moreel beraad bijeenkomsten?

Daarbij wordt specifiek gekeken naar de gebruikte gespreksmethode, de onderlinge dialoog, de gespreksleider en de randvoorwaarden die nodig zijn om moreel beraad succesvol te houden. Ook wordt onderzocht of de evaluaties van moreel beraad verschillen per functiegroep en per fase in de reeks moreel beraad bijeenkomsten.

Onderzoeksmethoden

Moreel beraad (MB) is een gespreksmethode om met elkaar in gesprek te gaan over morele dilemma's uit de eigen werkpraktijk. Tijdens de onderzoeksperiode van 2017 tot en met 2020 is informatie verzameld bij in totaal 148 MB-bijeenkomsten binnen PI Nieuwegein, Zwaag en Leeuwarden. Na iedere MB-bijeenkomst zijn evaluatieformulieren ingevuld door zowel de deelnemers als de gespreksleider. Daarnaast hebben deelnemers na de reeks van MB-bijeenkomsten ook nog een set evaluatieve vragen als nameting ingevuld. Tussentijds vonden interviews en focusgroep gesprekken plaats met medewerkers en betrokken MB-gespreksleiders. Om betrouwbare data en extra duiding te kunnen leveren, hebben we zowel kwantitatieve als kwalitatieve data verzameld. Ons onderzoeksdesign is zowel gereguleerd als responsief. De gereguleerde reeks MB-bijeenkomsten hebben onder andere aan de volgende voorwaarden voldaan: gebruik van de dilemmamethode tijdens moreel beraad, bijeenkomsten met het eigen team, twee vaste gespreksleiders per team, streven van 10 MB-bijeenkomsten binnen maximaal 1,5 jaar tijd. Ondanks dergelijke strikte voorwaarden, was er ook sprake van responsief evaluatieonderzoek doordat er tijdens de looptijd van het onderzoek voortdurend oog was voor tussentijdse verbetermogelijkheden voor (de implementatie van) moreel beraad en deze op verschillende momenten en diverse keren zijn doorgevoerd. Met name de intensieve en constructieve samenwerking tussen de landelijke en lokale stuurgroepen moreel beraad, de betrokken teams, OI en het onderzoeksteam heeft daar nadrukkelijk aan bijgedragen.

Bevindingen

De evaluaties van uiteindelijk 131 MB-bijeenkomsten van 16 teams, geleid door in totaal 18 gespreksleiders, binnen 3 PI's zijn in de analyse betrokken. Over het algemeen oordelen de DJI-medewerkers positief over moreel beraad. Gespreksleiders en deelnemers geven aan dat men over het algemeen een constructieve en actieve houding had tijdens moreel beraad, en dat deelnemers zowel de gespreksmethode als de gespreksleiders ruime voldoende scores geven in hun evaluatiecijfers. Met name de perspectief-uitwisselingen, de brainstorm naar alternatieven, en het bespreken van concrete vervolgstappen na het moreel beraad heeft men als prettig ervaren. In bijlage 1 zijn alle stappen van de gebruikte dilemmamethode te zien. Deelnemers scoren het minst positief over de onderlinge dialoog, met name het item over het stellen van vragen aan elkaar scoort laag. Als we kijken naar het geheel van de evaluatiescores afgezet tegen de betrokken functiegroepen, valt op dat er met name één functiegroep significant lager scoort. Soms zijn gespreksleiders in de evaluaties kritischer dan de deelnemers. Tijdens een reeks MB-bijeenkomsten worden de middelste MB-bijeenkomsten met iets lagere scores geëvalueerd (maar nog steeds positief), terwijl de eerste en de laatste MB-bijeenkomsten van de serie geen grote of significante verschillen in evaluatiescores laten zien.

Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek toont aan dat moreel beraad over het algemeen positief wordt geëvalueerd door zowel DJI-medewerkers als betrokken gespreksleiders. De positieve evaluaties ondersteunen de visie van DJI dat morele reflectie, en daarbij het instrument moreel beraad, van waarde is binnen de organisatie. Mede op basis daarvan adviseren we een structurele inzet van moreel beraad, om medewerkers te ondersteunen in hun ervaren morele dilemma's. Voor de inzet en implementatie van moreel beraad, wordt een cultuur-sensitieve en dialogische benadering geadviseerd. Deze aanpak heeft als doel om ervoor te zorgen dat MB-bijeenkomsten voldoen aan de behoeften van deelnemers, en er zodoende vruchtbare omstandigheden worden gecreëerd om waardevolle MB-bijeenkomsten te houden. Te denken valt aan extra aandacht voor, en eventuele aparte training in, dialogische vaardigheden tijdens moreel beraad en andere werkoverleggen. Het is verder zinvol om gestructureerd in kaart te brengen wat DJI-medewerkers als concrete opbrengst ervaren (voor de praktijk en zichzelf) in en door moreel beraad, en wat er met die opbrengst gedaan wordt. Op die manier wordt het nut en het eigenaarschap van moreel beraad versterkt, alsmede de integratie van morele reflectie met het dagelijkse werk en de mogelijkheden voor verbeteringen daarbinnen. Over de impact van moreel beraad op het moreel vakmanschap van de DJI-medewerkers komt een aparte deelrapportage.

Inleiding

Medewerkers van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) komen dagelijks situaties tegen waarin ze een moreel oordeel moeten vellen.¹ We toonden, in de eerder uitgebrachte deelrapportage,² aan dat DJI-medewerkers – in alle functiegroepen – in hun dagelijkse werkpraktijk te maken krijgen met situaties die hen morele dilemma's bezorgen. Moreel beraad (MB) biedt een gespreksmethode waarin onder begeleiding van een getrainde gespreksleider door medewerkers wordt stilgestaan bij zulke morele kwesties uit de werkpraktijk.³ In onderstaand tekstkader kunt u meer lezen over moreel beraad. De vraag voor dit huidige onderzoek is hoe DJI-medewerkers en de betrokken

gespreksleiders de MB-bijeenkomsten evalueren. Wat waren hun ervaringen? Hierbij analyseren wij een reeks MB-bijeenkomsten met DJI-medewerkers om naast een algemene evaluatie ook specifiek te kijken naar de ervaringen met de methode, gespreksleiders, de onderlinge dialoog, en de randvoorwaarden voor moreel beraad. Als toevoeging bekijken we of er verschillen bestaan in de evaluatie-cijfers wanneer je deze functie-specifiek analyseert. En onderzoeken we de mogelijke verschillen in evaluatiecijfers tijdens de reeks MB-bijeenkomsten, met de vraag of de cijfers gedurende het traject verandering – stijging of daling – laten zien.

Moreel beraad

Moreel beraad bestaat uit een gezamenlijke reflectie op ervaren morele dilemma's of morele vragen, waarbij twijfel of verschil van inzicht bestaat over wat goed is om te doen, hoe dat op de juiste manier te doen en wat in de concrete situatie een goede professional of goede organisatie is. In een MB-bijeenkomst wordt altijd stilgestaan bij een concrete situatie uit de eigen werkpraktijk van de MB-deelnemers (een casus) waarbij doorgaans gaat om de vraag 'Wat is goed handelen in deze situatie?' Via een stapsgewijze gespreksmethode begeleidt de getrainde MB-gespreksleider een groep om meer inzicht te krijgen in het dilemma.⁴ Tijdens moreel beraad hebben gespreksleiders geen adviserende rol ten aanzien van de inhoud, in plaats daarvan helpen ze deelnemers om morele componenten van dilemma's te herkennen, bevorderen ze het moreel reflecteren en redeneren, en stimuleren ze de dialoog tussen deelnemers.⁵ Het uitspreken en gezamenlijke bespreken van morele twijfels, en de uitwisseling van perspectieven stimuleert het individuele en gezamenlijk leerproces van deelnemers.⁶

1. Opleidingsinstituut DJI. *Moreel beraad. Methodisch reflecteren op een dilemma*. (01 DJI, 2017).

2. Deelrapportage 1 'Morele dilemma's en thematieken ervaren door DJI-medewerkers' kunt u downloaden via: <https://www.vumc.nl/research/ethiek-recht-humaniora/onderzoek/ethiek-support.htm>

3. Stolper, M., Kleinlugtenbelt, D., en Molewijk, B., 'Het trainen van zorgprofessionals tot gespreksleiders moreel beraad - inhoud, visie, ervaringen en lessen', in *In gesprek blijven over goede zorg* (Amsterdam: Boom, 2014), 246-58

4. Molewijk, B., 'Moreel beraad; waarom, van waaruit en waartoe?', in *In gesprek blijven over goede zorg* (Amsterdam: Uitgeverij Boom, 2014), 21-35.

5. Stolper, M., Metselaar, S., Molewijk, B., & Widdershoven, G. (2016). Moral Case Deliberation in an Academic Hospital in the Netherlands. Tensions between theory and practice. In: M. Stolper (thesis VU Amsterdam), *Learning by doing. Developing moral case deliberation in health care* (pp. 85-101). Amsterdam.

6. De Bree, M., en Veening, E., *Handleiding moreel beraad* (Assen: Van Gorcum, 2012).

De MB-bijeenkomsten maken bij DJI deel uit van het Vakmanschapsprogramma dat in 2017 werd geïnitieerd; een breed trainingsprogramma voor medewerkers met als doel het ondersteunen en versterken van hun ontwikkeling.

'Uitgangspunt daarbij is dat er getwijfeld mag worden over alle dagelijkse keuzes hoe om te gaan met ingeslotenen en collega's; het is een kwaliteit als personeel die twijfels bespreekbaar maakt'.⁷

Binnen het DJI-vakmanschapsprogramma streeft men naar expliciete aandacht voor de reflectie op het werk, aangezien reflectie als voorwaarde wordt gezien om te kunnen leren.⁸ Om concreet bezig te zijn met ethiek en reflectie is op enkele DJI-locaties de gespreksmethode moreel beraad ingezet.⁹

De afdeling 'Ethiek, Recht en Humaniora' van het Amsterdam UMC heeft jarenlange ervaring met het ontwikkelen, trainen, implementeren en onderzoeken van verschillende vormen van 'ethiek support', zoals moreel beraad, binnen en met verschillende organisaties.¹⁰ Naar moreel beraad is internationaal, ook vanuit de afdeling ERH, eerder evaluatief onderzoek uitgevoerd. Die onderzoeken laten vooral positieve evaluatiescores van moreel beraad zien.¹¹ Bestaande onderzoeken laten bovendien zien hoe moreel beraad kan bijdragen aan onder andere de verbetering van de interactie en samenwerking tussen professionals, en de verbetering van de kwaliteit van het werk.¹² Deze evaluatieonderzoeken zijn binnen de gezond-

heidszorg uitgevoerd en bevatten steeds wisselende groepen die deelnamen aan moreel beraad. De nieuwe context van DJI waarin moreel beraad wordt ingezet, maakt nieuw evaluatieonderzoek interessant, om te ontdekken of moreel beraad ook voor deze groep medewerkers een positieve ervaring kan zijn, en om specifiek voor de DJI-context inzicht te krijgen of en op welke manier moreel beraad van waarde kan zijn voor de DJI-medewerkers en de organisatie als geheel. Door de geregleerde omstandigheden van het onderzoek konden we de evaluaties per team en per bijeenkomst analyseren en vergelijken. Het gaat dan om zowel de evaluaties direct na een MB-bijeenkomst, als na een serie MB-bijeenkomsten.

Voorafgaande aan de start van dit onderzoek heeft eerst in 2017 een pilotstudie plaatsgevonden met de medewerkers op de DJI-locatie van Detentiecentrum Zeist. Binnen een paar maanden tijd namen alle medewerkers daar deel aan enkele MB-bijeenkomsten. De inzichten die we daar opdeden zijn van invloed geweest op de manier hoe dit onderzoek is georganiseerd, en keuzes die zijn gemaakt tijdens de implementatie van moreel beraad op de huidige onderzoekslocaties. Tijdens dit nieuwe evaluatieonderzoek is samengewerkt met verschillende teams op drie locaties: in PI Zwaag, PI Nieuwegein en PI Leeuwarden. Per betrokken DJI-locatie is een lokale stuurgroep implementatie moreel beraad opgericht, waaraan ook de Amsterdam UMC-onderzoekers deelnamen. Tussentijds werd de voortgang en ervaring met MB-bijeenkomsten besproken in

7. Dienst Justitiële Inrichtingen, 'Vakmanschap en de vakmanschapsladder - Divisie GW/vB', 2016. Interne notitie DJI.

8. Idem

9. Van Dartel, H. en Molewijk, B., *In gesprek blijven over goede zorg. Overlegmethoden voor moreel beraad* (Amsterdam: Boom, 2014, Tweede oplage 2016).

10. Zie de volgende proefschriften: Weidema, F.C., *Dialogue at Work. Implementing moral case deliberation in a mental healthcare institution* (Amsterdam, 2014); Stolper, M., *Learning by doing. Developing moral case deliberation in health care* (Amsterdam, 2016); Van Baarle, E., *Ethics education in the military. Fostering reflective practice and moral competence* (Amsterdam, 2018); Kowalski, M., *Ethics on the radar: exploring the relevance of ethics support in counterterrorism* (Leiden, 2020).

11. Zie bijvoorbeeld: Janssens RM, van Zadelhoff E, van Loo G, Widdershoven G, Molewijk BA. Evaluation and perceived results of moral case deliberation: A mixed methods study. *Nurs Ethics*. 2015.

12. Hem MH, Pedersen R, Norvoll R, Molewijk B. 'Evaluating clinical ethics support in mental healthcare: a systematic literature review'. *Nursing Ethics* (2015); Haan, M., Van Gurp, J., Naber, S., Groenewoud, S., 'Impact of moral case deliberation in healthcare settings: a literature review'. *BMC Medical Ethics* 19, 85 (2018)

een landelijke stuurgroep van het evaluatieonderzoek naar moreel beraad en moreel vakmanschap, onder andere bestaande uit het Amsterdam UMC-onderzoeksteam, de programmanager Vakmanschap (Divisie GW/VB) van het DJI-hoofdkantoor, de betrokken projectleider Vakmanschap en de (plaatsvervangend) directeur van het Opleidingsinstituut DJI (OI).

Deze deelrapportage toont de ervaringen van zowel deelnemers als gespreksleiders van de MB-bijeenkomsten gehouden met DJI-medewerkers. Eerst volgt een uitleg over de opzet en methode van dit onderzoek, waarna we per onderdeel de evaluaties van de betrokkenen tonen. Vervolgens kijken we of er functie-specifieke verschillen bestaan in de evaluatiecijfers, en onderzoeken we de invloed van de reeks MB-bijeenkomsten op de evaluaties. Gebaseerd op deze bevindingen delen we enkele overkoepelende reflecties, geven we aanbevelingen, conclusies en een aantal reflecties over mogelijk vervolgonderzoek.

Onderzoeksmethoden

Deelnemende locaties en functiegroepen

Aanvankelijk omvatte dit onderzoek 11 teams op 2 DJI-locaties. In de zomer van 2018, tijdens onze onderzoeksperiode, is één van de betrokken locaties gesloten door het Ministerie van Justitie en Veiligheid.¹³ Om voldoende en betrouwbare gegevens te verzamelen voor het hele onderzoeksproject, zijn we in 2019 gestart met een nieuwe reeks MB-bijeenkomsten op een derde (onderzoeks)locatie. Uiteindelijk hebben we voor het onderzoek 16 teams op 3 DJI-locaties gevolgd. De deelnemende locaties en teams zijn bij de start van het onderzoek geselecteerd door het Opleidingsinstituut DJI samen met de lokale managementteams. Van belang was dat de selectie van teams en de bijbehorende functiegroepen een brede en verticale representatie vormden van de organisatie. Tabel 1 laat alle deelnemende functiegroepen zien. Aan de geplande MB-bijeenkomsten namen teamleden deel die op dat moment aanwezig waren op de afdeling. Bij de meeste MB-bijeenkomsten was geen teamleider of afdelingshoofd aanwezig, tenzij hij/zij nadrukkelijk op verzoek van het team zelf werd uitgenodigd.

Organisatie van moreel beraad

De verantwoordelijkheid voor de organisatie en planning van de MB-bijeenkomsten lag bij het OI, in nauwe samenwerking en afstemming met de lokale coördinatoren in de PI's en de betrokken teams. Via het OI zijn achttien gespreksleiders ingezet om de MB-bijeenkomsten tijdens dit onderzoek te faciliteren. Dit zijn allen getrainde gespreksleiders - veelal opgeleid door de MB-trainers van het Amsterdam UMC - met ervaring met de in het onderzoek gebruikte gespreksmethode. Voorafgaand aan en tijdens de looptijd van de reeks MB-bijeenkomsten monitorde de lokale stuurgroepen de organisatie en aanpak van moreel beraad (reeks) binnen de onderzoeklocaties. Daarnaast voerden ze, als het nodig was en in overleg, veranderingen door. Naar aanleiding van de pilot bij DC Zeist, is besloten om voor alle deelnemende teams een 'introductiebijeenkomst' te organiseren. In deze bijeenkomst hebben de teams hun gespreksleiders ontmoet en hebben ze een introductie gehad over het concept moraliteit, morele dilemma's en de gespreksmethode van moreel beraad.¹⁴ Bovendien leerden de deel-

Tabel 1 Functiegroepen van deelnemende teams en de gebruikte afkortingen

Zorgmedewerkers	Zorg
Penitentair Inrichtingsmedewerkers	PIW
Medewerkers Detentie & Re-integratie	D&R
Bewaarders	Bewa
Middenkader leden	MK
Arbeidsmedewerkers	Arbeid
Managementteam	MT
Medewerkers Inrichting Stelselmatige Daders	ISD

13. Zie nieuwsbericht van de Rijksoverheid, juni 2018: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/06/22/kabinet-sluit-vier-gevangenen-geen-gedwongen-ontslagen>

14. Er werd tijdens de introductiebijeenkomst geen moreel beraad gehouden. Er werd enkel informatie gegeven over de gespreksmethode die in de bijeenkomst erna ingezet zou worden.

nemers tijdens deze bijeenkomst over het verschil tussen een discussie en een dialoog.

Gereguleerde serie moreel beraad

Om onderzoek te doen en vergelijkingen te kunnen maken, waren gereguleerde omstandigheden nodig voor de (reeks) MB-bijeenkomsten. Dit betekent dat we richtlijnen hebben opgesteld die de omstandigheden tijdens het moreel beraad zoveel mogelijk moesten waarborgen. We hebben vervolgens deelnemende teams en gespreksleiders gevraagd zich hieraan te houden. Per locatie nam een vast aantal teams deel aan het onderzoek. Alle deelnemende teams kregen gedurende de reeks van MB-bijeenkomsten een vast duo van gespreksleiders toegewezen. Op die manier had elk team steeds eenzelfde wijze van begeleiding en raakten de teams vertrouwd met hun gespreksleiders. In alle onderzochte MB-bijeenkomsten is gebruik gemaakt van de dilemmamethode als gespreksmethode voor moreel beraad; voor het gespreksformat zie [Bijlage 1](#).¹⁵ Elk team is bovendien gevraagd 10 MB-bijeenkomsten in te plannen binnen 1 tot 1,5 jaar tijd. Alle MB-bijeenkomsten werden met het eigen team gehouden, en waren dus niet multidisciplinair.

Responsief evaluatieonderzoek

Naast deze gereguleerde aanpak in het onderzoek, is er gelijktijdig ook gekozen voor responsief responsief evaluatieonderzoek.¹⁶ Door responsief te werk te gaan, werd het mogelijk om met alle betrokkenen in het onderzoek samen al doende te leren en in nauwe afstemming zo nodig zaken aan te passen; bijvoorbeeld met betrekking tot de organisatie, implementatie en het uitvoeren van het moreel

beraad. Ook werden resultaten uit het lopende evaluatieonderzoek teruggekoppeld aan de lokale stuurgroepen en de gespreksleiders. Dit had ten doel om het onderzoek te monitoren, en om reacties op en interpretaties van de bevindingen te gebruiken om eventuele tussentijdse aanpassingen en/of verbeteringen te onderbouwen en daadwerkelijk door te voeren. Vanuit de visie van Amsterdam UMC is het responsief implementeren en evalueren van moreel beraad van belang voor het betekenisvol participeren in zowel het moreel beraad zelf als ook het evaluatieonderzoek naar moreel beraad.¹⁷ Daarnaast is het vroegtijdig in beeld krijgen van uitingen en oorzaken van negatieve ervaringen belangrijk opdat een vlotte reactie kan volgen 'op mogelijke stagnaties'.¹⁸ Voorbeelden van tijdens het onderzoek doorgevoerde verbeteringen zijn: een betere aansluiting in planningen bij de behoeften van teams, of het bespreken van een lagere opkomst bij een MB-bijeenkomst dan gehoopt.

Tijdens het onderzoek en in de looptijd van de reeks MB-bijeenkomsten namen de gespreksleiders op diverse momenten deel aan interview-bijeenkomsten georganiseerd door het OI en in samenwerking met de Amsterdam UMC-onderzoekers. De senior onderzoekers in het onderzoek fungeerden tijdens de interviews als trainers voor de gespreksleiders. Samen met de gespreksleiders is de gebruikte dilemmamethode aangepast en specifiek gemaakt voor het gebruik binnen DJI (zoals het weglaten van de achterliggende morele vraag of thematiek)¹⁹. Daarnaast zijn er tips verzameld, door en voor gespreksleiders, die specifiek zijn voor het begeleiden van moreel beraad binnen de

15. Graste, J. 'Omgaan met dilemma's. Een methode voor ethische reflectie', in Manschot & Van Dartel (redactie; 2003) *In gesprek over goede zorg*, (Amsterdam: Boom) 34-61.; Stolper, M., Widdershoven, G., en Molewijk, B. 'De dilemmamethode'. In *In gesprek blijven over goede zorg* (Amsterdam: Boom, 2014) 81-95.

16. Abma TA. Responsive evaluation in health promotion: its value for ambiguous contexts. *Health Promot Int.* 2005 Dec;20(4):391-7.

17. Abma, T., Molewijk, A., & Widdershoven, G. (2009). Good care in ongoing dialogue. Improving the quality of Care through moral deliberation and responsive evaluation. *Health Care Analysis*, 17(3); Weidema, F., Van Dartel, H., & Molewijk, A. (2016). Working towards implementing moral case deliberation in mental healthcare. Ongoing dialogue and shared ownership as strategy. *Clinical Ethics*, 11(2-3).

18. Kayzel, R. (2002). *Veranderen met verstand en gevoel - een inleiding in de kunst van organisatieverandering*. Amsterdam: Uitgeverij Coutinho.

19. De achterliggende morele vraag bij een moreel dilemma vergt een abstractere blik op de casus, om te zien wat er overkoepelend speelt.

DJI-context. Zo zijn gespreksleiders opwarm oefeningen gaan inzetten bij de opening van moreel beraad om bij deelnemers de concentratie aan te spreken of ze simpelweg te laten landen in de context van moreel beraad. Tijdens het responsief leren zijn – door het OI samen met de lokale stuurgroepen – twee tussentijdse aanpassingen gedaan:

1. één team²⁰ stopte na 4 MB-bijeenkomsten met deelname aan het onderzoek, en
2. bij drie teams werd tussentijds een aanpassing gemaakt in de vaste set van gespreksleiders.

Het eerste besluit had te maken met de turbulente context van dat specifieke team, waardoor het voor hen niet de juiste timing bleek om met moreel beraad te starten. Het tweede besluit kwam tot stand op basis van terugkoppelingen vanuit de betrokken teams dat er een gebrek was aan connectie tussen deelnemers en gespreksleider.

Data verzameling

We gebruikten verschillende methoden om de data te verzamelen:

1. Evaluatieformulieren na ieder moreel beraad (MB-evaluatieformulieren, zie [Bijlagen 2 en 3](#))
2. Evaluatie-items in de nameting na de hele serie MB-bijeenkomsten (nameting, zie [Bijlage 4](#))
3. Interviews en focusgroep bijeenkomsten met verschillende betrokkenen

De MB-evaluatieformulieren zijn *na ieder afzonderlijk* moreel beraad door alle individuele deelnemers én de gespreksleider ingevuld. Gebaseerd op de planningen van het OI kregen de MB-evaluatieformulieren per team een opeenvolgend cijfer, van 0 tot 10. Op die manier konden we de invloed van het aantal bijeenkomsten op de evaluatiecijfers analyseren.

In dit onderzoek zijn extra evaluatie-items opgenomen in onze nameting-vragenlijst. De nameting-vragenlijst als geheel (hier niet bijgesloten) maakt onderdeel uit van een bredere studie over de invloed van moreel beraad op moreel vakmanschap. De vragenlijst voor de nameting was uitsluitend gericht aan DJI-medewerkers – niet aan gespreksleiders – en werd afgenomen op hun werkplek in de weken direct na hun laatste ingeplande MB-bijeenkomst uit de reeks.

Tussentijds zijn interviews (max. 60 min.) gehouden met deelnemers (n=19) en lokale teamleiders, afdelingshoofden of directeuren (n=12). Allen vertegenwoordigen de betrokken teams en locaties in het onderzoek. Verder zijn er voorafgaand aan een geplande intervisie-bijeenkomsten voor gespreksleiders, drie focusgroepen gehouden met een deel van de gespreksleiders. De inzichten uit de interviews en focusgroep bijeenkomsten zijn voornamelijk gebruikt tijdens het implementatieproces; bijvoorbeeld als feedback voor de lokale stuurgroepen en de intervisies met gespreksleiders.

Data-analyse

Alle *kwalitatieve* analyses zijn uitgevoerd met behulp van MAXQDA[®] software. De schriftelijke open antwoorden uit de MB-evaluatieformulieren zijn eerst van open codes voorzien en vervolgens hebben we die gesorteerd volgens een vooraf opgestelde indeling: algemene evaluaties, dialoog tussen deelnemers, gespreksmethode en randvoorwaarden. De kwalitatieve analyses uit de nameting zijn onderverdeeld in 3 categorieën: positief, neutraal, of negatief. Deze 3 antwoord categorieën komen voort uit de vragenlijst en hebben we tijdens de open codering van hun toelichtingen in MAXQDA[®] aangehouden.

Alle *kwantitatieve* analyses werden uitgevoerd in het statistische programma 'SPSS'. Voor de gemiddelde scores van de deelnemers in

20. We startten het onderzoek met 17 teams, maar door het eerder stoppen van dit team, hebben we hen uit de data gehaald, en spreken we in dit rapport over 16 onderzochte teams.

MB-evaluatieformulieren hebben we multilevel analyses uitgevoerd, waarbij we rekening hebben gehouden met: 1) dat dezelfde MB-bijeenkomst door meerdere deelnemers zijn geëvalueerd, 2) er meerdere bijeenkomsten van hetzelfde team zijn geweest, en 3) dat er meerdere teams bij dezelfde functiegroepen horen.

Voor onze analyses op basis van de verschillen in functiegroepen, werd eenzelfde multilevel analyse toegepast, zonder de correctie per functie. Op een soortgelijke manier hebben we voor de gemiddelde scores van MB-evaluatieformulieren van alle gespreksleiders rekening gehouden met het nummer van de MB-bijeenkomst in de reeks, het specifieke team van de deelnemers, en hun functiegroep. De reden hiervoor is dat het duo gespreksleiders per team verschilt en het ene duo gespreksleiders mogelijk anders scoort dan de andere.

Voor de kwantitatieve analyses over de invloed van het aantal MB-bijeenkomsten per team op de evaluatiescores van het moreel beraad, zijn zijn drie groepen gecategoriseerd, zie [Tabel 2](#). In een multilevel analyse, rekening houdend met dezelfde MB-bijeenkomsten, hetzelfde team en dezelfde functiegroep, hebben we de evaluatiescores vergeleken tussen de groepen A, B en C. De resultaten worden gepresenteerd in staafdiagrammen met percentages (frequentie-analyse). De functie-specifieke analyses werden uitgevoerd met behulp van ANOVA-analyses.

Onderzoeksethiek

Het onderzoek is goedgekeurd door de Medisch Ethische ToetsingsCommissie (METC) van het Amsterdam UMC. Ook is door het hoofdkantoor van DJI, na inzage in het onderzoeksplan, toestemming gegeven dit onderzoek te verrichten. Daarbij hebben alle betrokken Amsterdam UMC-onderzoekers een DJI-geheimhoudingsverklaring ondertekend. Tot slot, hebben alle betrokken DJI-medewerkers en MB-gespreksleiders een 'informed consent' afgegeven aan het onderzoek. Deelname aan dit onderzoek is altijd vrijwillig geweest en niet-herleidbaar tot individuele medewerkers of gespreksleiders. De betrokkenen konden op ieder moment aangeven als ze willen stoppen met deelname aan het onderzoek, zonder opgaf van redenen.

Tabel 2 Indeling in 3 groepen, op basis van de hoeveelste MB-bijeenkomst in de reeks

	N =
Groep A: MB-bijeenkomsten 1, 2, 3	43 MB's
Groep B: MB-bijeenkomsten 4, 5, 6	42 MB's
Groep C: MB-bijeenkomsten 7, 8, 9, 10	37 MB's

Bevindingen

In totaal hebben 148 MB-bijeenkomsten plaatsgevonden in de betrokken teams op 3 DJI-locaties tussen september 2017 en februari 2020. Van de 148 gehouden bijeenkomsten zijn 17 MB-bijeenkomsten uit de analyses weggelaten, omdat: a) de gespreksleider het moreel beraad op een manier gefaciliteerd heeft, die te ver af staat van de in dit onderzoek gebruikte dilemmamethode (n=10)²¹, b) één team vroegtijdig is gestopt met de reeks (n=4), en c) een locatie die gesloten werd nadat ze gestart waren met de MB-bijeenkomsten. Alle MB-bijeenkomsten op die DJI-locatie die plaatsvonden nadat dit nieuws over de sluiting bekend werd, zijn eruit gelaten (n=3).²² Uiteindelijk hebben we voor onze analyses informatie gebruikt van 16 teams op 3 locaties met in totaal 131 MB-bijeenkomsten. Direct na bijeenkomsten, hebben we MB-evaluatieformulieren ontvangen van 871 deelnemers (responspercentage van 95%) en 122 gespreksleiders (responspercentage van 93%). Het tweede type vragenlijst die we hebben gebruikt - de nameting na de reeks MB-bijeenkomsten - is door 167 medewerkers ingevuld (met responspercentages per team tussen de 70-100%). Dit zijn medewerkers die bij ten minste één MB-bijeenkomst van hun team aanwezig waren tijdens de onderzoeksperiodes.

Bevindingen, deel I

In het eerste deel van de bevindingen laten we zien hoe deelnemers en gespreksleiders de MB-bijeenkomsten hebben ervaren. Hierin zijn zowel resultaten na de reeks, als per MB-bijeenkomst verwerkt. Het laat een algemene evaluatie zien en meer specifiek ervaringen met betrekking tot de gespreksleiders, gespreksmethode, onderlinge dialoog en de randvoorwaarden voor moreel beraad.

Algemene evaluatie, na de reeks

MB-bijeenkomsten

In de nameting na de reeks MB-bijeenkomsten stelden we de volgende vraag de medewerkers:

Welk cijfer zou je alles bij elkaar genomen - geven aan de moreel beraad bijeenkomsten bij DJI, zoals jij ze zelf hebt meegemaakt?

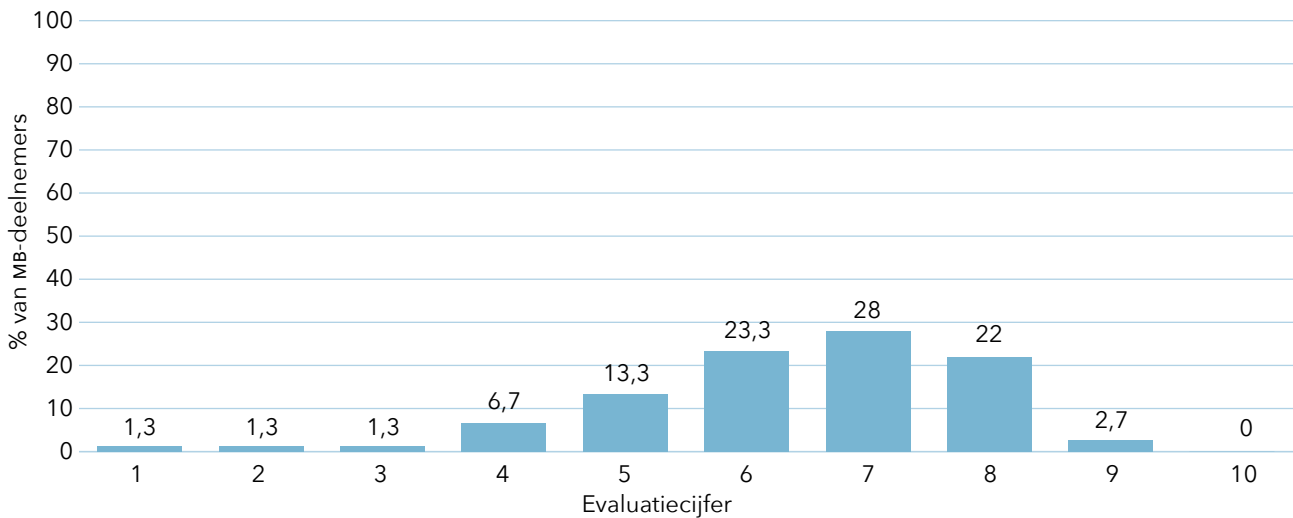
Figuur 1 toont de verdeling van de scores van de deelnemers (n=149) op deze vraag, met een gemiddelde score van 6,4 op een schaal van 10. In deze nameting hebben we de deelnemers (n=143) ook gevraagd de MB-bijeenkomsten te waarderen aan de hand van een score 'positief' (43,5%), 'neutraal' (39,8%) of 'negatief' (16,7%). Daarbij vroegen we hen hun beoordeling toe te lichten, waardoor we door middel van kwalitatieve analyses inzicht hebben gekregen in wat deze deelnemers belangrijk vinden in de evaluatie van moreel beraad.

Deelnemers die moreel beraad positief hebben beoordeeld, geven aan dat moreel beraad hen helpt de tijd te nemen om dieper en constructiever naar dilemma's te kijken, op een andere manier te reflecteren dan men gewoon is op de werkvloer, en dat dit hen nieuwe inzichten oplevert. Bovendien haalt moreel beraad hen 'even uit de waan van de dag'. Verder helpt moreel beraad om binnen de besproken casus tot keuzes en oplossingen te komen. Daarnaast zorgt moreel beraad voor meer bewustwording over het eigen handelen, meer begrip voor collega's (inzicht in hun motieven en perspectieven), en helpt het de onderlinge verstandhouding en verbondenheid te versterken. Een deelnemer beschrijft dit in een toelichting:

21. Te denken valt aan: een moreel beraad waarin uiteindelijk niet 1 concrete casus is besproken, maar allerlei thema's kort zijn aangestipt, of een bijeenkomst die uiteindelijk meer ging over het proces met een 'teamcoach' dan dat het een moreel beraad was.

22. Op desbetreffende locatie waren vrijwel alle MB-bijeenkomsten al geannuleerd nadat het bericht over de sluiting bekend werd. Er ontstond te veel onrust of teams waren niet meer compleet. De enkele MB-bijeenkomsten die daarna alsnog hebben plaatsgevonden, daar domineerden de emoties en frustraties i.v.m. de aankomende sluiting. Er is geen concrete morele casuïstiek besproken.

Fig. 1 Evaluatiecijfer moreel beraad door deelnemers na de reeks, afgeronde gemiddelde cijfers



'Ik vond het prettig dat er wederzijdse openheid en respect was, alles kon worden besproken.'

Bij de negatieve beoordelingen (16,7%) van de reeks MB-bijeenkomsten geven deelnemers aan dat ze niet echt morele dilemma's hebben om te bespreken, of dat ze liever aan 'intervisie-bijeenkomsten' of meer multidisciplinaire MB-bijeenkomsten deelnemen. Enkelens zijn kritisch naar hun MB-gespreksleider en zeggen dat er bijvoorbeeld meer begeleiding nodig is om tot de kern van de casus door te dringen, of dat ze graag meer steun zouden zien om meer openheid in het team te creëren. Sommige negatieve ervaringen gaan over de (keuze van de) gespreksmethode, waar sommigen moeite mee hebben. Ze noemen de gespreksmethode soms 'te strikt' in zijn structuur, of onduidelijk in het doel ervan. Ook benoemen enkelens dat moreel beraad voor hen te weinig toevoegt: *'we hebben niets nieuws geleerd'*. Deelnemers geven aan dat er binnen DJI niet genoeg vruchtbare bodem is voor zinvolle MB-bijeenkomsten. Een deelnemer schrijft erover: *'Het is te vroeg, er zijn nog te veel problemen - als alles op orde is gaat het beter met moreel beraad'*.

Verder noemen deelnemers ook te veel organisatorische veranderingen, werkdruk en personeelstekorten als verklaring. Ook een gespreksleider noemt in een evaluatie na een MB-bijeenkomst:

'Een aantal deelnemers geven desgevraagd aan dat het moreel beraad wel veel tijd in beslag neemt in de drukke werkzaamheden die ze hebben, in een onderbezetting van de afdeling voelt dat niet goed.'

Er zijn ook enkele medewerkers die aangeven dat een voorwaarde voor vruchtbare MB-bijeenkomsten is dat medewerkers eerst meer leren over de onderlinge communicatie en hoe ze elkaar constructief kunnen aanspreken, met als doel een meer open en veiligere sfeer voor moreel beraad te creëren.

Algemene evaluatie, per MB-bijeenkomst

In Tabel 3 zijn enkele algemene resultaten te zien uit de MB-evaluatieformulieren, gepresenteerd met gemiddelde scores van de totale groep. Sommige items zijn specifiek voorgelegd aan de deelnemers of alleen aan de gespreksleiders. Zowel de inhoud van de bijeenkomsten als de belangstelling van deelnemers voor moreel beraad zijn over het geheel gezien positief geëvalueerd. Een deelnemer schrijft in een open antwoord na moreel beraad:

‘Het is jammer dat op de werkvloer weinig tijd is voor dit soort situaties.’

In de kwalitatieve data melden zowel gespreksleiders als de deelnemers de grote betrokkenheid van deelnemers in moreel beraad en hoe constructief en serieus hun bijdrage is geweest. Meerdere keren is ‘openheid’ en ‘kwetsbaarheid’ genoemd, van deelnemers in het verwoorden van hun visie en hun persoonlijk ervaren dilemma’s. Zo vertelt een gespreksleider:

‘Het ingebrachte dilemma was zeer persoonlijk en raakte de inbrenger ook emotioneel. Inbrenger had zeer geaarzeld om de casus in te brengen, maar voelde toch voldoende vertrouwen en respect om dit alsnog te doen.’

Sommige gespreksleiders geven aan dat de afwezigheid van teamleiders en afdelingshoofden ertoe heeft bijgedragen dat die openheid er was. Zo schrijft een gespreksleider:

‘Ondanks dat het team aangeeft geen bezwaar te hebben tegen aanwezigheid van de teamleider, vond ik het opmerkelijk dat de deelnemers zich kwetsbaarder durfden op te stellen in het uiten van hun mening. Nu was teamleider er niet.’

Sommige deelnemers geven juist aan dat ze de aanwezigheid van hun afdelingshoofd hebben gemist. Hun aanwezigheid zou juist helpen in het besluitvormingsproces tijdens en na moreel beraad en daarmee een moreel beraad “doeltreffender” maken. Een deelnemer schrijft: *‘Leidinggevende moet aanwezig zijn om knopen door te hakken’*. Af en toe is ter plekke besloten de leidinggevende alsnog aan te laten schuiven. Zo rapporteert een gespreksleider: *‘Teamleider die eerst niet aanwezig was werd door team gebeld om aan te schuiven omdat team dit graag wilde.’*

Om te komen tot veranderingen en concrete acties na moreel beraad, zeggen de gespreksleiders dat het met name belangrijk is dat afdelingshoofden, managementteams en de organisatie als geheel, aandacht besteden aan de uitkomsten van MB-bijeenkomsten om deze op

Tabel 3 Evaluatiecijfer per MB-bijeenkomst door deelnemers en gespreksleiders; gemiddelden op een 5-punts of 10-punts schaal*

	Cijfer door MB-deelnemers	Cijfer door MB-gespreksleiders
Hoe beoordeel je de inhoudelijke kwaliteit van de bespreking van de casus	-	7,4 /10
De deelnemers waren voldoende geïnteresseerd	4,2 /5	4,1 /5
Ik vond het zinvol om de casus samen te bespreken	4,2 /5	-
De besproken casus was voor mij herkenbaar	4,3 /5	-

* Niet alle items zijn gevraagd aan zowel deelnemers als gespreksleiders. Dit geldt bij meerdere items in het hele onderzoek, en staat aangegeven door streepjes in de tabellen.

verschillende niveaus in de organisatie op pakken na de MB-bijeenkomsten.

Evaluatie gespreksleiders

In de MB-evaluatieformulieren waarderen de deelnemers de kwaliteit van de gespreksleiders als hoog, zie Tabel 4. Het eerste item laat zien dat de gespreksleiders zelf kritischer zijn over hun eigen prestaties. Hun scores zijn echter nog steeds positief. In Tabel 4 is ook te zien hoe, volgens de deelnemers, de gespreksleiders hen helpen om vrijuit te spreken en hen stimuleren om na te denken over normen en waarden tijdens moreel beraad. Uit de nameting, na de reeks, blijkt hoe het overgrote deel van de deelnemers (n=151) de rol van de gespreksleiders waarderen als positief (64,9%), ten opzichte van 27,2% neutrale en 8% negatieve antwoorden.

In onze kwalitatieve data noemen deelnemers verschillende keren het belang van het hebben van een goede connectie met de gespreksleider. Tijdens de interviews en de vergaderingen van de lokale stuurgroepen kwam naar voren dat bij enkele teams (n=3) een gebrek aan connectie werd ervaren, wat ook terug te zien was in evaluatiecijfers.²³ Er is, zoals vermeld in de methode-sectie, bij deze drie teams besloten een aanpassing te doen in het duo van gespreksleiders.

Van de betrokken gespreksleiders hadden de meesten voorafgaand aan het onderzoek geen

ervaring met het faciliteren van moreel beraad binnen DJI. De meeste evaluaties over gespreksleiders zijn positief. Enerzijds zijn sommige deelnemers kritisch en geven aan dat het voor de connectie zou helpen wanneer gespreksleiders meer kennis hebben over het werk en het werkklimaat binnen DJI. Anderzijds zijn er ook deelnemers die benadrukken dat ze de externe gespreksleiders positief evalueren, juist *doordat* ze objectief en onafhankelijk binnen komen en dat meenemen in hun stijl van faciliteren.

Evaluatie gespreksmethode

Na afloop van de afzonderlijke MB-bijeenkomsten is de deelnemers gevraagd: 'Hoe beoordeel je de gespreksmethode die voor deze bijeenkomst werd gebruikt?'. Dit leverde een gemiddelde score op van een 7,5/10. Deze vraag is niet gesteld aan de gespreksleiders, maar in de kwalitatieve data is te zien dat gespreksleiders over de gespreksmethode - de dilemmamethode - rapporteren dat de deelnemers deze methode waarderen omdat het op een prettige wijze structuur aanbrengt in het gesprek, en dat die structuur deelnemers houvast geeft om meer tot verdieping te komen in het gesprek. Uit de kwalitatieve analyse blijkt dat deelnemers vooral de volgende stappen van de dilemmamethode waarderen: het benoemen van de schade van beide handelingsopties binnen het dilemma, het bespreken van de ver-

Tabel 4 Evaluatiecijfers per MB-bijeenkomst over MB-gespreksleiders, door deelnemers en gespreksleiders, gemiddelden op een 5-punts of 10-punts schaal

	Cijfer door MB-deelnemers	Cijfer door MB-gespreksleiders
Hoe beoordeel je de kwaliteit van de rol van de gespreksleider/jouw eigen rol als gespreksleider	7,9 /10	7,5 /10
De gespreksleider stimuleerde het nadenken over waarden en normen	4,2 /5	-
De gespreksleider zorgde ervoor dat ik mij op mijn gemak voel om vrijuit te spreken	4,3 /5	-

23. De onderzoekers deelden tijdens stuurgroepen wel algemene indrukken, uit met name kwalitatieve data, over ervaringen van deelnemers, maar deelden op geen enkel moment van het onderzoek evaluatieve data over *individuele* gespreksleiders.

schillende perspectieven en betrokkenen binnen de casus, inclusief hun waarden en normen die op het spel staan, de brainstorm over alternatieve handelingsopties, en de laatste stap waarbij men de vertaling maakt van conclusies naar concrete acties en/of werkafspraken. Gespreksleiders schrijven na een moreel beraad bijvoorbeeld:

‘De stap Alternatieven werkte erg goed en gaf nuance en creatieve ideeën.’

‘De verschillende perspectieven kwamen uitgebreid aan bod: hoe kijken teamhoofden hiernaar? Hoe de PIW’ers? Hoe de buitenwereld? En hoe autonoom moeten/mogen/willen we ons opstellen richting onze DJI bazen?’

Een klein deel van de deelnemers geeft aan een andere gespreksmethode te prefereren. De reden die ze daarvoor aangeven is dat ze de dilemmamethode als ‘te traag’ ervaren en ze een meer praktische invulling van het gesprek wensen. Daarnaast geven veel deelnemers aan dat ze behoefte hebben om meer tijd te nemen voor de laatste stappen van de gespreksmethode: het ‘oogsten’ van de reflecties en het formuleren van conclusies en gezamenlijke afspraken. Juist die stappen kunnen zorgen voor een concrete follow-up van het moreel beraad en genereren daarmee een grote impact van moreel beraad. Veel deelnemers geven aan dat ze de bijeenkomst willen afsluiten met meer concrete actiepunten of afspraken voor de werkpraktijk. Juist die fase van het moreel beraad werd vaak vlot afgehandeld omdat de tijd ontbrak; er ging meer aandacht uit naar andere (voorgaande) stappen van moreel beraad.

De MB-bijeenkomsten zijn steeds gestart met het samen zoeken en kiezen van een – door één van de deelnemers – persoonlijk ervaren casus met een moreel dilemma. Deze beginfase van moreel beraad noemt men vaak als een belangrijke factor in de algehele ervaring van

het moreel beraad. Deelnemers geven terug dat als het gaat om de keuze én de inhoud van de casus, dat zij een zekere mate van herkenning in de casus of het gevoel van betrokkenheid bij het dilemma nodig hebben om werkelijk constructief deel te nemen aan het moreel beraad. Deze fase in het moreel beraad is echter in meerdere bijeenkomsten als een ‘worsteling’ ervaren. Deelnemers vinden het lastig om een eigen ervaring (casus) in te brengen. Anderen vinden het lastig om de morele dimensie in een situatie te zien; wat maakt een dilemma tot een *moreel* dilemma. Verder vinden sommige deelnemers de besproken casussen te emotioneel beladen of juist te weinig urgent, waardoor ze het niet als een vruchtbare bijeenkomst hebben ervaren. Gespreksleiders geven aan dat deelnemers soms geneigd zijn met meer praktische, dan morele vragen te komen. Bovendien is merkbaar voor gespreksleiders dat er in ieder team nog enkele deelnemers merkbaar aarzeling kennen om dilemma’s naar voren te brengen. Dit komt volgens gespreksleiders soms ook voort uit het idee dat het niet veel zal uitmaken. Enkele deelnemers uiten het gevoel dat de werkpraktijk niet zal veranderen wanneer ze hun dilemma in moreel beraad bespreken, of dat zij toch geen invloed hebben op de te maken beslissingen. Gespreksleiders melden dat het zoeken naar geschikte casuïstiek vooral veel tijd kost in het begin van een moreel beraad, wat ten koste gaat van de laatste, meer afrondende stappen van moreel beraad.

Gespreksleiders geven zelf aan dat de aanpassingen in het format, speciaal voor DJI (zie [Bijlage 1](#)), goed heeft gewerkt. Ze benadrukken verder dat geschikte casuïstiek een belangrijke voorwaarde is om moreel beraad tot een succes te maken en ook dat deelnemers zich veilig moeten voelen om dilemma’s naar voren te brengen. Daarom pleiten de gespreksleiders voor meer voorbereidingstijd voor deelnemers voorafgaand aan de MB-bijeenkomsten, om casuïstiek en morele dilemma’s vooraf te verkennen. Als tip geven ze de deelnemers mee

om uitdagende situaties of ervaren dilemma's direct op te schrijven op het moment dat ze zich voordoen in de praktijk. Een gespreksleider schrijft na een moreel beraad:

'Het is in dit team zoeken naar casuïstiek, terwijl er voldoende voorhanden is. Het zou mooi zijn als dit in de voorbereiding wordt meegenomen zodat een volgende keer er sneller aan het moreel beraad begonnen kan worden. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor verdieping.'

Evaluatie onderlinge dialoog deelnemers

Of de deelnemers actief deelnamen aan de dialoog²⁴ is verschillend beoordeeld door deelnemers en gespreksleiders. De gespreksleiders zijn daar kritischer over, zoals te zien is in Tabel 5. Met name bij het derde item is duidelijk te zien dat de gespreksleiders een stuk kritischer zijn in hun beoordeling over 'open vragen stellen'. Dit item toont de laagste score van alle items in de MB-evaluatieformulieren.

De lage scores over de onderlinge dialoog van deelnemers, ten opzichte van andere items in dit onderzoek, worden ondersteund door de bevindingen uit de kwalitatieve data van de MB-evaluatieformulieren. Volgens zowel de

deelnemers en de gespreksleiders vragen de volgende punten om verbetering: elkaar laten uitpraten, echt naar elkaar luisteren - vooral naar collega's met verschillende denkwijzen - en elkaar meer vragen stellen. Dit laatste geldt voor het stellen van vragen in het algemeen en in het bijzonder voor het stellen van open vragen aan elkaar. Zo schrijven deelnemers bij de vraag over wat er beter kan:

'Echt naar elkaar luisteren en oordelen en veroordelen achterwege laten.'

'Minder oordelen en minder oplossingsgericht werken.'

Er worden door zowel de deelnemers als de gespreksleider mogelijke verklaringen genoemd waarom de dialogische vaardigheden van deelnemers kwantitatief lager scoren dan andere evaluatieve onderdelen, namelijk: dat deelnemers de neiging hadden om sterk oplossingsgericht op elkaar te reageren en snel een oordeel willen vellen in plaats van oordelen of oplossingen uit te stellen. Een gespreksleider schrijft:

'De deelnemers maken het gesprek snel abstract en zijn oplossingsgericht.'

Tabel 5 Evaluatiecijfers per MB-bijeenkomst, over onderlinge dialoog MB-deelnemers, door deelnemers en gespreksleiders, gemiddelden op een 5-punts of 10-punts schaal

	Cijfer door MB-deelnemers	Cijfer door MB-gespreksleiders
Hoe beoordeel je de kwaliteit van de dialoog in dit gesprek	7,6 /10	6,7 /10
De deelnemers lieten elkaar uitspreken	4,1 /5	3,6 /5
De deelnemers stelden elkaar open vragen	3,9 /5	2,9 /5
De deelnemers respecteerden elkaars ideeën/meningen	4,3 /5	3,9 /5

24. Deelnemers worden tijdens moreel beraad gestimuleerd om een dialogische houding van wederzijds respect te ontwikkelen, open vragen te stellen en oordelen uit te stellen. De dialoog functioneert als een instrument naar vruchtbare morele reflecties. Zie: Weidema, F. C. (2014). *Dialogue at Work. Implementing moral case deliberation in a mental healthcare institution.*

De deelnemers tonen daarbij, volgens gespreksleiders, een natuurlijke neiging om van een gesprek een discussie te maken, in plaats van een dialoog. De deelnemers vonden het een uitdaging te 'vertragen' in het denken en een dialoog met elkaar aan te gaan. Voor de gespreksleiders was het vervolgens een uitdaging hen daarin goed te begeleiden.

In een enkele MB-bijeenkomst liepen emoties hoog op, waardoor het gesprek opnieuw van een dialoog in een discussie-modus veranderde. Bovendien is in sommige interviews aangegeven dat er een teamcultuur kan zijn waarin men van elkaar verwacht dat harde grappen, of soms zelfs pesterijen, geaccepteerd worden. Gespreksleiders vermelden in focusgroepen hoe deelnemers tijdens moreel beraad soms 'één-tweetjes' hebben of onderling fluis-teren. Een gespreksleider schrijft als voorbeeld:

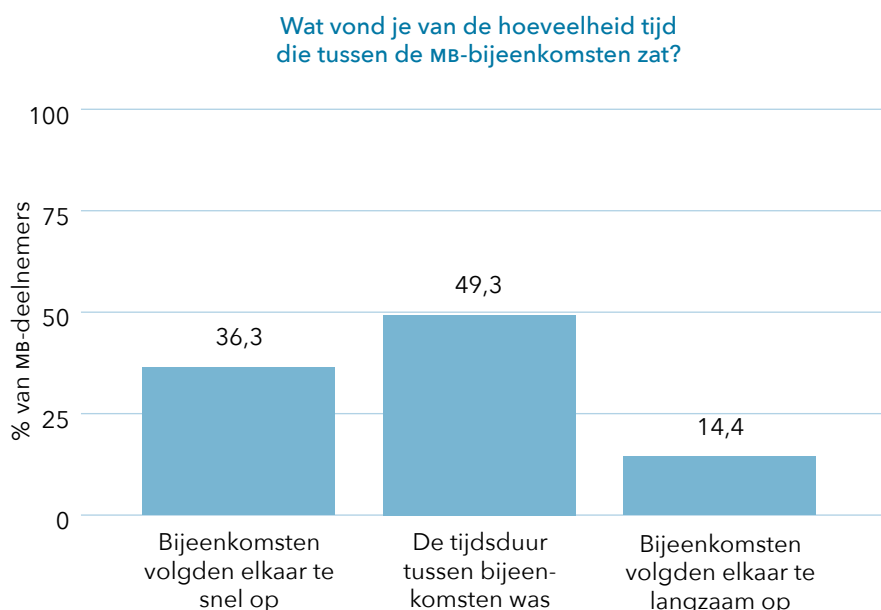
'Mensen die snel de mond werden gesnoerd of grappen over werden gemaakt. Er zat ook wel eens venijn in de uitspraken naar elkaar.'

Gespreksleiders hebben deelnemers daar af en toe op aangesproken, maar lieten het ook bij vlagen gebeuren in de hoop sneller tot reflecties over de inhoud van de casus te komen. Daarnaast spreken gespreksleiders enkele keren over een 'vermeende consensus' onder deelnemers. Gespreksleiders hebben het vermoeden dat deelnemers soms zo gericht zijn op 'de neuzen dezelfde kant op hebben' dat men snel tevreden is met antwoorden van anderen, in plaats van blijven onderzoeken naar wat achter ieders standpunt schuilgaat. Een gespreksleider schrijft na een moreel beraad:

'De groep streefde er erg enthousiast naar om niet van mening te verschillen.'

Ook een deelnemer geeft in de nameting aan: 'over het algemeen alle neuzen dezelfde kant op, dat maakt het beraad niet boeiender'. Volgens gespreksleiders zitten er wel degelijk verschillende invullingen achter over wat het goede is om te doen, maar zitten de verschillen met name in hoe en waarom men dat zou moeten doen. De gespreksleider hebben de deelnemers vaak moeten uitnodigen dit meer bij elkaar te onderzoeken.

Fig. 2 Evaluatie door deelnemers na de reeks over de frequentie tussen MB-bijeenkomsten



Evaluatie randvoorwaarden MB-bijeenkomsten

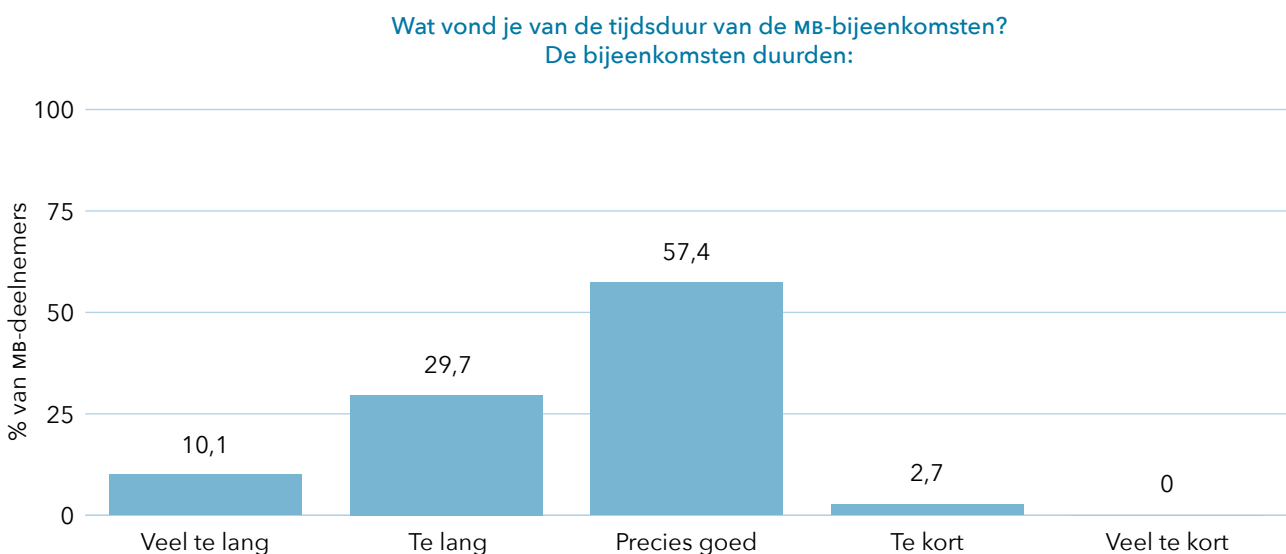
De nameting na de reeks bevat twee vragen over de randvoorwaarden van moreel beraad. De antwoorden op deze vragen, weergegeven in onderstaande figuren, geven aan hoe de ervaringen per team verschillen. Zo heeft ongeveer de helft van de deelnemers de frequentie van MB-bijeenkomsten als precies goed ervaren, maar had ruim 36% de ervaring dat de MB-bijeenkomsten langere tussenpozen konden gebruiken. De open antwoorden binnen de MB-evaluatieformulieren laten overeenkomstige bevindingen zien. Het blijkt dat er veel verschillende categorieën van randvoorwaarden een rol spelen in de ervaring met moreel beraad. In deze paragraaf zijn met name de kritische (minder positieve) ervaringen met randvoorwaarden weergegeven. Dit heeft te maken met de vraagstelling in de evaluaties waarin we vragen naar mogelijke verbeteringen, waarbij in antwoorden veelal randvoorwaarden naar voren komen. Zo vroegen we na ieder moreel beraad aan deelnemers: *'Noem 1 à 2 zaken die tijdens dit moreel beraad anders of beter hadden gekund'*.

Bij sommige teams bleek het in de praktijk moeilijk te zijn om de goede omstandigheden in

randvoorwaarden te creëren; zo kon de planning van MB-bijeenkomsten bij een team bemoeilijkt worden door een hoge werkdruk en minder beschikbaar personeel. Hierdoor kon het zijn dat er soms een periode was dat er helemaal geen moreel beraad ingepland stond (met name in de zomerperiode) en soms een periode met juist meerdere bijeenkomsten dicht op elkaar gepland. Je ziet de wisselende ervaringen hierbij terug in de kwantitatieve beantwoording in [Figuur 2](#). Het bepalen van het juiste moment op de dag om een moreel beraad in te plannen zorgde voor verdeeldheid onder teamleden. Bijvoorbeeld juist tijdens de werkuren als regulier overleg of na de werkdag. Het 'sport & communicatie' moment (s&c) werd door de locaties, en de stuurgroep moreel beraad, als het meest haalbare moment gezien om moreel beraad in te plannen. Dit werd wisselend ontvangen door de deelnemers, doordat medewerkers hun sport-momenten koesteren, en ook de wens uiten tot meer reguliere overleggen tijdens s&c.

[Figuur 3](#) laat zien dat zo'n 40% van de deelnemers de MB-bijeenkomsten te lang vond duren. We hebben geen data opgevraagd over de duur van iedere bijeenkomst, aangezien we vooraf geen grote variatie hadden verwacht.

Fig. 3 Evaluatie door de deelnemers na de reeks over de tijdsduur per MB-bijeenkomst



Onze aantekeningen uit praktijkgesprekken laten echter zien dat er een grote variatie bestond: de duur van de bijeenkomsten zat tussen 1,5 en 3,5 uur. De score over de (on)tevredenheid over de tijdsduur kan hierdoor niet aan een bepaalde tijdsduur gekoppeld worden.

De MB-evaluatieformulieren laten zien dat het lastig bleek om moreel beraad zo in te plannen dat het hele team erbij aanwezig kon zijn. Wel geven sommige deelnemers aan dat consistentie in een groep van deelnemers, of wanneer het hele team aanwezig kan zijn, de ervaring met moreel beraad ten goede kan komen. Enkele keren is door deelnemers geopperd om moreel beraad onderdeel van 'hei-dagen' voor teams te maken. Deelnemers en gespreksleiders hebben beiden regelmatig moeite met het feit dat de werkpraktijk doorgaat tijdens moreel beraad. Deelnemers geven aan dat andere taken soms voorrang kregen waardoor enkele MB-bijeenkomsten werden ingekort of later van start gingen. In sommige teams werden deelnemers weggeroepen tijdens moreel beraad vanwege urgente situaties. Een deelnemer geeft naar aanleiding van een moreel beraad aan:

'Van de 9 deelnemers werden er 7 gebeld en weggeroepen, en was er 1 te laat.'

Ook noemen gespreksleiders de noodzaak voor sommige teams om meer steun te krijgen van hun afdelingshoofd, en de organisatie als geheel, om met de opgedane inzichten uit moreel beraad de werkpraktijk te verbeteren. Dit is ook genoemd als voorwaarde voor een 'meer vruchtbare bodem' voor moreel beraad. De gespreksleiders hadden tijdens bijeenkomsten regelmatig te maken met deelnemers die de MB-bijeenkomsten (ook als reeks) als een 'verplichte bijeenkomst' ervaren, met een vaste structuur en gespreksmethode.

Bevindingen, deel II

Dit deel twee toont de evaluaties in de verschillende functiegroepen, en of de latere MB-bijeenkomsten anders geëvalueerd zijn dan de eerste MB-bijeenkomsten in de reeks.

Verschillen in evaluaties per functiegroep

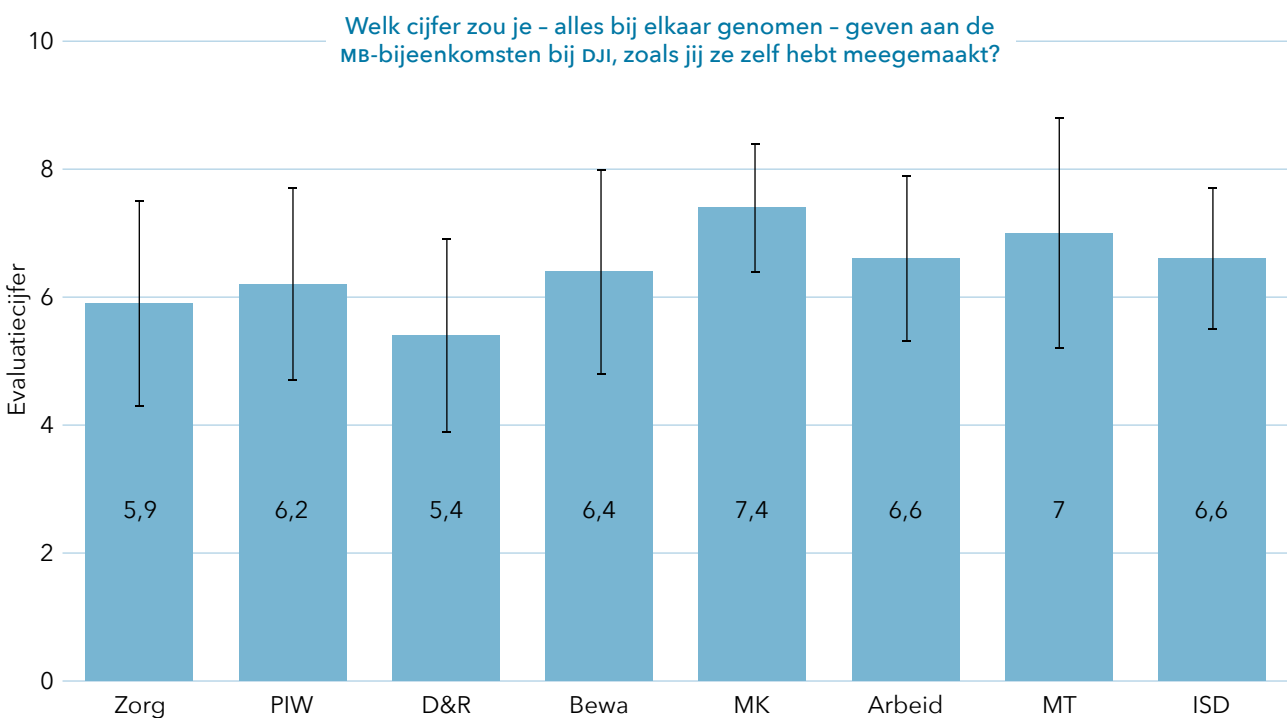
Analyses per functiegroep laten zien dat er significante verschillen zijn. We geven hieronder enkel de exemplarische of opvallende bevindingen per functiegroep weer. Onderstaande functiegroepen maken, zoals eerder vermeld (zie Tabel 1, p. 12), onderdeel uit van dit onderzoek. Deze functiegroepen betreffen veelal meerdere teams van verschillende locaties die meewerkten aan dit onderzoek. Van die teams geven we de gemiddelde cijfers over hun hele functiegroep, waardoor de informatie niet herleidbaar is tot specifieke teams.

In de algemene evaluatie in de nameting na de reeks, zoals vermeld in Figuur 4, geven de D&R teams gemiddeld de laagst scores (5,4/10)

en de MK-teams de meest positieve scores (7,3/10). In Figuur 4 zijn alle evaluatiescores per functiegroep te zien.

Een vergelijkbaar patroon, met D&R en regelmatig ook Bewa als relatief lager scorende groepen, zagen we bij andere items. Bij onderstaande items uit de MB-evaluatieformulieren zijn D&R medewerkers verder uiteengezet in hun functies van 'casemanagers' (D&R CM) en 'backoffice' medewerkers (D&R BO). Dit levert het inzicht op dat met name de groep D&R CM relatief lagere scores laat zien. Opgemerkt zij dat bij vrijwel al deze items alle functiegroepen (ook D&R CM en Bewa) voldoende of positieve evaluatiescores geven; we laten hier zien welke functiegroepen hoger of lager scoren. De relatief hoger scorende functiegroepen zijn over het algemeen: Zorg, MK, MT, en regelmatig ook ISD. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze functiegroepen al meer (reflectieve) vaardigheden hebben om moreel beraad op voorhand beter aan te laten sluiten bij deze functiegroepen.

Fig. 4 Evaluatiecijfers na de reeks MB-bijeenkomsten, door deelnemers, ingedeeld per functiegroep*



* De zwarte lijnen boven de blauwe staaf geven met de standaarddeviatie de spreiding in scores weer. Zo kon het verschil bij PIW 1,5 punt zijn, zowel hoger als lager dan hun gemiddelde 6,2. Het totale gemiddelde van de deelnemers was 6,4.

Als het gaat om de vraag of ze de casusbespreking tijdens moreel beraad de moeite waard vinden, scoren MK, MT en Zorg het hoogst (4,4/5) en Bewa en D&R CM het minst positief (3,9/5), echter wel nog altijd positief. Voor wat betreft de interesse voor moreel beraad scoort D&R CM ondanks een positieve score wel het minst (3,7/5), en Zorg en MT het hoogst (4,5/5). De gespreksleiders scoren de interesse van de deelnemers in moreel beraad iets kritischer bij de functiegroepen D&R CM (3,5/5) en Bewa (3,6/5), en bij ISD het hoogst (4,9/5). De evaluatie van de gespreksmethode krijgt relatief positieve evaluaties: met de gemiddelde score van 7,5 op 10 en daarbij D&R CM met een 7/10 en Arbeid, MK, en PIW met een score van 7,8/10.

De evaluatie-cijfers over de gespreksleiders tonen enkele lagere scores door sommige functiegroepen. Dit lijkt terug te voeren op functiegroepen, en dus teams, die - na uiting over een gebrek aan connectie - een tussentijdse wisseling van gespreksleider kenden. Bij de 'algehele kwaliteit van de dialoog' scoren gespreksleiders - die deze items sowieso kritischer scoren dan deelnemers zelf - de hoogste cijfers bij Zorg en MK (7,1/10) en MT (7,0/10) en de meer kritische scores voor Bewa (5,4/10) en D&R CM (6,2/10). Het item over elkaar 'open vragen stellen' was daarbij één van de weinige items in dit hele onderzoek die door de gespreksleiders onvoldoende scores toont: met een score van 2,1/5 voor D&R BO, een 2,3/5 voor Bewa, en de teams met casemanagers van D&R krijgen een 2,6/5, ten opzichte van de hoogste en voldoende score van een 3,4/5 voor Zorg. Ook wat betreft de randvoorwaarden van moreel beraad geven alle D&R medewerkers de minst positieve scores.

In veel van bovenstaande items blijkt D&R de relatief minst positieve functiegroep over moreel beraad te zijn. Gebaseerd op kwalitatieve onderzoeksdata kunnen we enkele mogelijke verklaringen geven. In de interviews met teamleden

van D&R, met name bij de teams met casemanagers, is vaak melding gedaan van de 'hoge werkdruk' bij deze teams. Ze leggen uit dat bij sommige teams in die periode personeelstekorten, en het inwerken van nieuw personeel, een rol speelden. Dit beïnvloedde hun dagelijkse werk, en het liet hen ervaren dat ze niet voldoende ruimte voelden voor (extra) reflecties. In de eerder uitgebrachte deelrapportage over de besproken thematieken tijdens moreel beraad, zagen we al dat er juist vanuit de D&R-medewerkers in moreel beraad relatief veel werkdruk-gerelateerde dilemma's naar voren kwamen. Tijdens dit evaluatieve onderzoek was ook bij met name de teams van D&R casemanagers te merken dat zij aangaven dat moreel beraad niet hoog op hun prioriteitenlijstje stond: *'we hebben andere belangrijke dingen te doen'*. Verder was in interviews te merken hoe D&R medewerkers hun team omschrijven als sterk 'oplossingsgericht' en met een pragmatische inslag. In interviews is te merken dat het met name de D&R casemanagers spreken over de behoefte aan 'gewone intervisie-bijeenkomsten', gezien die gesprekken praktischer van aard zijn en de methoden volgens hen vlotter richting oplossingen werken. Dit laat onverlet dat ook D&R medewerkers bij het merendeel van de evaluatieve scores voldoende laten zien, en waardering laat blijken over de MB-bijeenkomsten.

Veranderingen in evaluaties tijdens de reeks

We hebben de MB-evaluatieformulieren gecategoriseerd volgens de hoeveelste MB-bijeenkomst het was, tijdens de reeks van 10 bijeenkomsten. De gebruikte indeling is per team, niet per individuele deelnemer,²⁵ en is onderverdeeld in 3 groepen, zie [Tabel 2 \(pag. 15\)](#). Veranderen de evaluatiecijfers van moreel beraad in de loop van de tijd tijdens een serie van 10 MB-bijeenkomsten per team? In de beantwoording nemen we data mee van zowel deelnemers als gespreksleiders.

25. Gegevens van individuen over hoeveelste moreel beraad het voor hen zelf was bleken minder betrouwbaar, waardoor we de data baseerden op de reconstructies van plannings van MB-bijeenkomsten per team.

Sommige items tonen wel kleine verschillen tussen deze 3 groepen, maar over het algemeen worden geen grote, en bijna geen significante, verschillen gezien. Vooral de eerste (groep A) en laatste bijeenkomsten (groep C) komen vaak overeen in evaluatiecijfers. Teams die meer MB-bijeenkomsten hebben meegeemaakt geven bij de laatste bijeenkomsten over het algemeen geen hogere evaluatiecijfers dan bij eerdere bijeenkomsten. Dit leidt tot de conclusie dat er geen opwaartse trend of positieve ontwikkeling in evaluatiecijfers wordt gezien tijdens de reeks MB-bijeenkomsten. Wel viel op dat, over het geheel genomen, de middelste bijeenkomsten (groep B) juist minst goed zijn geëvalueerd. We hebben geen duidelijke verklaring hiervoor. Wel vinden we in kwalitatieve data, in een opmerking van een deelnemer, die moreel beraad over het geheel genomen 'neutraal' evalueert, een aanwijzing voor een mogelijke verklaring: 'de eerste bijeenkomsten helpen om met dilemma's om te gaan, daarna was het meer van hetzelfde'. Gespreksleiders voegen hierover het volgende toe:

'Ik heb de aanwezigen geprezen voor hun uithoudingsvermogen, omdat er een zekere moeheid voelbaar is door de lengte van de reeks beraden.'

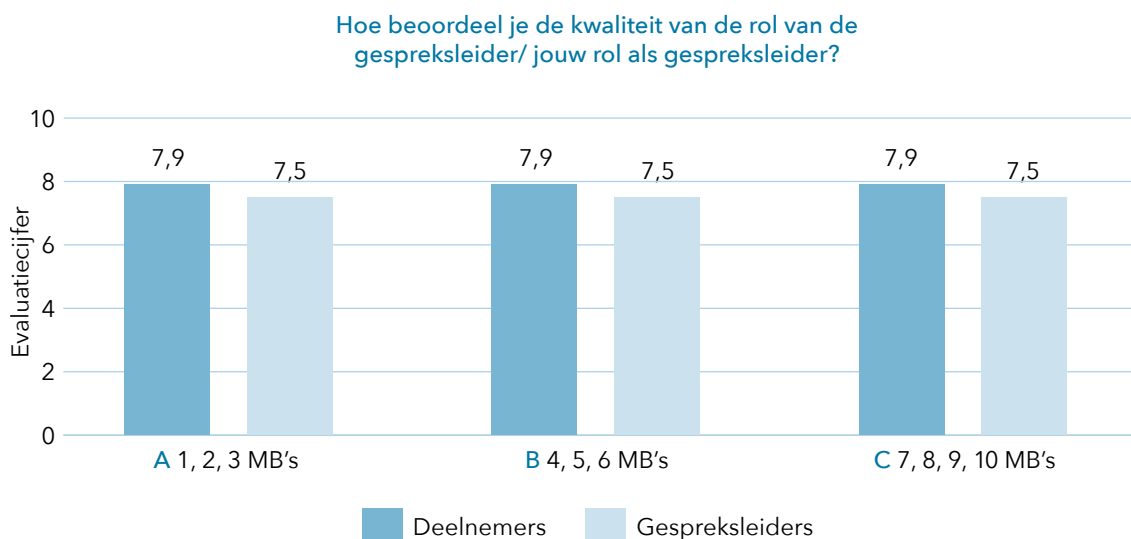
'Ik vraag me af hoe het komt dat, na gemiddeld 3 à 4 sessies, de ene helft van de groep nog onvoldoende de meerwaarde begrijpt van de MB-methode, terwijl de andere helft wel de meerwaarde ziet. Dit is besproken met de groep: "het is op na een paar sessies", is hun antwoord.'

Tijdens een vooraf vaststaande reeks MB-bijeenkomsten ervaren sommige deelnemers die reeks dus als een last. Dit brengt echter niet in beeld waarom de latere MB-bijeenkomsten (groep C) juist weer wel betere evaluatiecijfers tonen, ten opzichte van de middelste bijeenkomsten (groep B).

In **Figuur 5** zien we stabiele scores van de deelnemers, in groepen A, B en C, met betrekking tot de evaluatie van de prestaties van de gespreksleiders, en de ervaringen met de gebruikte gespreksmethode.

De duidelijkste verschillen in scores tussen de 3 groepen zijn te zien bij de volgende twee items: 1) deelnemers proberen elkaar te begrijpen en 2) deelnemers stellen elkaar open vragen.

Fig. 5 Verloop evaluatiecijfers per MB-bijeenkomst, over de MB-gespreksleiders, gemiddelden op 10-puntschaal



Item 1, zie [figuur 6](#), blijft in de cijfers gegeven door deelnemers gelijk tijdens de reeks, terwijl de gespreksleiders een daling in hun evaluatie-cijfers laten zien, met een significant verschil. Item 2, zie [figuur 7](#), scoort bij zowel deelnemers als gespreksleiders hoge cijfers bij de eerste bijeenkomsten (groep A). Bij deelnemers zijn slechts kleine verschillen te zien over het aantal MB's, maar gespreksleiders scoren voor groep B (4, 5, 6 MB's) het laagst, met significante verschillen met groep A en C.

De dialogische vaardigheden van de deelnemers worden tijdens de kwantitatieve evaluaties niet hoger of beter beoordeeld door de gespreksleiders naarmate de reeks vordert. Integendeel, de gespreksleiders beoordelen deze zelfs lager in groepen B en C dan in groep A. Toch geven gespreksleiders over meerdere teams aan, in onze kwalitatieve data, dat de dialogische vaardigheden, zoals luisteren, doorvragen en elkaar de ruimte bieden, juist beter worden tijdens de reeks MB-bijeenkomsten. Zo schrijven gespreksleiders na een moreel beraad, later in de reeks, bijvoorbeeld:

'In het begin was er toch de neiging om snel advies en een mening te geven. Op den duur kwamen daar oprechte vragen en belangstelling voor in de plaats. Enkele deelnemers gaven daar het goede voorbeeld in.'

Het is denkbaar dat in het kwantitatieve gedeelte een *'response shift'* heeft plaatsgevonden in de beantwoording, wat wil zeggen dat de gespreksleiders naargelang de reeks vorderde ook meer verwachtten van de deelnemers. De verwachting dat dialogische aspecten vooruit zouden gaan wanneer je langer met een groep werkt, kan ervoor zorgen dat wanneer dat niet plaatsvindt, er relatief lagere scores worden gegeven voor dezelfde ervaring als eerder.

Fig. 6 Verloop evaluatiecijfers per MB-bijeenkomst, over de onderlinge dialoog van deelnemers, gemiddelden op een 5-puntschaal

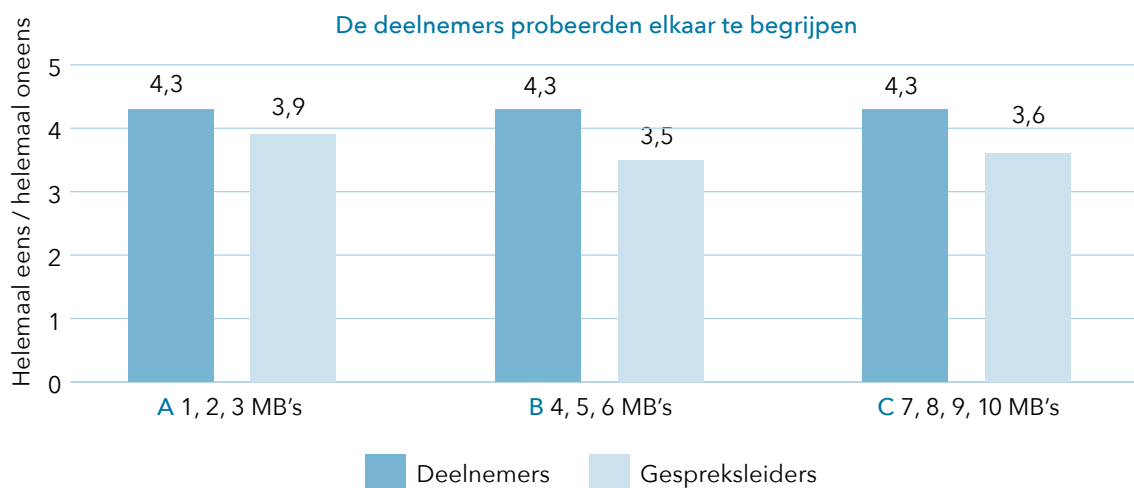
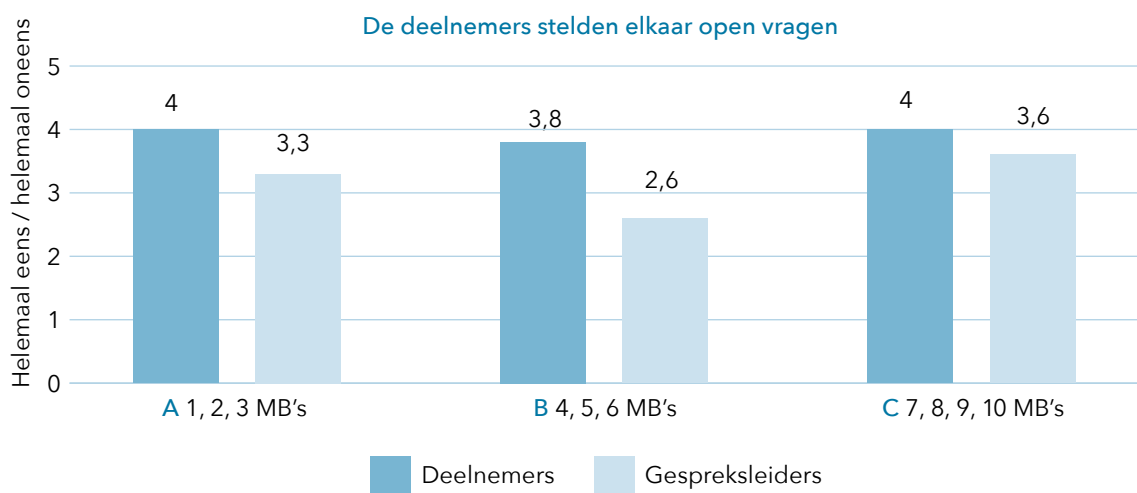


Fig. 7 Verloop evaluatiecijfers per MB-bijeenkomst, over de onderlinge dialoog van deelnemers, gemiddelden op een 5-puntschaal



Overkoepelende reflecties

Dit is het eerste onderzoek naar ervaringen van gevangenismedewerkers met moreel beraad. In deze paragraaf geven we overkoepelende reflecties over de interpretaties van de bevindingen en de organisatie van moreel beraad binnen DJI. Eerdere evaluatiestudies over moreel beraad richten zich op de gezondheidszorg en bevatten geen gereguleerde omstandigheden.²⁶ De gereguleerde omstandigheden in dit onderzoek betreffen de MB-bijeenkomsten per team, met vaste locaties, teams, gespreksleiders en gespreksmethode. Dit is bovendien een onderzoek over een groot aantal MB-bijeenkomsten, met hoge responspercentages bij zowel deelnemers als gespreksleiders. Het 'mixed methods onderzoeksontwerp' maakt het mogelijk om bij veel data extra duidingen en zo mogelijk oorzaken te geven. Uniek is hoe - door de intensieve en constructieve samenwerking tussen de PI's, OI en het onderzoeksteam - niet alleen *afzonderlijke* MB-bijeenkomsten, maar ook de *gereguleerde reeks* van MB-bijeenkomsten is onderzocht. Hierdoor is data verzameld over evaluaties van moreel beraad in het algemeen, over de rol van de gespreksleider, de gespreksmethode, de dialoog tussen deelnemers en de randvoorwaarden voor moreel beraad. Bovendien bekijken we of er verschil is tussen a) hoe verschillende functiegroepen moreel beraad evalueren, en b) moreel beraad evaluaties *tijdens* de reeks. De betrokken DJI-medewerkers hadden weinig tot geen ervaring met bijeenkomsten waarin gezamenlijk werd gereflecteerd op morele kwesties, onder begeleiding van een getrainde gespreksleider. Het is hierdoor interessant om te onderzoeken hoe deze DJI-medewerkers, en de betrokken gespreksleiders, de MB-bijeenkomsten evalueren. De lessen die we hieruit trekken zijn belang-

rijk voor de toekomst van moreel beraad en de implementatie ervan bij DJI.

Tijdens dit onderzoek leerden we hoe de specifieke gevangeniscontext - met sterke aanwezigheid van regels en protocollen en de aanwezige invloeden van hiërarchie binnen de organisatiecultuur²⁷ - vraagt om een *cultuur-sensitieve aanpak* in de implementatie van moreel beraad. Dit betekent dat enkele punten extra zorgvuldig, of anders dan in andere contexten, moeten worden bekeken of toegepast. Zo stellen we - na ervaringen tijdens de pilotstudie in DC Zeist - de aanwezigheid van teamleiders en afdelingshoofden in moreel beraad ter discussie en hebben we hen gevraagd niet mee te doen, tenzij hun team dat zelf wenste. Het had als doel ervoor te zorgen dat onderlinge hiërarchische structuren geen rol zouden spelen tijdens moreel beraad, in de hoop op een gevoel van veiligheid in de groep en het open en vrij kunnen bespreken van twijfels en morele dilemma's. Ook is na de pilotstudie bewust gekozen om, voor de start van de reeks MB-bijeenkomsten, voor ieder team een introductiebijeenkomst over ethiek in het algemeen te organiseren. Daarin was o.a. aandacht voor wat morele dilemma's zijn en waar ze in het werk van DJI-medewerkers bevinden (en dat bijvoorbeeld bestaande regels en protocollen niet altijd het moreel juiste antwoord geven). Een ander voorbeeld van een cultuur-sensitieve benadering in dit onderzoek is de aanpassing van het format van de gespreksmethode, zie [Bijlage 1](#), om meer aan te sluiten bij de DJI-medewerkers.

Ondanks dat moreel beraad nieuw was binnen DJI, voor zowel deelnemers als gespreksleiders, is het in het algemeen positief geëvalueerd.

26. Een uitzondering is de Noorse multi-center studie in de psychiatrie, zie o.a.: Hem et al (2018) 'Significance of ethics reflection groups in mental health care', BMC medical ethics

27. Van Houwelingen, G., Hoogervorst, N., en Van Dijke, M. 'Reflectie en actie. Een onderzoek naar moreel leeroverleg binnen DJI' (Den Haag: Erasmus University, 2015).

Veelal betreffen de evaluatiecijfers ruime voldoende, en worden die breed gedragen. Met name de gespreksmethode en gespreksleiders ontvangen positieve evaluaties. Ook geven deelnemers aan dat ze het zinvol vonden om de morele kwestie (casus) te bespreken en gespreksleiders geven aan dat deze gesprekken inhoudelijk een goede kwaliteit kenden. Hoewel veel bevindingen positieve evaluaties laten zien, leggen we in deze terugkoppeling van de data soms nadruk op lagere scores en kritische groepen. Dit heeft te maken met ons doel dat evaluaties van moreel beraad er met name op gericht zijn om de ervaringen met, en de praktijk en implementatie van, moreel beraad te verbeteren.

Sommige kritische evaluaties van deelnemers en gespreksleiders met moreel beraad lijken in verband te staan met enkele implementatie en organisatie aspecten van dit onderzoek. Bijvoorbeeld de vaste gespreksmethode, en het streven naar 10 MB-bijeenkomsten in 1 tot 1,5 jaar tijd. Waardoor een deel van de deelnemers de bijeenkomsten als 'verplicht' heeft ervaren. De ervaringen m.b.t. deze gereguleerde reeks MB-bijeenkomsten brachten soms dilemma's met zich mee voor de onderzoekers: voor de vergelijking van alle uitkomsten van de reeks MB-bijeenkomsten wilden we alles redelijk hetzelfde houden. Dat stond soms op gespannen voet met het gehoor willen geven aan vraagstukken die opkomen tijdens het onderzoek en die om verandering of aanpassing vragen (het responsief onderzoek). Om onderlinge teams en functiegroepen te vergelijken, konden we niet altijd alle wensen en behoeften honoreren en doorvoeren.

De selectie van teams was tot stand gekomen in overleg tussen OI en de managementteams

van de betrokken PI's, terwijl de teams zelf pas in een later stadium daarin werden betrokken. Een succesvolle implementatie is enkel mogelijk wanneer deelnemers serieus betrokken zijn in het proces en gemotiveerd deelnemen.²⁸ Het gaat hier om een 'gedeeld eigenaarschap' van alle betrokkenen; commitment van leidinggevenden én betrokkenheid van medewerkers zijn beiden noodzakelijk.²⁹ Mogelijk heeft het, door deelnemers ervaren, niet-vrijwillige karakter van de MB-bijeenkomsten invloed gehad op de evaluatiecijfers.

Los van de implementatie- en organisatievraagstukken voor een gereguleerde evaluatie van moreel beraad, speelde ook een meer externe invloed een mogelijke rol op de evaluaties. Tijdens deze onderzoeksperiode bij DJI werden enkele gevangenislocaties gesloten en was er sprake van een hoge werkdruk.³⁰ Voor zowel het doen van onderzoek, als ook de implementatie van moreel beraad was dit een flinke uitdaging. In het onderzoek waren we door de sluiting van een onderzoekslocatie genoodzaakt halverwege onze dataverzameling een nieuwe locatie te zoeken en het onderzoek daar opnieuw te beginnen. En ook deelnemers van moreel beraad werden door de organisatie-omstandigheden beïnvloedt. Zo gaven sommige deelnemende teams aan niet voldoende ruimte te voelen voor reflectie tijdens de MB-bijeenkomsten vanwege de ervaren hoge werkdruk. Anderzijds kunnen deze omstandigheden juist de behoefte aan moreel beraad verhogen. Voor alle genoemde elementen - de implementatie en organisatie van gereguleerde MB-bijeenkomsten, alsmede de externe factoren zoals de sluitingen - blijft het lastig vast te stellen in welke mate dit precies impact heeft gehad op de evaluaties van moreel beraad.

28. Stolper, M., Metselaar, S., Molewijk, B., & Widdershoven, G. (2016). Moral Case Deliberation in an Academic Hospital in the Netherlands. Tensions between theory and practice. In Learning by doing. Developing moral case deliberation in health care (pp. 85-101). Amsterdam.

29. Hartman, L., Weidema, F., Widdershoven, G., & Molewijk, B. (2016). Handboek Ethiekondersteuning. Amsterdam: Boom. P. 161

30. Zie nieuwsbericht van de Rijksoverheid, juni 2018: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/06/22/kabinet-sluit-vier-gevangenis-geen-gedwongen-ontslagen>. Tijdens de onderzoeksperiode werd DJI breed geconstateerd dat op veel locaties sprake was van een toename in calamiteiten en hoge werkdruk voor medewerkers. Zie: Dienst Justitiële Inrichtingen, Jaarplan DJI 2017; FNV Overheid, Onderzoek werkdruk bij DJI - "Op te veel plekken te weinig ogen" (2017).

Aanbevelingen

Een eerdere gepubliceerde deelrapportage³¹ heeft laten zien dat DJI-medewerkers, in alle functiegroepen binnen de organisatie, volop morele dilemma's ervaren in hun werk. Terwijl moreel beraad voor de meeste deelnemers een geheel nieuwe ervaring was, toont dit huidige onderzoek aan dat DJI-medewerkers moreel beraad over het algemeen positief evalueren. Op basis van deze positieve evaluatie en de noodzaak voor ondersteuning aan DJI-medewerkers bij het omgaan met de morele dilemma's, adviseren we DJI om moreel beraad breed te implementeren. Moreel beraad kan bij DJI fungeren als vast en terugkerend kwaliteitsinstrument voor reflectie, teamsamenwerking en het leren omgaan met dilemma's. DJI kan hierbij – samen met de lokale PI's en het Opleidingsinstituut – voortbouwen op de ervaringen uit dit onderzoekproject en de inzichten uit deze rapportage meenemen in het vervolg van het implementeren van moreel beraad.

Onze analyses laten zien dat enkele lagere evaluatiecijfers met name gaan over de onderlinge dialoog van deelnemers. Deelnemers geven zelf meerdere keren aan dat ze dialogische vaardigheden missen. Er is behoefte aan: het beter naar elkaar luisteren, elkaar uit laten praten, elkaar meer (open) vragen stellen, en meer ruimte bieden voor afwijkende ideeën bij anderen. Dit zijn vaardigheden die in moreel beraad worden aangeboden. Het is aan te raden bij sommige teams meer en expliciet aandacht te besteden aan deze vaardigheden, alvorens men start of doorgaat met moreel beraad.

DJI-medewerkers hebben over het algemeen een sterk 'oplossingsgerichte' houding.³² Hierdoor is het voor deelnemers wenselijk om voldoende tijd over te houden voor de laatste

stappen van de gespreksmethode in moreel beraad. Die richten zich op het oogsten van reflecties en inzichten, en het formuleren van conclusies en concrete vervolgstappen na moreel beraad. Zonder deze concrete uitwerking vinden deelnemers moreel beraad weinig toevoegen. De tijd werd soms opgeslokt door de eerste stap van de gespreksmethode waarin gezocht werd naar een moreel dilemma (casus) van een deelnemer. Om de tijd in het moreel beraad optimaler te benutten, kan het helpen wanneer in team-overleggen al meer aandacht is voor morele kwesties en deze ook worden benoemd als potentiële casus voor moreel beraad. Hiermee kan bijvoorbeeld voorafgaand aan een moreel beraad de casus al samen bepaald zijn.

Ondanks de grotendeels positieve evaluaties, blijkt bij sommige teams of functiegroepen – met name bij D&R medewerkers – moreel beraad niet altijd de juiste snaar te hebben geraakt. In onze kwalitatieve data zien we dat daarin contextuele zaken, zoals werkdruk, een rol spelen en mogelijk hun ervaring met moreel beraad negatief heeft beïnvloed. Dit toont het belang van een '*dialogische benadering*', niet alleen tijdens moreel beraad, maar ook in de implementatie van moreel beraad. Tijdens elke fase is het belangrijk de behoefte van deelnemers te peilen, en gezamenlijk vorm te blijven geven aan het *hoe* van bijeenkomsten. Wat heeft een team nodig en in welke omstandigheden blijken MB-bijeenkomsten het meest vruchtbaar te zijn? Dit zal per team, functie en locatie verschillende invullingen geven aan moreel beraad. Voor specifieke teams kan de conclusie zijn dat het niet het juiste moment is om te starten, of om door te gaan met moreel beraad maar er misschien een moment van pauze

31. Deelrapportage 1 van dit onderzoek kunt u downloaden via: <https://www.vumc.nl/research/ethiek-recht-humaniora/onderzoek/ethiek-support.htm>

32. Van Houwelingen, G., Hoogervorst, N., en Van Dijke, M. 'Reflectie en actie. Een onderzoek naar moreel leeroverleg binnen DJI' (Den Haag: Erasmus University, 2015).

nodig is. Ook kan hun behoefte eerst of meer bij een andere gespreksmethode of trainingsvorm liggen. Voor een goede implementatie van moreel beraad is het zogenoemde 'gedeeld eigenaarschap' van groot belang, waarbij alle betrokkenen zich verbonden voelen, met als doel de MB-bijeenkomsten voor hun (als individu en als groep/team) een vruchtbare invulling te geven.

Mede op basis van de lessen uit deze onderzoeksperiode adviseren we *lokale* werkgroepen per DJI-locatie, om moreel beraad op de juiste wijze te implementeren, en ook de evaluatie en kwaliteit ervan te blijven monitoren. Dit in samenwerking met de vaste en gecertificeerde MB-gespreksleiders. Deze werkgroepen kunnen in de evaluaties ook toezien in hoeverre de MB-bijeenkomsten daadwerkelijk bijdragen tot verbeteringen in de organisatie van en samenwerking binnen DJI. Vervolgens zou er vanuit het OI een landelijke werkgroep kunnen komen, met vertegenwoordiging uit enkele DJI-locaties die ervaring hebben met de implementatie van moreel beraad. Deze *landelijke* werkgroep kan meedenken over de implementatie en borging, alsmede de eventuele innovatie, van moreel beraad binnen de DJI-context.

De MB-bijeenkomsten tijdens dit onderzoek vonden per team plaats, en niet inter- of multidisciplinair. Deze keuze is gemaakt op basis van de ervaringen in de pilotstudie bij DC Zeist en had als doel om eerst vertrouwdheid met de gespreksmethode en meer openheid binnen de eigen teams te creëren. Idealiter worden deze team-bijeenkomsten aangevuld met MB-bijeenkomsten die *inter- en/of multidisciplinair* zijn. Het kan van belang zijn om binnen moreel beraad ook uitwisseling te hebben van perspectieven vanuit andere functiegroepen of andere teams. Een andere mogelijkheid kunnen maandelijks vrijblijvende open MB-bijeenkomsten binnen de PI's zijn. Het kan een waardevolle

toevoeging zijn om naast gestructureerde geplande MB-bijeenkomsten, ook *ad hoc* moreel beraad mogelijk te maken, in het geval dringende kwesties aandienen.

Om deze verschillende implementatie-vormen van moreel beraad mogelijk te maken zijn ook *intern opgeleide gespreksleiders* nodig, die al aanwezig zijn op locatie. Enkele deelnemers gaven aan er waarde aan te hechten wanneer gespreksleiders meer DJI-kennis en -ervaring hebben. Door het opleiden van interne gespreksleiders kan daar meer aan tegemoet gekomen worden. Echter, gaven andere deelnemers aan de externe gespreksleiders, ingezet namens het OI, juist prettig te vinden vanwege hun onafhankelijke rol. Deze groep externe gespreksleiders zijn bovendien al opgeleid en inmiddels ervaren in het geven van moreel beraad binnen DJI. Een combinatie van verschillende type gespreksleiders lijkt het meest wenselijk voor DJI; met zowel een lokale organisatie binnen de PI's, als op landelijk niveau via het OI. Voor ieder type gespreksleider is het van belang zichzelf te kunnen blijven ontwikkelen.³³ De aangeboden intervisie-bijeenkomsten voor gespreksleiders bij DJI, gegeven door het OI in samenwerking met trainers van het Amsterdam UMC, zijn daardoor blijvend van waarde.

33. Stolper, M., Kleinlugtenbelt, D., en Molewijk, B., 'Het trainen van zorgprofessionals tot gespreksleiders moreel beraad - inhoud, visie, ervaringen en lessen', in In gesprek blijven over goede zorg (Amsterdam: Boom, 2014), p.256

Samenvatting aanbevelingen:

- *Brede implementatie* moreel beraad binnen DJI
- Training *dialogische vaardigheden* DJI-medewerkers
- Aandacht voor *concrete follow-up* na MB-bijeenkomsten

- ‘*Dialogische benadering*’ bij implementatie moreel beraad
- Lokale en landelijke *werkgroepen*
- Continue *evaluatie en monitoring*

- Team-based, inter- én multidisciplinair
- Vrijblijvende *open* bijeenkomsten
- Geplande én *ad hoc* bijeenkomsten

- Opleiden *interne gespreksleiders* binnen PI's
- Landelijke *externe gespreksleiders* via OI
- *Intervisies* MB-gespreksleiders

Conclusies

Dit onderzoek laat zien dat gevangenismedewerkers in Nederland moreel beraad positief evalueren. Dit positieve resultaat is bijzonder te noemen gezien dit de allereerste keer is dat moreel beraad met DJI-medewerkers in een reeks van MB-bijeenkomsten werd geïmplementeerd en onderzocht. Er is een constructieve en betrokken houding bij deelnemers te zien en zij evalueren het moreel beraad in het algemeen, de rol van de gespreksleiders en de gebruikte gespreksmethode met een ruime voldoende. Tijdens deze studie zijn verschillen waargenomen in evaluatiecijfers tussen deelnemers en gespreksleiders, waarbij die laatsten soms kritischer zijn in hun beoordelingen. Ook bestaan er verschillen in evaluaties afhankelijk van de functiegroepen van deelnemende teams. Gedurende de reeks is geen duidelijke verandering te zien in de evaluatiecijfers.

De deelnemers zien de (rol van) gespreksleider als een belangrijk onderdeel van de ervaring met moreel beraad. Specifiek positief ervaren methodische stappen van de dilemmamethode zijn: de perspectief-uitwisseling, brainstorm over alternatieven, en de gezamenlijke conclusies over concrete acties na moreel beraad. Deze laatste stap wordt ook genoemd als een stap die meer tijd verdient tijdens moreel beraad, omdat vooral deze stap belangrijk is om te komen tot uiteindelijke praktijkverbetering. De methodische stap die regelmatig te veel tijd in beslag nam, is de stap van de keuze voor een moreel dilemma, ingebracht door een van de deelnemers. Extra voorbereidingstijd voor moreel beraad kan deelnemers en gespreksleiders helpen de relevante morele casuïstiek vlotter naar voren te brengen. Deelnemers ervaren voor het merendeel voldoende ruimte voor openheid om eigen en andermans morele twijfels constructief te bespreken. Tegelijkertijd geven de DJI-medewerkers en de gespreksleiders aan dat de onderlinge dialoog van de deelnemers tijdens moreel beraad nog

verder verbeterd kan worden, met name als het gaat om elkaar (open) vragen stellen. Op basis van het evaluatieonderzoek zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd voor de implementatie, eventuele aanpassingen op team of functieniveau, en blijvende monitoring van moreel beraad binnen DJI.

De analyses van de evaluatiecijfers tonen het belang aan van enkele randvoorwaarden, zoals de frequentie van MB-bijeenkomsten en de aandacht voor een cultuur-sensitieve implementatie van moreel beraad. Enkele ervaringen, en daarmee mogelijk ook sommige evaluatiecijfers, lijken te worden beïnvloed door organisatorische omstandigheden, zoals werkdruk, of de strikte onderzoekopzet, waardoor men soms het gevoel heeft gehad 'verplicht' mee te moeten doen aan moreel beraad. In het belang van het creëren van een vruchtbare bodem voor moreel beraad wordt voor de nabije toekomst een 'dialogische implementatie aanpak' geadviseerd, met extra aandacht voor het 'gedeeld eigenaarschap' van moreel beraad, en de vervolgacties of aanbevelingen die ontstaan naar aanleiding van de MB-bijeenkomsten. De positieve evaluaties voor moreel beraad bekrachtigen en ondersteunen de visie van DJI dat morele reflectie, en daarbij het instrument moreel beraad, van waarde zijn binnen de organisatie.

Bijlage 1

Format gespreksmethode moreel beraad bij DJI

In samenspraak met de betrokken gespreksleiders hebben we eind 2017 enkele aanpassingen gedaan in de dilemmamethode, met als doel de gespreksmethode beter aan te laten sluiten bij de DJI-medewerkers. Het verschil met de versie die doorgaans wordt gebruikt vanuit VUmc zit met name in: het achterwege laten van de formulering van de morele vraag (of het morele thema van de casus) en de specifieke tips bij iedere methodische stap over de aanpassingen in taalgebruik van de gespreksleider tijdens moreel beraad.

Moreel beraad: Dilemmamethode bij DJI

Belangrijk: onderstaand format voor moreel beraad geldt voor de bijeenkomsten die plaatsvinden bij de onderzoeksteams binnen DJI. Wanneer je afwijkt van deze gespreksmethode horen wij dat graag, want voor het onderzoek is het van belang dat de Moreel Beraden via dezelfde gespreksmethode worden ingezet. Een extra oefening in het begin of tussendoor zal dus met het onderzoeksteam moeten worden afgestemd. Je kunt hier ook altijd opmerkingen over schrijven op het evaluatieformulier dat richting Anne Schaap gaat.

1. Introductie

- Kennismaking, uitleg moreel Beraad en rol gespreksleider, aanleiding van dit moreel beraad, doelstellingen en verwachtingen, vertrouwelijkheid

Tip: vaste gespreksleiders kunnen bij follow up bij hetzelfde team vragen: wat is er gedaan met oogst MB vorige keer & wat in MB kan beter vandaag?

2. Casus kiezen

- Enkele casussen vragen aan de groep
- De groep 1 casus laten kiezen (bv. op basis van de meerderheid via stemmen of handen in de lucht, of kiezen op basis van urgentie)

Tip: help de deelnemers eventueel op gang te komen d.m.v. voorbeeld-dilemma's. Aan het einde van het MB kun je ze vragen voor de volgende keer alvast tussentijds na te denken over een eigen casus.

3. Casus presenteren, dilemma formuleren en verheldering

- Beschrijving van de casus door inbrenger aan de hand van feiten, handelingen en gevoelens ('film') en hittepunt
- **Formulering dilemma (A of B):** casusinbrenger formuleert de twee kanten van het dilemma in concrete gedragstermen (bijv. 'Moet/behoor/mag ik A of B doen?')
- Kort vragen naar de 1 á 2 belangrijkste negatieve consequenties die kunnen hangen aan de keuzes van A of B
- Verhelderingsvragen laten stellen: deelnemers stellen verhelderingvragen om zich goed te kunnen verplaatsen in de situatie van de casusinbrenger.

Tip: noem 'schades' liever 'negatieve consequenties'.

NIET doen/overslaan: Morele vraag of moreel thema formuleren

4. Betrokkenen + waarden en normen in beeld brengen

- Ontdekken wie de relevante betrokkenen in de casus zijn
- Relevante waarden en normen per betrokkene in een schema zetten

Tip: spreek over 'betrokkenen' i.p.v. 'perspectieven'.

Tip: wanneer er een keer te weinig tijd is kun je deze stap aanpassen door van A en B alleen de pro en contra argumenten in beeld te brengen, aan te geven via + en -. Hierbij kun je dit eerst aan de deelnemers zelf vragen en daarna van een andere betrokkene uit de casus (i.v.m. inlevingsvermogen)

5. Alternatieven

- Snelle en vrije brainstorm gericht op reële en irreële mogelijkheden om met het dilemma om te gaan (2-10 minuten).

6. Individuele afweging en leren van de ander

- Het is juist dat **ik** A, B of een alternatief doe
- Belangrijkste argument voor mijn keuze; welke waarde geeft voor mij de doorslag en waarom?
- Hoe kan ik negatieve consequenties van mijn keuze beperken?
- Wat heb ik hiervoor nodig of wat kan mij helpen? (bv. vanuit collega's, leidinggevende, organisatie etc.

Leren van de ander:

- Wat valt jullie op aan de keuzes en redenen die zijn ingebracht?
- Wat leer je van de ander m.b.t. deze kwestie?
- Wat neem je hiervan mee?

7. Conclusies, acties & evaluatie

- Wie doet wat m.b.t. casus? Is daar nog iets voor nodig? Op welke manier anderen betrekken (collega's, andere teams, leidinggevenden)? Wie pakt dit op na het moreel beraad? Bij geen consensus: (welke) vervolgstappen nodig?
- Wat vonden jullie van dit MB (incl. rol gespreksleider)?
- Verbeterpunten voor volgende keer?

Tip: probeer voldoende tijd over te houden om de vertaling van het besprokene naar de werkpraktijk zorgvuldig te bespreken en helder te krijgen wie wat zal doen na het MB m.b.t. de kwestie en/of nieuwe inzichten.

Bijlage 2

MB-evaluatieformulier deelnemers

Dit is de vragenlijst die is ingezet bij deelnemers uit het Amsterdam UMC-onderzoek naar moreel beraad bij DJI in de periode september 2017 - februari 2020. Deze vragenlijst werd ingevuld direct na afloop van een moreel beraad binnen de PI. Vraag 1 van deel 2 is gebruikt voor de deelrapportage 'Morele dilemma's en thematieken ervaren door DJI-medewerkers'. Analyse van de overige vragen uit dit evaluatieformulier vormen de basis van de huidige deelrapportage. Voor de huidige deelrapportage is een analyse gemaakt van de overige vragen.

Evaluatie van de bijeenkomst moreel beraad

deel 1 van 2

Gegevens op deze formulieren worden vertrouwelijk en niet-herleidbaar tot personen behandeld. Er zijn geen goede of foute antwoorden; het gaat om jouw mening

Datum van dit moreel beraad: **Locatie:** **Team:**
Hoe vaak heb je een moreel beraad op jouw werk meegemaakt (incl. deze sessie):
Was jouw leidinggevende aanwezig tijdens dit moreel beraad: JA / NEE

Omcirkel bij elke vraag 1 antwoord-optie:

1. Belang van de bijeenkomst *Helemaal oneens / helemaal eens*

- | | |
|---|-------------------|
| a. De besproken casus was voor mij herkenbaar | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| b. Ik vond het zinvol om de casus samen te bespreken | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| c. De bijeenkomst heeft geleid tot meer inzicht in de casus | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| d. De bijeenkomst heeft geleid tot meer inzicht in mijn collega's | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| e. De methode/stappen van het gesprek werkte(n) prettig | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

2. De deelnemers: *Helemaal oneens / helemaal eens*

- | | |
|--|-------------------|
| a. Waren voldoende geïnteresseerd | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| b. Probeerden elkaar te begrijpen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| c. Lieten elkaar uitspreken | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| d. Stelden elkaar open vragen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| e. Respecteerden elkaars ideeën/meningen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

3. De gespreksleider: *Helemaal oneens / helemaal eens*

- | | |
|--|-------------------|
| a. Zorgde ervoor dat ik mij op mijn gemak voel om vrijuit te spreken | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| b. Stimuleerde dat er goed naar elkaar werd geluisterd | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| c. Stimuleerde het elkaar open vragen stellen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| d. Stimuleerde het bespreken van verschillende meningen/ideeën | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| e. Stimuleerde het nadenken over waarden en normen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

4. Algemeen: *Geef een cijfer van 1-10*

- | | |
|---|-------|
| a. Hoe beoordeel je de kwaliteit van de rol van de gespreksleider: | _____ |
| b. Hoe beoordeel je de gebruikte methode voor dit gesprek: | _____ |
| c. Hoe beoordeel je de kwaliteit van de dialoog in dit gesprek: | _____ |
| d. Hoe beoordeel je de opbrengst (resultaat of inzichten) van dit gesprek voor je eigen werk: | _____ |

Evaluatie van de bijeenkomst moreel beraad

deel 2 van 2

Alleen invullen door de voorbeeldgever / casus-inbrenger:

1. Wat was jouw casus en dilemma? Beschrijf kort de situatie en de keuze (A en B) die je moest maken.

Door iedereen in te vullen:

2. Heeft dit gesprek je iets opgeleverd? Zo ja, wat? Beschrijf het zo concreet mogelijk.

3. Wat kun je hieruit meenemen naar je eigen werkplek? Bijvoorbeeld: ga je in de toekomst iets anders doen in deze of vergelijkbare situaties / wil je nog op deze casus terugkomen bij collega's of leidinggevende(n)? etc.

4. Noem 1 à 2 zaken die tijdens dit moreel beraad anders of beter hadden gekund:

5. Heb jij zelf een dilemma/casus die je wel een keer tijdens een moreel beraad wil bespreken? Zo ja, beschrijf kort de situatie en de lastige keuze die je moest maken.

Door het invullen van deze vragenlijst geef ik toestemming aan het onderzoeksteam voor het gebruik van deze informatie. *Verwerking van de gegevens en informatie gebeurt altijd vertrouwelijk en niet-herleidbaar tot personen. Wanneer je bezwaar hebt tegen het gebruik van de informatie op dit formulier kun je dat hieronder laten weten.*

Bedankt voor jouw medewerking!

Het onderzoeksteam

Voor vragen over het onderzoek kun je terecht bij onderzoeker Anne Schaap via a.schaap@amsterdamumc.nl

Bijlage 3

MB-evaluatieformulier gespreksleiders

Dit is de vragenlijst die is ingezet bij de betrokken gespreksleiders uit het Amsterdam UMC-onderzoek naar moreel beraad bij DJI in de periode september 2017 – februari 2020. Deze vragenlijst werd direct na afloop van een moreel beraad ingevuld. De antwoorden horend bij vraag 1 zijn verwerkt in de deelrapportage 'Morele dilemma's en thematieken ervaren door DJI-medewerkers'. Analyse van de overige vragen uit dit evaluatieformulier vormen de basis van de huidige deelrapportage.

Evaluatie van de bijeenkomst moreel beraad

deel 1 van 2

Gegevens op deze formulieren worden vertrouwelijk behandeld.

Naam gespreksleider:

Datum van het MB:

DJI-locatie:

Team:

Aantal deelnemers:

Was de leidinggevende aanwezig als deelnemer tijdens het MB? JA / NEE

1. Beschrijf de besproken casus (situatieschets, dilemmaformulering, schades):

**2. Was het in jouw ogen een zinvolle bijeenkomst / een geslaagd moreel beraad?
Waarom vind je dat wel of niet?**

**3. Wat vonden de deelnemers van het moreel beraad? Wat heeft het hen opgeleverd/gebracht?
Wat zeiden ze daar zelf over?**

4. Hoe was de sfeer tijdens deze sessie onder de deelnemers? Te denken valt aan: verloop van de dialoog, de houding jegens elkaar of de houding t.o.v. moreel beraad.

**5. Wat uit de gebruikte Dilemmamethode vond je goed werken en wat werkte minder goed?
Heb je verdere opmerkingen / tips n.a.v. de in te zetten methode?**

**6. Heb je nog punten die anders of beter hadden gekund?
M.b.t. dit moreel beraad of in het algemeen (bv. qua organisatie / implementatie)**

7. Ruimte voor overige opmerkingen:

Evaluatie van de bijeenkomst moreel beraad

deel 2 van 2

Omcirkel bij elke vraag 1 antwoord-optie:

1. De deelnemers:

Helemaal oneens / helemaal eens

- | | |
|--|-------------------|
| a. Waren voldoende geïnteresseerd | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| b. Probeerden elkaar te begrijpen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| c. Lieten elkaar uitspreken | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| d. Stelden elkaar open vragen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| e. Respecteerden elkaars ideeën/meningen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| f. Deden actief en constructief mee in het gesprek | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

2. Algemeen:

Geef een cijfer van 1-10:

- | | |
|---|-------|
| a. Hoe beoordeel je jouw eigen rol als gespreksleider in dit moreel beraad: | _____ |
| b. Hoe beoordeel je de inhoudelijke kwaliteit van de bespreking van de casus: | _____ |
| c. Hoe beoordeel je de kwaliteit van de dialoog in dit gesprek: | _____ |
| d. Hoe beoordeel je de opbrengst (resultaat of inzichten) van dit gesprek voor de werkpraktijk: | _____ |

Zijn de gegevens bovenin volledig ingevuld?

Door het invullen van deze vragenlijst geef ik toestemming aan het onderzoeksteam voor het gebruik van deze informatie. *Verwerking van de gegevens en informatie gebeurt altijd vertrouwelijk. Gebruik van deze informatie in publicaties zal niet-herleidbaar tot personen plaatsvinden. Wanneer je bezwaar hebt tegen het gebruik van de informatie op dit formulier kun je dat hieronder laten weten.*

Hartelijke dank voor de medewerking!

Het onderzoeksteam

Voor vragen over het onderzoek kun je terecht bij onderzoeker Anne Schaap via a.schaap@amsterdamumc.nl

Bijlage 4

Evaluatie-items uit de nameting moreel beraad

Aan de nameting die is gebruikt voor de impact-studie moreel beraad bij DJI (horend bij een andere deelrapportage) zijn onderstaande evaluatie-item toegevoegd voor de nameting na de reeks MB-bijeenkomsten. Enkel de resultaten ingevuld op de 3 locaties waar MB-bijeenkomsten plaatsvonden maken onderdeel uit van dit onderzoek. Vragen 1 en 8 zijn niet meegenomen in deze analyses. Per team werd deze vragenlijst op een ander moment ingevuld, namelijk binnen enkele weken na hun laatste ingeplande MB-bijeenkomst.

Onderdeel nameting: Ervaring met moreel beraad

Deze vragen zijn voor iedereen. Omcirkel jouw antwoord en schrijf bij open vragen met een duidelijk handschrift. Bedankt!

Uitleg: Wat is moreel beraad?

Een moreel beraad is een gesprek over concrete werksituaties waarin je vragen hebt over wat het goede is om te doen. Denk daarbij aan vragen als: Moet ik het melden dat een collega zich niet aan een protocol houdt? Of: Mag ik een celdeur openen bij personele onderbezetting? In een moreel beraad reflecteer samen met een groep over dit soort situaties. Daarbij wordt besproken wat jij en anderen denken dat goed is om te doen. Een bijeenkomst moreel beraad vindt plaats met een getrainde gespreksleider, en met een stappenplan waarin waarden, normen en alternatieven in kaart worden gebracht.

1. Heb je in de periode tussen januari 2017 en december 2018 op deze DJI-locatie deelgenomen aan moreel beraad?

- a. Nee, ga door naar vraag 8
- b. Ja, hoe vaak:
 - i. 1 - 3 keer
 - ii. 4 - 6 keer
 - iii. 7 - 10 keer
 - iv. Vaker dan 10 keer

2. A. Wat vond je van de moreel beraad bijeenkomsten?

- a. Ik ben zeer positief
- b. Ik ben positief
- c. Ik ben neutraal
- d. Ik ben negatief
- e. Ik ben zeer negatief

B. Kun je jouw antwoord bij 2.A toelichten? Waarom vind je dat?

3. Wat vond je van de gespreksleiders in de moreel beraad bijeenkomsten?

- a. Ik ben zeer positief
- b. Ik ben positief
- c. Ik ben neutraal
- d. Ik ben negatief
- e. Ik ben zeer negatief

4. Wat vond je van de hoeveelheid tijd die tussen de moreel beraad bijeenkomsten zat?

- a. Bijeenkomsten volgden elkaar te langzaam op. De tussenperioden hadden korter mogen zijn.
- b. Bijeenkomsten volgden elkaar te snel op. De tussenperioden hadden langer mogen zijn.
- c. De tijdsduur tussen bijeenkomsten was precies goed.

5. Wat vond je van de tijdsduur van de moreel beraad bijeenkomsten?

De bijeenkomsten duurden:

- a. Veel te kort
- b. Te kort
- c. Precies goed
- d. Te lang
- e. Veel te lang

6. Hoe tevreden ben je met wat er is gedaan met de uitkomsten van de moreel beraad bijeenkomsten?

- a. Erg tevreden
- b. Tevreden
- c. Neutraal
- d. Ontevreden
- e. Erg ontevreden

7. Welk cijfer zou je - alles bij elkaar genomen - geven aan de moreel beraad bijeenkomsten bij DJI, zoals jij ze zelf hebt meegemaakt?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

8. Wat zijn onderwerpen/thema's om (vaker) op het werk over te praten?

Leg duidelijk uit wat je bedoelt en waarom je dat vindt.

Dit onderzoek is gefinancierd door de Dienst Justitiële Inrichtingen. De auteurs en onderzoekers geven aan geen belangenconflict te hebben. Dit document betreft een deelrapportage over onderzoeksdata waar een wetenschappelijke publicatie over volgt.

Colofon

Opdrachtgever

Dienst Justitiële Inrichtingen

Auteurs

A.I. Schaap MA, Ethiek, Recht & Humaniora (ERH), Amsterdam UMC

dr. M.M. Stolper, ERH Amsterdam UMC

W.M.R. Ligtenberg MA MSc, ERH Amsterdam UMC

Prof. dr. H.C.W. de Vet, Epidemiology and Data Science, Amsterdam UMC

Prof. dr. A.C. Molewijk, ERH Amsterdam UMC

Grafisch ontwerp

Studio Suzanne Bakkum

Uitgave ERH, Amsterdam UMC

De publicatie kan gedownload worden via de website:

<https://www.vumc.nl/research/ethiek-recht-humaniora/onderzoek/ethiek-support.htm>

© 2021 Amsterdam UMC, afdeling Ethiek, Recht & Humaniora (ERH). Het auteursrecht van deze publicatie berust bij ERH, Amsterdam UMC. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.