

Competente medewerker gezocht

Een praktijkonderzoek binnen kleinschalig wonen voor mensen met dementie

Wie is de competente medewerker? Het provinciaal platform 'competente medewerkers kleinschalig wonen voor mensen met dementie' (Utrecht) was nieuwsgierig naar wat een medewerker die het verschil maakt precies doet. De één heeft het werk echt in de vingers, terwijl het bij de ander allemaal wat minder vanzelfsprekend verloopt. Wat maakt dan het verschil?

Joke van Alten en Mara Spruyt *

■ Inleiding

In dit artikel beschrijven we de manier waarop zorgpraktijken zijn onderzocht en hoe in organisaties of teams gezamenlijk de dialoog is aangegaan om het begrip competente medewerker binnen kleinschalig wonen voor mensen met dementie te definiëren en te beschrijven. Ook komen kort de inzichten aan bod die het onderzoek heeft opgeleverd en geven we handreikingen hoe je met praktijkonderzoek in de eigen organisatie aan de slag kunt.

■ Praktijkonderzoek

De vraag, welke kwaliteiten een medewerker succesvol maken, leent zich goed voor onderzoek in de praktijk. Daar wordt immers zichtbaar hoe het werkt bij iemand die het vak 'in de vingers heeft'. Een groep - bestaande uit leidinggevenden en opleiders uit organisaties voor ouderenzorg aangesloten bij het platform - is op zoek gegaan naar good practices. Het gaat om situaties en voorbeelden waarin medewerkers het verschil maken. De groep werd door de auteurs van dit artikel ondersteund zodat ze niet alleen iets te weten kwamen over de praktijk van de competente medewerkers, maar zich ook professionaliseerden in het onderzoeken van hun eigen zorgpraktijk.

Praktijkonderzoek: onderzoek als interventie

Er bestaan verschillende ideeën en beelden over praktijkonderzoek. Wat wij hebben gedaan noemen we praktijkonderzoek omdat het een onderzoekende manier van werken is in de praktijk. We onderzoeken wat er is, hoe mensen functioneren. En vanuit nieuwsgierigheid gebruiken we onderzoek om de ontwikkeling van professioneel handelen in de praktijk te stimuleren. Deze vorm van praktijkonderzoek is beschreven door Smit en Verdonchot (2010). Wat we hier niet bedoelen is praktijkonderzoek zoals dat in lectoraten wordt toegepast. In lectoraten spelen eisen zoals de generaliseerbaarheid van de bevindingen en repliceerbaarheid van de onderzoeksdata een belangrijke rol. Het gaat dan om wetenschappelijk onderzoek waarin het belangrijkste doel is praktijkrelevante kennis op te sporen. Ook wij zijn met een gerichte vraag op onderzoek gegaan en hebben patronen in onze zorgpraktijken opgespoord. Maar we hebben niet de ambitie om het onderzoek te repliceren en de uitkomsten te valideren. Hopelijk leerzaam voor anderen, maar niet precies navolgbaar.

■ Competenties voor kleinschalig wonen voor mensen met dementie

In maart 2010 is door het platform een 'competentielijst medewerker kleinschalig wonen voor mensen met dementie' opgesteld. Deze competentielijst is ontwikkeld om concreter aan te geven wat het werken in deze setting vraagt van medewerkers. Vervolgens zijn de competenties uit deze lijst door het onderwijs verwerkt in de basismodule 'Kleinschalig wonen'. Toch was er binnen de ouderenzorg en de ROC's nog behoefte aan een verdiepingsslag. Immers, in de praktijk kunnen verschillende medewerkers dezelfde handeling competent uitvoeren terwijl het effect op de bewoner heel divers kan zijn. Wat maakt nu een medewerker succesvol? Succesvol zijn vraagt meer dan enkel het beheersen van competenties. Er was behoefte aan concrete voorbeelden van hoe competenties in de praktijk bij deze medewerkers vorm krijgen. Het onderzoeken van de eigen zorgpraktijk is dan een waardevolle én leerzame manier om erachter te komen aan welke eisen een competente medewerker moet voldoen.

■ Waarom praktijkonderzoek?

Praktijkonderzoek is heel geschikt om erachter te komen hoe de praktijk eruit ziet en tegelijkertijd te werken aan de ontwikkeling van het professioneel handelen. Het is een onderzoekende manier om een vraagstuk of urgent probleem aan te pakken, waarbij degenen die bij het vraagstuk betrokken zijn, ook zelf aan de slag gaan (Smit & Verdonchot, 2010). In dit geval werd een onder-

zoeksgroep gevormd van leidinggevend en opleiders uit de deelnemende zorgorganisaties. Zij wilden weten hoe competente medewerkers hun vak in de praktijk vormgeven én met behulp van onderzoek een beweging in de eigen organisatie op gang brengen. Die beweging moet er aan bijdragen dat medewerkers gaan reflecteren op hun manier van werken. En reflectie is nog niet zo gangbaar. Veel medewerkers in de ouderenzorg hebben een actiegerichte houding: een instelling van 'aanpakken'. Een houding die heel waardevol is, maar die er ook voor kan zorgen dat individuele medewerkers en teams zich onvoldoende afvragen waarom iets goed gaat. Een onderzoekende houding voegt dan iets toe. Kijken wat werkt, samen analyseren en de uitkomsten met elkaar delen.

■ De start van het onderzoek

Tijdens de startbijeenkomst heeft de onderzoeksgroep eerst vragen geïnventariseerd die leidend zijn voor het onderzoek. De hoofdvraag voor het onderzoek luidde:

'Hoe verricht een medewerker binnen kleinschalig wonen voor mensen met dementie de zorgwerkzaamheden ter verbetering van de zorgkwaliteit?'

■ De aanpak

Om het onderzoek in de praktijk vorm te geven werd door leden van de onderzoeksgroep in de eigen organisatie geobserveerd en geïnterviewd en werd het gedrag van medewerkers beschreven. De onderzoekers kregen handvatten aangereikt voor het uitvoeren van de verschillende onderzoeksactiviteiten. Zij kregen een vaste leidraad voor de interviews, een opzet voor 'wandeling-gesprekken' en een format voor het vastleggen van hun observaties.

Wanneer sleutelfiguren uit de organisaties zelf het onderzoek uitvoeren, benut je meteen de reeds aanwezige kennis en is de kans groter dat de organisatie met de bevindingen en inzichten daadwerkelijk iets gaat doen. Door in meerdere organisaties tegelijkertijd onderzoek te doen, ontstaat een veelheid aan kennis en informatie. Daardoor kun je patronen herkennen in het gedrag van medewerkers die ook in andere organisaties gemeengoed zijn. Dat is waardevol om de inzichten naar andere organisaties en onderwijs te kunnen vertalen.

De onderzoekers selecteerden in hun organisatie zelf de competente medewerkers. Elk lid

van de onderzoeksgroep ging daarna volgens eigen inzichten aan de slag. Sommigen konden een dagdeel aanwezig zijn op een locatie om te observeren en te interviewen, anderen besteedden tijd om competente medewerkers te interviewen of hielden een interview bij kleinschalig wonen binnen de gehandicaptenzorg, waar al jaren ervaring is opgedaan met werken in een dergelijke setting.

De aanpak bleek goed te werken! Een intern werkbezoek was een manier om het gesprek aan te gaan met medewerkers over kwaliteiten die hen succesvol maken in hun werk. In het werk meekijken en observeren leverde informatie op over wat iemand heel concreet doet: je ziet gedrag van medewerkers en het effect daarvan. De onderzoekers gingen tijdens het werkbezoek ook in gesprek met eventuele aanwezige collega's, cliënten en familie en proefden zo zelf de sfeer in een huiskamer.

Eén van de onderzoekers:

'Het was bijzonder om zo met medewerkers in gesprek te komen om 'zomaar' in de huiskamer te zitten en te kijken. Ik was verrast door de sfeer in de huiskamer'.

Tijdens de interviews verzamelde iedereen belangrijke quotes en werd elke geïnterviewde gevraagd twee zinnen af te maken:

- Mijn werk is voor mij de moeite waard als ik...

...echt contact heb met de bewoners en zij zeggen of laten zien: 'jij snapt me'.
...mezelf kan zijn en dus ontspannen ben.
...mijn eigen tempo kan afstemmen op de bewoner en ik zelf kan bepalen wat die dag gebeurt.

...genoeg tijd en aandacht heb gehad voor de bewoners.
...de bewoners een leuke dag hebben gehad, er verzorgd uit zien en zij op tijd koffie, thee, maaltijden e.d. hebben gehad.
Mijn werk is sowieso de moeite waard!

- Ik draag bij aan de kwaliteit van wonen en werken als ik..

...elke bewoner afzonderlijk kan 'zien' met zijn behoeftes en verlangens en zijn/haar gewoontes.

...ik goed op de hoogte ben van de wensen van de bewoners en dat ik er voor ze ben, aandacht voor ze heb en dat bewoners zich veilig voelen en dat ik een vertrouwd gezicht voor hen ben.

■ Patronen ontdekken in de rijkdom aan verzamelde kennis en inzichten

Nadat iedereen in de eigen instelling onderzoek had gedaan lagen er heel veel interviewverslagen, aantekeningen en quotes. Dit alles werd vervolgens geanalyseerd door systematisch te categoriseren: welke voorbeelden van gedrag horen bij elkaar en welke omschrijvingen passen daarbij. Zo ontstonden elf gedragsaspecten. Daar zijn concrete voorbeelden en uitspraken aan toegevoegd die elke gedraging illustreren. Deze maken het gedrag rijker en helpen te begrijpen wat iemand dan doet.

Elf gedragingen waarmee competente medewerkers KSW het verschil maken:

1	Aandacht in het hier & nu
Een medewerker heeft volledige aandacht bij wat er op dat moment gebeurt en wat nodig is, kan plannen en structuur loslaten en werken net zoals de situatie zich ontvouwt.	
2	Werkt vanuit zelfkennis en reflecteert op haar handelen
Een medewerker kent zichzelf; haar sterke punten en waar ze minder goed in is. Het gedrag van bewoners is een spiegel om te reflecteren op het eigen functioneren.	
3	Oprechte aandacht en interesse voor bewoners
Een medewerker gaat om met de bewoners zoals ze zou willen dat er met haar om wordt gegaan. Er is oprechte aandacht en de wil om bewoners goed te leren kennen.	
4	Eigen regie voeren en overzicht behouden
Een medewerker heeft altijd het overzicht, weet wat er moet gebeuren en wat belangrijk is en brengt structuur aan.	
5	Bewoners aanvoelen
Een medewerker leeft zich in, stelt zich open op en toont zich sensitief in wat er speelt. Anticipeert op wat ze aanvoelt dat belangrijk is en maakt gebruik van haar kennis over de bewoners.	
6	Communicatie met bewoners
Een medewerker maakt contact met bewoners en communiceert, zowel verbaal als nonverbaal, op een manier die bewoners op hun gemak stelt.	
7	Werken in dagelijkse gezamenlijkheid
Een medewerker betreft bewoners actief bij de dagelijkse activiteiten en onderneemt dingen samen met bewoners.	
8	Aansluiten & meebewegen
Een medewerker beweegt mee en sluit aan bij verschillende behoeften en stemmingen, emoties en de belevingswereld van bewoners. Zij kan snel schakelen en zich aanpassen.	
9	Prettig woonklimaat creëren
Een medewerker zorgt voor een prettige woonomgeving en draagt bij aan een sfeer van rust en ontspanning.	
10	Verantwoordelijkheid nemen en delen
Een medewerker voelt zich verantwoordelijk en houdt in de gaten wat belangrijk is. Het overdragen en samenwerken met collega's neemt zij serieus.	
11	Denken in oplossingen & mogelijkheden
Een medewerker kijkt naar wat kan en denkt niet in beperkingen. Zij zoekt naar mogelijkheden en kansen	

Praktijkonderzoek doen, wat heeft het opgeleverd?

De lijst met de elf gedragingen is een belangrijke opbrengst. Daarnaast leidde deze manier van onderzoeken ertoe dat in een aantal

organisaties meteen al de dialoog over het werken binnen kleinschalig wonen werd gevoerd. Want waar vind je bijvoorbeeld de competente medewerker(s)? Daarvoor deden onderzoekers navraag bij collega's, managers en familieleden. Medewerkers zelf werden zo geprikkeld na te denken over wat het betekent om het verschil te maken en werden zich bewust van hun gedrag: 'Ik doe dit niet zomaar'. Voor de onderzoekers was de aanpak een waardevolle leerervaring. Zij ontwikkelden onderzoeksvaardigheden, leerden op een andere manier in gesprek te gaan, patronen te herkennen en na te denken over de verbinding tussen de inzichten uit het onderzoek en de praktijk.

Eén van de onderzoekers:
'Door het doen van het onderzoek werden medewerkers uitgenodigd om te reflecteren: stil te staan bij wat ze doen in hun werk en waarom ze dat doen. Ook ik als onderzoeker werd geïnspireerd. Dat is dus zeker een positief effect van deze werkwijze'.

Waardevolle inzichten... en dan?

De uitkomsten, met onderliggende concrete voorbeelden en citaten, zijn op grote posters gezet en gepresenteerd binnen de eigen organisatie. De deelnemende organisaties zijn erg enthousiast over de uitkomsten en gaan ieder op hun eigen manier met het materiaal aan de slag. Zo wordt bijvoorbeeld met individuele medewerkers of in teamverband besproken hoe zij in hun werk betekenis kunnen geven aan de gedragsaspecten uit de competentielijst. Met de ROC's is besproken hoe de uitkomsten in de onderwijsprogramma's opgenomen kunnen worden. Door de concreetheid zijn ze een belangrijke aanvulling op het bestaande lesprogramma.

Tips

Dit project laat zien dat je met een kleine groep enthousiaste en nieuwsgierige mensen in korte tijd een organisatie in beweging kunt zetten. Om praktijkonderzoek tot een succes te maken is een aantal factoren van belang. Hieronder beschrijven we een aantal tips voor wie zelf onderzoek wil doen.



Foto: Joke van Alten

■ Tips om zelf aan de slag te gaan

- Belangrijk is een vraag die er echt toe doet en waarvan verschillende mensen de urgentie ervaren. Zoek betrokkenen die nieuwsgierig zijn naar het beantwoorden van de vraag en er ook belang bij hebben.
- Formuleer een duidelijke vraagstelling die uitnodigt om juist in de praktijk op zoek te gaan naar antwoorden. Besteed de eerste bijeenkomst met de onderzoekers aan het scherp krijgen van de onderzoeksvraag. Het helpt bij de analyse als alle onderzoekers werken met gelijke onderzoeksvragen en formats om data te verzamelen.
- Praktijkonderzoek doen staat of valt met de kwaliteit van de onderzoekers. Goed luisteren, doorvragen, samenvatten en kijken zijn belangrijke 'onderzoekseigenschappen'. Besteed hier vooraf extra aandacht aan. Laat de onderzoekers bijvoorbeeld in 2-tallen oefenen met het stellen van vragen, voordat ze aan de slag gaan.
- Werken met een 'afmaakzin' die de geïnterviewde moet aanvullen levert veel bruikbare citaten op. Plaats deze op aparte posters en hang ze op verschillende plaatsen in de organisatie op. Dit prikkelt medewerkers na te denken en hun eigen visie te vormen.
- Analyseer de verzamelde data in een kleinere groep. Bespreek daarna de uitkomsten met de hele onderzoeksgroep en an-

dere betrokkenen.

- Onderzoek doen en data analyseren kost tijd. Houd het onderzoek in eerste instantie klein. Werk met een overzichtelijke groep onderzoekers die regelmatig met elkaar contact hebben en kijk vervolgens hoe de uitkomsten verbreed kunnen worden.

■ Tot slot

Het is niet eenvoudig om het werken met mensen vast te leggen in harde criteria, terwijl organisaties wel op zoek zijn naar omschrijvingen van competente medewerkers. Met praktijkonderzoek kunnen competenties opgespoord worden en het zet tevens een proces in gang waarbij de ontwikkeling van het professioneel handelen in de praktijk centraal staat. Praktijkonderzoek is de motor die aanzet tot innovatie. Een aanpak die goed past bij de (ouderen)zorg en veel concrete informatie oplevert om opleidingen beter af te stemmen op de wensen van de praktijk.

Bij praktijkonderzoek betrokken organisaties: Axion Continu • Birkhoven Zorggoed • Pieters & Bloklands Gasthuis • De Rijnhoven Zorgpalet Baarn – Soest • Zorgspectrum

Literatuur

- Smit, M. en Verdonschot, S. & (2010). Praktijkonderzoek. Motor voor verandering in organisaties. Houten: Springer.
- Competentielijst voor medewerkers in kleinschalig wonen voor mensen met demantie. Te downloaden via: http://www.lereninbedrijf.nl/images/stories/pdf/Competenties_mdw_KSW.pdf

* Over de auteurs

Dit onderzoek werd mede mogelijk gemaakt door subsidie van ZonMW. Het werd ondersteund door **Joke van Alten**, zelfstandig ondernemer, vanAlten, leren in bedrijf (www.lereninbedrijf.nl) en **Mara Spruyt**, adviseur en onderzoeker, Kessels & Smit (www.kessels-smit.com)