

Tool voor ethische dilemma's in supervisie

Marianne **EUSSEN** en Johan **VERMEULE**

Wat is precies een ethisch dilemma en hoe ga je ermee om in de praktijk van supervisie? Aan de hand van een casus stellen Marianne Eussen en Johan Vermeule vast, dat morele verantwoordelijkheid niet alleen afhangt van je eigen ethisch kader maar ook een kwestie is van ontwikkeling. In dit artikel presenteren zij bovendien een tool als eerste hulp bij ethische dilemma's. Deze tool stelt de supervisor in staat ethische dilemma's op een gestructureerde manier aan de orde te stellen en op te lossen.

Als supervisor is het belangrijk om te weten hoe jij jouw cliënten helpt om een ethisch probleem op een effectieve manier aan te pakken en op te lossen. Maar het is ook belangrijk om te weten wat je kunt doen wanneer de supervisie raakt aan jouw eigen normen en waarden of opvattingen over de uitoefening van het vak.

In dit artikel leggen we aan de hand van een praktijkvoorbeeld uit hoe ethische dilemma's in de supervisiepraktijk voorkomen en hoe je daarmee om kunt gaan. We leggen uit welke aspecten een rol spelen bij ethische dilemma's en schetsen hoe je daar als supervisor een genuanceerde ethische conversatie over kunt voeren met je supervisant. Tot slot doen we een aanbeveling voor een handzame tool.

De inspiratie voor dit artikel deden wij op in de opleiding tot ESIA gecertificeerd supervisor. Daarin merken we dat ethische dilemma's niet altijd herkend worden door cliënten en dat supervisoren niet altijd weten hoe ze hier een goed gesprek over kunnen voeren.

Bijna driekwart van de coaches gaven in het EMCC-onderzoek aan dat ze bij hun afweging van ethische di-

lemma's een supervisor hebben ingeschakeld. Andere opties waren zelf reflecteren of het bespreken met de cliënt of een collega (EMCC, 2021).

In andere beroepsgroepen, bijvoorbeeld in de gezondheidszorg, verwachten wij dat dit niet anders zal zijn. Vanuit jouw normatieve rol als supervisor krijg je bij uitstek te maken met ethische dilemma's.

Supervisanten komen in netelige ethische kwesties terecht of leggen precare kwesties aan je voor. Deze kunnen niet alleen in botsing komen met jouw waarden en normen, maar ook met die van de beroepsgroep. Hoe dat zich in de praktijk laat zien, wordt duidelijk uit het voorbeeld van Hans, een ervaren supervisor.

CASUS Hans heeft supervisiegesprekken met Carla, een ervaren begeleider. Tijdens het laatste gesprek bekruipt hem het gevoel dat Carla wat laconiek over het vertoonde gedrag van haar cliënt heen stapt. Haar antwoorden op de vragen die hij hierover stelt bevredigen hem niet. Wat is er aan de hand?

Carla begeleidt op dit moment een hoofd Product Marketing (MT-lid) in een nog jonge organisatie. Carla vertelt enthousiast over hun worsteling om zelfstandig te blijven na een grote investeringsronde. Hans merkt dat ze veel begrip heeft voor de druk waaronder haar cliënt staat. Tegelijkertijd vertelt Carla, tussen neus en lippen door, hoe het er in die organisatie aan toegaat en hoe dit bij de cliënt er soms toe leidt dat hij zijn medewerkers tot het uiterste drijft om succesvol te zijn.

Als Hans daar wat op doorvraagt blijkt dat de cliënt regelmatig zijn geduld verliest, ook omdat hij de nieuwe investeerder natuurlijk niet kan teleurstellen. En dat hij dusdanig tegen een medewerker tekeer is ge-

gaan dat hij er achteraf wel een beetje spijt van had. ‘Maar ja, *if you can’t stand the heat, get out of the kitchen*, ze had wel hele domme dingen uitgehaald en hij had haar van tevoren nog zo duidelijk gewaarschuwd,’ vertelt Carla daarover.

Hans vraagt zich af of Carla ingaat op het gedrag van haar cliënt. Ze geeft aan dat ze zich tijdens de begeleiding concentreert op de vragen waar haar cliënt mee komt en probeert hem daarin zo goed mogelijk te begeleiden. De cliënt is daar tevreden over, het begeleidingstraject verloopt daarmee in haar ogen heel succesvol. Er wordt momenteel veel druk uitgeoefend op haar cliënt. In de begeleiding richt ze zich op de uitdaging die dat voor hem oplevert. De manier waarop dat in de samenwerking tot uiting komt is voor haar cliënt geen aandachtspunt.

In Hans’ optiek is het haar ethische plicht om het onangepaste gedrag van haar cliënt aan de kaak te stellen. Toezien op een kwalitatieve praktijkvoering hoort immers bij de taken van een supervisor en zo vraagt hij zich af hoe hij hiermee om kan gaan. Daarom pakt hij er tijdens de supervisie stante pede de ethische code bij. Maar tot zijn verbazing blijkt de ethische code geen geschikt instrument te zijn om hierover met de supervisant een genuanceerd gesprek te kunnen voeren. Carla vindt juist dat ze aan de richtlijnen uit de ethische code voldoet. Er staat toch nergens dat zij haar cliënt moet aanspreken op zijn niet respectvolle bejegening in de organisatie. Hans en Carla kijken duidelijk verschillend tegen ethisch handelen aan.

WAT MAAKT IETS TOT EEN ETHISCH DILEMMA? De termen ‘ethiek’ en ‘moraal’ worden in de wandelgang vaak door elkaar gebruikt; toch betekenen ze niet hetzelfde. Omdat ethische dilemma’s niet altijd

worden herkend en bespreekbaar worden gemaakt, leggen we kort uit wat het verschil is. Ethiek is de studie van de moraal. Binnen de ethiek wordt nagedacht over wat ‘moreel juist is’. Onze moraal wordt bepaald door onze normen en waarden. Onze waarden zijn onze opvattingen of overtuigingen over wat wenselijk is, onze idealen of motieven. Vanuit die waarden ontstaan concrete richtlijnen voor ons handelen. Die gedragsregels noemen we onze normen. Gezamenlijk vormen de waarden en normen onze morele waarden. Wanneer twee of meer morele waarden (zoals rechtvaardigheid of eerlijkheid) met elkaar in botsing komen spreken we over een ethisch dilemma. Dan kan de keuze niet alleen op logische gronden gemaakt worden. In het voorbeeld van Hans botsen zijn kwaliteitsnormen met die van de supervisant. Als supervisor voelt hij de verantwoordelijkheid om de kwaliteit van begeleiding te bewaken en daarmee de drang hier toch het gesprek over te voeren.

In dit verband merkt Smeets (2017) op dat hier verschillende perspectieven een rol spelen.

Naast het perspectief van de cliënt en zijn ethische vraagstukken speelt ook het perspectief van de professional, dat wil zeggen de supervisant met eigen waarden en normen.

ETHISCHE STROMINGEN BEÏNVLOEDEN MORELE WAARDEN Morele waarden spelen op verschillende niveaus: op individueel niveau, teamniveau, organisatieniveau en zelfs op het niveau van de samenleving als geheel. Tussen die niveaus kunnen morele waarden makkelijk van elkaar verschillen. Denk maar aan het volgen van wetten en regels versus mededogen met de benarde situatie van een individu.

In de loop der tijd zijn er binnen de filosofie, waar ethiek deel van uitmaakt, verschillende ethische stromingen ontstaan, omdat er vanuit verschillende uitgangspunten naar handelingen gekeken wordt. Zo kunnen er verschillen ontstaan over wat ‘moreel juist gedrag’ wordt geacht. Morele waarden zijn onderhevig aan verandering, bijvoorbeeld onder druk van maatschappelijke ontwikkelingen verandert ons den-

Aantal belangrijke ethische stromingen	
Het utilisme (Stuart Mill, Bentham, Singer)	Deze ethische stroming is gebaseerd op het principe dat je altijd zo moet handelen dat het zo veel mogelijk geluk oplevert voor zo veel mogelijk mensen. Uitgangspunt is dat het geluk van mensen bestaat uit het ondergaan van genot en het vermijden van pijn. Een ‘juiste handeling’ vergroot je genot terwijl een slechte handeling pijn oplevert.
De plichtethiek of deontologie (Kant)	Bij deze stroming staat de autonomie van mensen centraal. Ze gaat uit van het principe dat een handeling in lijn moet zijn met een in zichzelf geldende regel, waarde, norm of wet. Mensen zijn vrij om zichzelf wetten op te leggen. Dit betekent niet dat ze zichzelf op kunnen leggen dat liegen een goede actie is. Men moet zich houden aan de morele wet en je kunt deze kennen door middel van de rede. Kants zogeheten categorische imperatief stelt dat je altijd zodanig moet handelen dat jouw handelen als wet kan gelden voor alle anderen.
De deugdethiek (Aristoteles)	De deugdethiek richt zich op de ontwikkeling van de deugd. Hier ligt de nadruk op het ontwikkelen van goede karaktereigenschappen, zoals eerlijkheid en betrouwbaarheid. De deugdethiek kijkt vooral naar de mens zelf en zijn bedoelingen bij zijn handeling.
De principe-ethiek (Beauchamp, Childress)	De principe-ethiek wordt veel gebruikt binnen de medische ethiek omdat deze dicht bij de belevingswereld van zorgprofessionals staat. De theorie bestaat uit vier principes: weldoen, niet-schaden, rechtvaardigheid en respect voor autonomie.

ken over wat moreel acceptabel gedrag is. Om die reden kan het voorkomen dat situaties die nu ondenkbaar zijn, tien jaar geleden nog volkomen normaal gevonden werden. Ze werden toen niet ter discussie gesteld en besproken, verschillen in opvatting werden van tafel geveegd. Juist het groeien in ethisch besef is onderdeel van persoonlijke ontwikkeling en supervisors dragen daaraan bij.

Uit onderzoek (Kohlberg 1981) blijkt overigens dat ons denken over moreel gedrag zich in verschillende stadia ontwikkelt. Waar in eerste aanleg beloning en straf behulpzaam zijn bij het ontwikkelen van ons morele denken, kan het daar niet bij blijven. In Hans’ casus speelt het vermijden van de confrontatie onbewust een rol bij de supervisant. De ethische code wordt door Carla vooral letterlijk gehanteerd. Als er niet duidelijk omschreven staat wat wel of niet mag, dan is het voor haar geen punt van discussie. Hans daarentegen handelt naar de geest van de ethische code en gebruikt die als leidraad voor zijn eigen handelen. Dit verschil in benadering zorgt ervoor dat de ethische code op zich niet tot een gestructureerde reflectie tussen de supervisor en zijn cliënt leidt.

HET GROEIEND BELANG VAN ETHISCH HANDELEN In zijn boek ‘Het juiste doen als niemand kijkt’ schrijft Frank Peters (2021) over de uitdagingen waar professionals en organisaties voor staan als het gaat om ethiek en integer handelen. Het belang van goede ethische afwegingen voor de reputatie van de organisatie maar ook voor individuele professionals komt dagelijks in het nieuws. De toenemende complexiteit binnen organisaties en de betrokkenheid van diverse stakeholders met vaak verschillende verwachtingen ten aanzien van integriteit, eerlijkheid en oprechtheid, creëren een uitdagende dynamiek. Ook zijn we ons steeds bewuster van onze impact op de samenleving en de natuur, waardoor het verlangen ontstaat een bijdrage te leveren die verder reikt dan ons eigen belang. Door digitalisering blijft steeds minder verborgen en in situaties waar het misgaat, worden reputaties van personen en organisaties sneller afgebroken dan ze kunnen worden opgebouwd. Coaches en begeleidingskundigen staan hier middenin. Enerzijds als onderdeel van de verandering en anderzijds helpen ze hun klanten zich bewuster te worden van de signalen van verandering. ➔

Als gevolg hiervan zien we het belang van ethiek en ethisch handelen binnen relaties van professionals met hun begeleiders en coaches toenemen. Van hen mag verwacht worden dat ze hun cliënten ondersteunen bij het ontwikkelen van een ethisch kompas en bij het vermogen om met ethische dilemma's om te gaan. Zij moeten ethische dilemma's bij zichzelf en hun cliënten herkennen en hierover een ethische conversatie kunnen aangaan.

En dat is precies waar Hans tegenaan loopt in de supervisie met Carla. Zij ziet het gedrag van haar cliënt niet als een probleem, terwijl Hans naar een manier zoekt om zijn dilemma aan de orde te stellen en met Carla hierover een ethische discussie te voeren. De ethische code geeft onvoldoende handvatten en hij heeft duidelijk behoefte aan een andere ingang om het dilemma met zijn supervisor te bespreken.

Naast het herkennen van ethische dilemma's en het voeren van een ethische conversatie benoemen Smeets en Leget (2013) de volgende elementen van de ethische competentie die supervisors zouden moeten ontwikkelen:

- Kennis van ethische theorieën en begrippen
- Kennis van morele tradities in andere culturen
- Kennis van verschillende beroepscode's
- Kennis van wettelijke regelingen, procedures en commissies
- Een eigen stellingname ten aanzien van morele kwesties kunnen beargumenteren
- Vaardigheid inzake morele counseling en moreel beraad
- Vaardigheid van interculturele communicatie.

Een ethisch dilemma ontstaat immers door met elkaar botsende waarden. Die waarden kunnen culturele en beroepsmatige conventies in zich dragen. Overigens merkte Van Kessel (2017) op dat wat hem betreft supervisors geen ethisch deskundigen hoeven te worden. Hij acht het wenselijk dat supervisors beschikken over een bewustzijn van en sensitiviteit voor de ethische aspecten van het eigen handelen en de ethische aspecten van de handelingsdilemma's die supervisors in hun werkmateriaal presenteren. Wij zijn van mening dat supervisors deskundig moe-

ten zijn in het voeren van ethische conversaties om professionele begeleiders te ondersteunen bij het bespreken van ethische dilemma's en het oprekken van heersende culturele en beroepsmatige opvattingen.

ONTWIKKELEN IN MOREEL DENKEN Al eerder zagen we dat ethisch denken zich ontwikkelt in de tijd. Volgens de Amerikaanse psycholoog Lawrence Kohlberg (1981) is die ontwikkeling gekoppeld aan de cognitieve ontwikkeling. Hij onderscheidt in zijn theorie van *stages of moral development* drie hoofdstadia in de ontwikkeling van moreel denken.

- 1 Pre-conventionele fase: in de eerste fase worden mensen gedreven door beloning en straf. Een handeling is moreel verkeerd als de dader ervoor wordt gestraft. Hoe 'slechter' de handeling, des te zwaarder de straf. Daar staat tegenover dat een handeling is toegestaan als men er beter van wordt. (Maar wat als de pakkans klein is?)
- 2 Conventionele fase: in deze fase worden mensen geleid door wetten en regels. Ze accepteren de conventies van de samenleving met betrekking tot goed en fout. Ze gehoorzamen de regels en wetten zelfs als dat geen gevolgen heeft. (Maar wat als mensen op zoek gaan naar de mazen in de wet?)
- 3 Post-conventionele fase: in deze fase beschouwen mensen de regels niet als absolute voorwaarden. Ze gaan bij hun afwegingen uit van algemeen geldende principes. Principes die fundamentele mensenrechten omvatten zoals leven, vrijheid en rechtvaardigheid.

De supervisor van Hans gebruikt de ethische code enkel als een richtlijn om te laten zien dat zij aan de eisen voldoet. Zij hoopt zo klachten te vermijden. Het is een voorbeeld van de pre-conventionele fase uit het model van Kohlberg. Hans zelf zit meer in de post-conventionele fase en ziet in de ethische code juist een uitnodiging tot reflectie.

Als supervisor kun je ethisch bewustzijn van je supervisors laten groeien door niet alleen de regels van de ethische code maar ook de persoonlijke principes en afwegingen aan de orde te stellen.

STADIA VAN VOLWASSENHEID IN ETHISCH DENKEN Ook Caroll & Shaw (2013) ontwikkelden een model waarin ze de ontwikkeling van ethisch denken onder de loep nemen. Zij onderscheiden zes stadia van 'ethisch volwassen' denken:

- Ethische gevoeligheid: ethische kwesties of dilemma's als zodanig herkennen
- Ethische besluitvorming: in staat zijn om een ethische beslissing te nemen in overeenstemming met ethische principes en morele waarden
- Ethische actie: in staat zijn om een besluit te kunnen uitvoeren
- Ethische conversatie: in staat zijn om de ethische beslissing en actie te verwoorden en te rechtvaardigen
- Ethische vrede: kunnen leven met de ambiguïteit en gevolgen van een ethische beslissing
- Ethisch leren en ontwikkelen: leren van ethisch handelen.

Gedurende hun opleiding verdiepen supervisors zich in ethische thematiek. Ze zijn bij uitstek in staat om een ethische conversatie te voeren en begeleiders te ondersteunen bij het maken van ethische afwegingen. Daarnaast behoort het vergroten van het ethisch bewustzijn van professionele begeleiders tot de doelstellingen van supervisie.

In de casus van Hans en Carla zitten zij in een verschillende fase van ethisch denken. Hans zoekt naar een manier om het ethisch bewustzijn bij Carla te stimuleren en heeft zelf geen handvatten om het gesprek hierover aan te gaan.

SUPERVISIE EN ETHIEK In 'Supervisie in actie' schrijft Erik de Haan (2012) dat supervisie zelf gezien moet worden als een ethische ervaring, net als coaching en organisatieontwikkeling. Ethiek maakt deel uit van de menselijke zoektocht. Verantwoordelijk zijn voor wat je doet maakt deel uit van ethisch zijn. We

beschouwen individuele mensen of teams en organisaties als verantwoordelijk voor hun acties en daarom noemen we die acties ethisch goed of slecht.

Ethiek vereist bewustzijn, op de hoogte zijn van wat er speelt, inzicht hebben in de intenties, alert en waakzaam zijn wanneer zich ethische kwesties, problemen en dilemma's voordoen. Voor begeleiders is het belangrijk om een duidelijk beeld te hebben van wat ethisch handelen voor hen betekent, dat ze ethische dilemma's herkennen en bespreekbaar maken. De Haan stelt dat supervisie aan coaches, consultants en andere helpende professionals bij uitstek een mogelijkheid biedt om te reflecteren of reflecties te spiegelen. Op die manier is supervisie ook een kwaliteitsborging die professionele begeleiders nodig hebben om hun denken over ethiek en ethische dilemma's te verbreden en te verdiepen.

Hawkins en McMahon (2020) gaan in 'Supervision in the helping profession' verder in op de manier waarop supervisie behulpzaam kan zijn:

- Een supervisor kan je helpen bij de reflectie op de dagelijkse praktijk, rekening houdend met de manier waarop die praktijk aansluit bij je persoonlijke waarden.
- Verdere ontwikkeling van het ethische denken kan ondersteund worden, waardoor je leert omgaan met ethische uitdagingen en je op den duur ook complexere ethische problemen het hoofd kunt bieden.
- Ten slotte fungeert de supervisor als een ethisch rolmodel waaraan je je kunt spiegelen en die je helpt om deugdelijke ethische principes te ontwikkelen.

Zij beschouwen het bespreken van ethische dilemma's met een supervisor als een goede manier om te reflecteren en om een ander perspectief aan te reiken. In de dagelijkse praktijk zien wij in veel organisaties die ontwikkeling plaatsvinden. In 'Leiderschap in Ethiek', een uitgave van VNO-NCW, schrijven Boschma & Kaptein

(2016) dat veel organisaties inmiddels wel beschikken over ethische afspraken en regels over wat ze wel en niet willen. Die codes worden gebruikt om te spiegelen en te reflecteren. Toch concluderen ook zij dat niet alles in codes te vangen is. Naast regels is het nodig om met elkaar in gesprek te gaan, elkaar aan te spreken, elkaar te inspireren en van elkaar te leren. Om professionele begeleiders en ook supervisors te helpen gesprekken over ethische aspecten en ethische dilemma's op een professionele en gestructureerde manier vorm te geven, stellen wij een ethische tool-voor.

SUPERVISIE BIJ ETHISCHE DILEMMA'S Als supervisor kun je aan de hand van deze tool een ethisch dilemma met de supervisant bespreken. Ook kun je hem gebruiken om je eigen ethische dilemma's uit elkaar te rafelen. De door ons voorgestelde tool voor eerste hulp bij ethische dilemma's bestaat uit de volgende zes stappen:

1 Dilemma verkennen

Breng de situatie in kaart en verzamel zoveel mogelijk feiten. Je hoeft in deze fase nog geen afwegingen te maken.

Wat is er aan de hand? Betrek de verschillende perspectieven van jezelf, de supervisant, de cliënt, de omgeving en andere betrokkenen.

Welke actie overweeg jij of overweegt de supervisant? Geen keuze is ook een keuze.

Wat zijn de risico's voor jezelf, de supervisant, de cliënt en de organisatie?

Welke opties zijn er overwogen en welke opties zijn (nog) niet overwogen?

2 De ethische vraag formuleren

Formuleer de ethische vraag waar je aan het eind van het gesprek of denkproces een antwoord op wilt hebben. Formuleer de vraag zo precies mogelijk en zorg ervoor dat deze met ja of nee te beantwoorden is.

3 Argumenten analyseren

Zoek naar de morele onderbouwingen van de argumenten, zoals de onderliggende waarden en normen van jezelf, de supervisant, of de cliënt, de organisatie en andere betrokkenen.

Op welke waarden en normen doet de situatie een beroep?

Welke normen en waarden van de andere betrokkenen spelen een rol?

Wat zijn de risico's van de ene of de andere uitkomst en wat is ook de kans daarop? Wat zeggen de ethische code en de eventuele richtlijnen voortkomend uit de kwaliteitsregistratie van jezelf of de supervisant?

Welke redeneringen worden gevolgd om het gekozen gedrag te legitimeren?

4 Argumenten afwegen

Het wegen van argumenten is misschien wel de belangrijkste fase in het stappenplan, maar ook de moeilijkste. Ethiek is nooit de meeste stemmen gelden. Soms kan er consensus worden bereikt, maar dat is niet altijd mogelijk. Het gaat erom de argumenten op waarde te schatten en een afweging te maken wat het belangrijkste is in de casus. Hierbij kunnen ethische theorieën, zoals de al genoemde plichtethiek of deugdenethiek, behulpzaam zijn. Ook kan het helpen om ethische begrippen, zoals subsidiariteit en proportionaliteit, in ogenschouw te nemen.

5 Besluit nemen

Neem aan het eind van het gesprek of denkproces een besluit en maak afspraken over hoe het besluit wordt uitgevoerd. Bekijk ook of, en hoe de morele schade die eventueel uit het besluit voortvloeit, zo klein mogelijk kan worden gehouden. Daarbij hoort ook het nadenken over de gevolgen voor bijvoorbeeld de cliëntrelatie, het contract, de verantwoordelijkheden en het maken van praktische afspraken. Nadat de argumenten voor en tegen zijn uitgewisseld en gewogen, kan en moet een duidelijke conclusie worden geformuleerd. Geef aan welke argu-

PROPORTIONALITEIT

Staat het ingezette middel in verhouding tot het te bereiken doel of zijn de neveneffecten te groot?

SUBSIDIARITEIT

Is dit de beste manier om het doel te bereiken? Of zijn er nog andere manieren?

DOELTREFFENDHEID

Bereikt de begeleider met inbreuk op een belangrijke waarde, zoals vertrouwelijkheid of continuïteit in begeleiding wat hij of zij wil bereiken?

menten de doorslag hebben gegeven. Ga na of het mogelijk is een creatieve oplossing te formuleren die recht doet aan zoveel mogelijk argumenten (voor en tegen). Ga daarbij na of er een manier is om eventuele negatieve gevolgen voor bepaalde belanghebbenden te verzachten. Die gevolgen moeten worden opgenomen in de lijst van argumenten die als minder belangrijk zijn beoordeeld.

6 Het proces evalueren

Kijk terug op hoe je de stappen hebt doorlopen. Is alles voldoende aan bod gekomen? Kan de begeleider leven met de uitkomst en zichzelf in de spiegel blijven aankijken? Of zoals Peters dat mooi verwoordt: het juiste doen als niemand kijkt (Peters, 2021).

ETHISCHE CODE EN TOOL ALS IJZERSTERK DUO

Op basis van het stappenplan van de ethische tool had Hans zijn ongemak over zijn ethisch dilemma met Carla kunnen uiteenrafelen om tot een afgewogen keuze te komen om hiermee om te gaan. Hij had het bovendien makkelijker bespreekbaar kunnen maken met haar. Want als je weet welke eigen normen en waarden hier spelen, kun je ook goed en duidelijk uitleggen wat het tot een dilemma maakt en hoe je hiermee om wilt gaan. Bovendien helpt het model om de ethische conversatie met de supervisant te voeren en ook zijn normen en waarden te verkennen. De ethische tool is volgens ons een waardevolle aan-

vulling op de ethische code om hiermee het gesprek over de schurende normen en waarden aan te gaan. Alleen op deze manier kunnen ethische dilemma's tot een toereikende oplossing gebracht worden. Ten slotte zijn we van mening dat de tool de ontwikkeling van het ethisch denken ondersteunt, omdat je met behulp van de stappen de ethische materie steeds diepgaander beschouwt. ■

Drs. Marianne Eussen is gecertificeerd master executive (team)coach en supervisor bij PALET coaching | advies | interimmanagement. Ze begeleidt professionals en non-profitorganisaties om hun ambities te realiseren. Ze is met name gericht op het samenspel tussen de manager en het team. paletonline.nl

Johan Vermeule MSc, MA is senior practitioner gecertificeerd executive coach en supervisor bij InPersona Coaching. Hij richt zich op het ondersteunen van de professionele ontwikkeling van managers, business professionals en coaches. inpersonacoaching.com

Beiden zijn initiatiefnemer van het [supervisorsplatform mysupervisor.eu](http://mysupervisor.eu) waar vraag en aanbod van supervisie elkaar treffen.

LITERATUUR

- Boschma, E., Kaptein, M. (2016). *Leiderschap in Ethiek; inspiratie voor baanbrekende ethiek voor bedrijven*. Den Haag, VNO-NCW.
- Carroll, M., & Shaw, E. (2013). *Ethical maturity in the helping professions: Making difficult life and work decisions*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- EMCC Global (2021). *Ethical dilemmas in coaching today*. Brussels: EMCC Global.
- Haan, de, E. (2011). *Supervisie in actie*. Assen: Van Gorcum.
- Hawkins, P., McMahan, A. (2020). *Supervision in the helping professions*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kessel van, L. (2017). *Vraagtekens bij en perspectieven voor de relatie tussen ethiek en supervisie*. Tijdschrift voor Begeleidingskunde, 6 (3), 12-17.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development*. New York: Harper & Row.
- Smeets, W. (2017). *Ethiek en supervisie*. Tijdschrift voor Begeleidingskunde 6 (3), 2-11.
- Smeets, W., Leget, C. (2013). *De ethische competentie van de professional*. Handelingen 40, 74-79.