

# Een morele plicht

Organisaties en opleidingen die geen beleid voeren met betrekking tot excellent vakbekwaam redeneren zijn verantwoordelijk voor slechte jeugdhulp. Ze hebben een morele opdracht.

## • Harrie van Leeuwen en Marca Geeraets

**W**e geven in deze columnreeks aandacht aan de oordeels- en besluitvorming in de jeugdhulp. Daarbij kan het gaan om het *verklaren* hoe een situatie zo ernstig kon worden als deze nu is, maar ook om het *rechtvaardigen* waarom iets goed is om te doen of goed om juist na te laten. Ook over morele kwesties kun je vakbekwaam redeneren.

Bij een verklarende analyse gaat het om een 'neutrale' wetenschappelijk geïnformeerde analyse van een reeks invloeden en het *causale* verband ertussen. Bij een rechtvaardiging gaat het om *logisch* redeneren over morele dilemma's in de besluitvorming (De Bree en Veening 2016). Moreel redeneren moet ertoe aanzetten het goede te doen en het ondeugdelijke te laten.

Ook moreel redeneren kan met de *dual process theory* worden beschreven (Van Leeuwen en Geeraets 2022). Wanneer we snelle beslissingen moeten nemen, kunnen we vertrouwen op morele denkgewoonten die zich door de evolutie heen diep hebben ge-

nesteld in ons denken over sociale interacties. Echter, morele denkgewoonten kunnen tot morele vooroordelen leiden. Door die vooroordelen kunnen we tot slecht onderbouwde keuzes komen. We weten bijvoorbeeld dat omstandigheden een grote invloed uitoefenen op onze morele keuzes en dat de 'vrije wil' beperkt is. Maar we zien die druk beter als het onze eigen besluiten betreft, dan wanneer het om de morele beslissingen van anderen gaat. Daardoor hebben we weinig compassie met mensen die door eigen keuzes in de problemen zijn geraakt. Dat leidt bijvoorbeeld tot uitspraken dat mensen die nog steeds roken geen recht zouden moeten hebben op dure gezondheidszorg.

Wanneer we niet op onze intuïtie kunnen vertrouwen, moeten we een beroep doen op de andere tak uit de *dual process theory*: logisch redeneren, wat inspanning en tijd vraagt. In teams gebeurt dat bijvoorbeeld in een moreel beraad. Daarvoor zijn inmiddels mooie gespreksmethodieken beschikbaar, zoals het Utrechts stappenplan, de Socratische Dialoog, de Dilemma-methode en het Kernberaad. Deze

methodieken helpen om de eigen morele oordelen niet direct als definitief te zien en deze eerst systematisch te onderzoeken met behulp van een bewust gezamenlijk overleg.

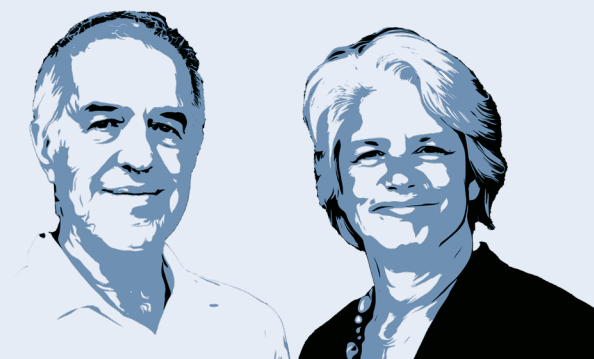
### Moreel leiderschap

Dat ons moreel redeneren beter kan, blijkt wel als weer eens massaal excuses worden gemaakt vanwege een repressief en soms ronduit schadelijk hulpverleningsklimaat in residentiële of justitiële

---

### Over de auteurs

Harrie van Leeuwen en Marca Geeraets adviseren en ondersteunen organisaties en gemeenten op het gebied van jeugdhulp. Beiden werken bij Bureau PEERS Strategische zorginnovatie.



voorzieningen. Alex Brenninkmeijer (2021) heeft het dilemma in het morele landschap van onze samenleving als volgt geformuleerd: 1) De meeste mensen deugen, 2) of instituties/organisaties deugen valt te bezien, en 3) hoe gedraag je je als leidinggevende of medewerker in deze instituties/organisaties?

Wanneer beroepskrachten in de jeugdhulp ondermaats redeneren, schenden ze het vertrouwen dat ouders en jongeren in de zorg stellen. Wanneer we stelling 1 toepassen op beroepskrachten, kunnen we er vanuit gaan dat alle beroepskrachten graag zo goed mogelijk redeneren om uiteindelijk optimale zorg te leveren. Het is zaak dat ze daarbij zo goed mogelijk worden ondersteund.

En hier gaat het mis als leidinggevendenden van mening zijn dat zij zich kunnen beperken tot het managen en niet op de hoogte hoeven te zijn van de inhoud van het werk. Als ze de inhoud van het werk aan de professionals overlaten. In feite geven ze hiermee aan dat ze weggijken van alle issues die te maken hebben met de inhoudelijke kwaliteit van het werk, en de gevolgen daarvan. Wanneer leidinggevendenden met hun strategisch opleidingsbeleid zouden nastreven dat medewerkers excelleren op het gebied van vakbekwaam redeneren (gericht op het nemen van de juiste beslissingen ten behoeve van goede zorg), zou dat een betere basis geven. Vragen voor beleidsverantwoordelijken zijn dan: hoe kunnen organisaties de professio-

## Het gaat mis als managers inhoud niet kennen

nele ontwikkeling op het gebied van redeneren en besluitvorming steunen? Hoe kunnen ze bevorderen dat beroepskrachten de kwetsbaarheden in hun morele oordelen onderkennen en ongewenste bias vermijden?

Op dit moment zijn er enkele roependen in de woestijn die pleiten voor degelijker onderbouwing van ingrijpende beslissingen. Maar dit zijn niet de beleidsverantwoordelijken van de grote jeugdhulporganisaties. Zij worden als megafoon deerlijk gemist. Alleen een voortvarend implementatiebeleid biedt voldoende kansen.

### Curriculumopgaven

Omdat de meeste professionals helaas onvoldoende geschoold zijn in het vakbekwaam redeneren, zijn organisaties genoodzaakt een enorme inhaalslag te maken. Van organisaties kan echter niet worden verlangd dat zij alle benodigde scholing voor eigen rekening nemen.

De hbo-, universitaire en postacademische opleidingen staan voor de dwingende opgave hun curricula zo aan te passen dat deze naadloos aansluiten op professionele behoeften binnen de

jeugdhulp. Eerdere keuzes in het curriculum zijn in het licht van de huidige malaise van de jeugdzorg achterhaald. Helaas lijken de curricula van opleidingen in beton gegoten en is het aanpassingsvermogen traag.

Willen we grip krijgen op het deugdelijk functioneren van organisaties door bestuurders, management en professionals (urgent, gegeven de staat waarin de zorg verkeert), dan zullen beroepskrachten in de jeugdhulp de vaardigheden moeten beheersen om deskundig tot goed onderbouwde besluitvorming te kunnen komen.

Beleidsverantwoordelijken moeten dit voortvarend communiceren met medewerkers en opleidingsverantwoordelijken. Dat is een morele plicht voor een ieder die de jeugdhulp een levensvatbare toekomst wenst. Een arbeidsmarkt die al krap is, vraagt om excellent opgeleide vakbekwame professionals. Daar hoeft niet over geredeneerd te worden. Dat is, gelukkig, een gegeven. ●

### Literatuur

- Bree, M. D., & Veening, E. (2016). *Handleiding moreel beraad: praktische gids voor zorgprofessionals*. Assen: Van Gorcum.
- Brenninkmeijer, A. In F. Peters (2021), *Het juiste doen als niemand kijkt. Lessen uit de ethiek en filosofie voor integer leiderschap*. Amsterdam: Boom.
- Van Leeuwen, H. M. P., & Geeraets, M. H. W. (2022). *Vakbekwaam redeneren in de jeugdhulp*. Amsterdam: Boom.