

# Zevende Landelijke Werkconferentie Moreel Beraad

## De ethiek van het management

woensdag 29 februari 2012

### Internationale School Voor Wijsbegeerte te Leusden

georganiseerd door

Drs. Menno de Bree (Universitair Medisch Centrum Groningen)  
Drs. Hans van Dartel (Leids Universitair Medisch Centrum)  
Drs. Froukje Weidema (GGNet, Vrije Universiteit Medisch Centrum)



VU medisch centrum



In samenwerking met  
de afdeling Ethiek van het Ministerie van VWS  
&  
Platform Moreel Beraad

### Introductie

Graag verwelkomen wij u op de zevende werkconferentie moreel beraad over 'de ethiek van het management'!

Wanneer het om de ethische vragen in de gezondheidszorg gaat, worden deze traditioneel in verband gebracht met de praktijk van de directe zorgverlening. Dat de dagelijkse praktijk van besturen en managen ook complexe vragen oproept met morele dimensies wordt veel minder gethematiseerd.

Zeker, in de publieke opinie zijn er wel spontane associaties over de moraal van bestuur en management in de zorg. Zo wordt sinds jaar en dag gesproken over spanningen tussen managers en professionals betreffende de richting en de inrichting van de zorg en de veronderstelde effecten daarvan op de kwaliteit van de zorg. Los van de vraag hoe over deze spanningen te denken, is het van groot belang de betrokkenen zelf aan het woord te laten over hun praktijk en over de ervaringen die zij daarin opdoen. Zonder een goed beeld van de managementpraktijk en het serieus nemen van de praktijkervaringen van de verantwoordelijke bestuurders en managers, is een evenwichtige benadering van organisatievragen in de zorg niet goed mogelijk.

De ethiek van het management is dus een onderbelicht thema. Deze conferentie wil daar verandering in brengen. Een ethiek die er in de zorg toe doet, vraagt vanzelf ook aandacht voor de morele dimensies van besturen en managen!

Naast deskundige inleidingen en een tweetal fora waarin doorgewinterde bestuurders en managers uit diverse sectoren inzicht geven in de moraal van hun praktijk, voorziet de Werkconferentie traditiegetrouw ook in workshops voor iedereen die actief aan de slag wil met ethiek.

### Doelgroep

Deze conferentie is bedoeld voor diegenen die in zorgorganisaties betrokken zijn bij het kritisch nadenken over de goede organisatie van zorg, in het bijzonder zij die een rol vervullen bij het ontwikkelen en implementeren van ethiekbeleid.

Dit zijn onder meer: leden van Raden van Bestuur & Raden van Toezicht, managers, kwaliteitsfunctionarissen, beleidsmedewerkers, leden van commissies ethiek, geestelijk verzorgers, zorgverleners, behandelaren, ethici en filosofen, praktijkkopleiders, en overige geïnteresseerden.



## **Workshops ronde 1 (workshop 1- 10)**

### **Workshop 1**

Mennickezaal

#### **Moreel Beraad voor beginners.**

Workshopleider: drs. Menno de Bree

Deze workshop biedt wat de titel belooft: een introductie in moreel beraad voor beginners: wat is het, wat kun je ermee, wat niet, en wat heb je ervoor nodig? Moreel beraad moet je vooral doen, dus we gaan zeker ook oefenen.

### **Workshop 2**

Reimanzaal

#### **Ethiek in bedrijf: Implementeren en stabiliseren**

Workshopleider: drs. Froukje Weidema

Ondanks de toenemende belangstelling voor moreel beraad leert de ervaring dat implementatie van ethiekpraktijken problematisch kan zijn. Daarnaast is er weinig gepubliceerd en weinig onderzoek gedaan naar implementatie van ethiekactiviteiten. Onderzoek en uitwisseling van ervaringen van betrokkenen bevatten lessen omtrent valkuilen en successen. Daarom wordt in deze bijdrage licht geworpen op een specifieke praktijk waarin moreel beraad wordt geïmplementeerd in GGNet (GGZ). Centrale vraag: wat kan de ethiek van dit implementatieproces leren? Hiertoe nemen niet de ethici of experts het woord, maar volgen we de betrokkenen – d.w.z. de deelnemers aan de workshop - bij het organisatie- en implementatieproces van moreel beraad in de directe praktijk.

### **Workshop 3**

Bierens de Haanzaal

#### **Emoties in morele beleidsvraagstukken – de kunst om het goede te doen.**

Workshopleider: drs. Dick Kleinlugtenbelt

Emoties zijn een integraal onderdeel van morele oordeelsvorming. Veelal staat men kritisch en argwanend tegenover de rol van emoties in morele besluitvorming en het reflecteren erop. Emoties worden vaak irrationeel of subjectief genoemd. In de workshop willen we aantonen dat emoties waardevol zijn. Ze zijn een oorspronkelijk onderdeel van de ethiek en op diverse manieren met ethiek verbonden. In de workshop komen vragen aan de orde als: wat zijn emoties? Waar liggen de verbindingen met ethiek? Hoe kunnen emoties op een waardevolle manier gebruikt worden?

### **Workshop 4**

Brouwerzaal

#### **Moreel beraad: een zaak voor het management**

Workshopleider: prof.dr. Guy Widdershoven.

Wat betekent het voor het bestuur van een instelling als het besluit moreel beraad/ethiek nadrukkelijk ruimte te geven binnen de organisatie? En wat betekent een agenda ethiek voor de wijze waarop bestuurlijke processen verlopen binnen het topmanagement? Heeft dat een verplichtend karakter t.a.v. die processen ('practicewhatyoupreach')? Of is samenhang niet noodzakelijk? Bedoeling van deze workshop is deelnemers zowel inhoudelijk als praktisch handreikingen te doen richting hun praktijk.

### **Workshop 5**

Schuurmanzaal

#### **Socialresponsibility**

Workshopleider: dr. André Nijhoff

In het bedrijfsleven is de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen een niet meer weg te denken fenomeen. Dit roept vragen op over de verschuivende morele verantwoordelijkheden tussen bedrijven, overheid en non-gouvernemental organisaties. Bovendien biedt dit nieuwe mogelijkheden voor partnerships bij het adresseren van maatschappelijke problemen, zowel in de zorg als daarbuiten. In deze workshop worden deze thema's in een kader geplaatst, waarbij duidelijk wordt op welke wijze morele overwegingen een plek hebben in het beleid van organisaties. Bovendien wordt op een interactieve wijze besproken welke gevolgen dit heeft voor de praktijk van de deelnemers.

### **Workshop 6**

Clayzaal

#### **Sturen op cultuur en visie**

Workshopleider: dr. Edgar Karssing

Management van ethiek begint met de 'tone at the top'. Zo zeggen velen. Maar wat betekent dit concreet? Wat mag van managers worden verwacht? En hoe kun je managers enthousiasmeren? Na een korte inleiding op de rol van de manager en het onderscheid tussen een gewetensvolle en een waardenvolle cultuur benoemen de deelnemers met elkaar het 'takenpakket' van de morele manager en onderzoeken ze manieren om managers voor dit 'takenpakket' te enthousiasmeren.

## **Workshop 7**

Akademia

### **Grondtonen in een organisatie bij veranderingsprocessen**

Workshopleider: prof. dr. Cees Mouwen

Persoonlijke en organisatiewaarden, historie, cultuur, zingeving en zgn 'basic values' hebben in besluitvormingsprocessen veelal een impliciete rol. Deze is echter nog nauwelijks onderzocht en wordt nog slecht begrepen. De genoemde, vooronderstelde 'zachte aspecten' blijken bij majeure organisatieveranderingsprocessen een sterke (tegen-)kracht te vormen. Ze worden echter niet geëxpliciteerd en/want zijn moeilijk te operationaliseren in de complexe processen die in de besluitvorming aan de orde zijn. Deze workshop beoogt het zicht op deze aspecten en processen te verhogen.

## **Workshop 8**

Kèpos

### **Familieparticipatie in Moreel Beraad**

Workshopleider: drs. Leonard van Wijk

Wat voegt deelname van familie of familieraadsleden toe aan Moreel Beraad? Een extra perspectief?

Wat zijn haken en ogen, zijn bijvoorbeeld cliënten hier wel blij mee? En schrikt het professionals af, zoals ook cliëntparticipatie moeilijk kan liggen?

Leonard van Wijk, gespreksleider bij GGNet (psychiatrie), zal vertellen over enkele voorzichtige pogingen met actieve betrokkenheid van familie (-raadsleden). Hij hoopt op uitwisseling van ervaringen met de deelnemers, en reflectie op de (on)mogelijkheden binnen ieders eigen werkveld.

## **Workshop 9**

Peripatos

### **Zeg wat je doet en doe wat je zegt!**

#### **Transparantie, door waardengericht leiderschap.**

Workshopleiders: drs. Marije Stegenga en dr. Thijs Tromp

Deze workshop zal gaan over het transparant maken van de visie en missie in leiderschap en beslissingen. Zowel naar buiten (imago/ identiteit) als naar binnen (cultuur en geleefde identiteit).

## **Workshop 10**

Stoa

### **Een Socratisch gesprek over bestuurskwesties in de zorg**

Workshopleider: drs. Dorine Bauduin

In dit gesprek onderzoeken we een filosofische vraag van één van de deelnemers, aan de hand van een voorbeeld uit de eigen ervaring. De socratische methode beoogt op een systematische manier de (voor)oordelen, aannames en principes te onderzoeken die achter ervaringsoordelen liggen. Dit gebeurt in een dialoog waarin deelnemers o.a. zichzelf oefenen in het formuleren van gedachten, effectief luisteren, samenvatten, geduld betrachten, oordelen opschorten.

NB: Deze workshop duurt 2 uur (14h.00 – 16h.00).

Tussentijds switchen naar een andere workshop is niet mogelijk. Maximaal 10 deelnemers.

## **Workshops ronde 2 (workshops 11 – 19)**

### **Workshop 11**

Mennickezaal

#### **Zelf gespreksleider worden**

Workshopleider: drs. Margreet Stolper

De Moreel Beraad Groep van het VUmc verzorgt al enkele jaren trainingen voor gespreksleiders moreel beraad. In deze workshop meer over de achtergronden en opzet van dit programma.

### **Workshop 12**

Reimanzaal

#### **Hoe moet de manager normatief zijn?**

Workshopleiders: dr. Bert Molewijk en drs. F. Kamsteeg

Management in professionele non-profit-organisaties wordt voor een groot deel ingevuld door 'doorgegroeiende' professionals die opeens nu een dominant perspectief van bureaucratische en beheersmatige professionaliteit (moeten) gaan invullen in een steeds meer bedrijfsmatige ondernemingsomgeving. Hoe doe je dat goed en hoe verhoudt zich dat met zorginhoudelijke waarden en doelen? Welke ethische competenties hebben managers nodig? En hoe ontwikkel je die? In deze workshop inventariseren we samen welke ethische competenties van belang zijn en doen we een korte oefening voor het trainen van enkele competenties. Ethics in action!

### **Workshop 13**

Bierens de Haanzaal

#### **Strategisch handelen en ethiek**

Workshopleiders: drs. Hans van Dartel en drs. Menno de Bree

Bestuurlijke vraagstukken worden eerder in termen van politiek of techniek gethematiseerd dan in termen van moraal. Dat heeft betekenis. In deze workshop wordt nagegaan hoe over deze voorkeuren voor een politieke of technische benadering van bestuurlijke vragen kan worden nagedacht: wat is de meerwaarde ervan? Hoe verhoudt doelrationeel handelen zich tegenover waarden in de zorg? In welke mate is hier sprake van botsende 'ethieken'? Wanneer we de politieke dimensie van besturen serieus nemen, wat betekent dat dan voor de inrichting van die processen? Zouden we bijvoorbeeld burgerfora in moeten zetten om mee te denken? Wat betekent dat voor onze visie op organisaties?

### **Workshop 14**

Brouwerzaal

#### **Moreel beraad: een zaak voor het management**

Workshopleider: prof.dr. Guy Widdershoven

### **Workshop 15**

Schuurmanzaal

#### **Social responsibility**

Workshopleider: dr. André Nijhoff

### **Workshop 16**

Clayzaal

#### **Sturen op cultuur en visie**

Workshopleider: dr. EdgarKarssing

### **Workshop 17**

Ademia

#### **Morele grondtoon van de organisatie**

Workshopleider: dr. Cees Mouwen

### **Workshop 18**

Kèpos

#### **Familieparticipatie in Moreel Beraad**

Workshopleider: drs. Leonard van Wijk

### **Workshop 19**

Peripatos

#### **Emoties in morele beleidsvraagstukken**

Workshopleider: drs. Dick Kleinlugtenbelt

## **Praktische zaken**

### **Locatie**

Internationale School voor Wijsbegeerte  
Dodeweg 8 3832 RD LEUSDEN  
Tel. (033) 46 50 700 [www.isvw.nl](http://www.isvw.nl)

### **Kosten**

De kosten voor deelname aan deze werkconferentie bedragen € 200 per persoon. Dit bedrag is inclusief lunch, koffie, thee en borrel.

### **Inschrijven en betaling**

Aanmelden kan door middel van het retourneren van het bijgevoegde inschrijfformulier per e-mail naar [moreelberaad@vumc.nl](mailto:moreelberaad@vumc.nl) (Mariëtte Surquin) of per fax (0575) 58 08 73.

Inschrijving geschiedt op volgorde van aanmelding en betaling. Na ontvangst van uw inschrijfformulier krijgt u per e-mail de bevestiging van deelname aan de werkconferentie. Separaat ontvangt u per post via de financiële administratie van VUmc een factuur. Inschrijving verplicht tot betaling. Bij verhindering is restitutie niet mogelijk, wel kan iemand anders in uw plaats deelnemen.

### **Inschrijven voor de workshops**

Inschrijving voor workshops geschiedt ten tijde van de werkconferentie zelf.

### **Dieetwensen**

Graag vermelden bij uw inschrijving.

### **Verdere informatie**

Voor meer informatie over de inhoud van het programma kunt u terecht bij drs. Hans van Dartel (J.N.G.M.van\_Dartel@LUMC.nl, tel. (076) 52 63 231)

Voor praktische informatie kunt u terecht bij Mariëtte Surquin, contactpersoon platform moreel beraad [moreelberaad@vumc.nl](mailto:moreelberaad@vumc.nl) tel. (0575) 58 07 90 of 06 13 84 64 24