

## Praktijkvoorbeeld organisatie 1

Bij een zorgorganisatie is een nieuwe bestuurder en een nieuw directieteam aangesteld. Hierdoor is er een cultuurverandering gaande in de organisatie. De directie draagt uit dat fouten maken mag tijdens het leerproces en dat professionals 'in the lead' zijn. Een deel van de zorgmedewerkers moet nog wennen aan de nieuwe werkwijze, maar er is ook enthousiasme voor nieuwe ideeën. Deze worden vooral ingebracht door hbo-studenten verpleegkunde. De organisatie is onderdeel van een regionaal kennisnetwerk en werkt mee aan onderzoeken die vanuit dit netwerk worden opgestart.

Zorgmedewerkers krijgen online (verplichte) scholingen en toetsen aangeboden. Ook worden interne scholingen en klinische lessen gegeven, bijvoorbeeld door behandelaren of stagiaires. Zorgmedewerkers gaan niet vaak naar symposia of congressen. Dit wordt weinig nog (financieel) ondersteund vanuit de organisatie. Protocollen zijn gemakkelijk beschikbaar via intranet. De organisatie heeft voor alle zorgmedewerkers een lidmaatschap bij V&VN afgesloten.

Er worden steeds meer hbo-verpleegkundigen aangenomen en opgeleid. Zij werken als 'senior verpleegkundige', al is deze rol nog erg in ontwikkeling en wordt op elke afdeling anders ingevuld. Van de senior verpleegkundigen wordt verwacht dat zij een belangrijke rol spelen in EBP. De meeste andere collega's in het zorgteam met een lager opleidingsniveau hebben geen of beperkte scholing gehad over EBP. Door krapte op de arbeidsmarkt staan zorgmedewerkers onder tijdsdruk en zijn zij vooral bezig met de waan van de dag, zoals het oplossen van roosterproblemen.

### *Teams*

Drie teams namen deel aan het EBP-project. Team 1 werkte op een leerafdeling. Op deze afdeling zijn veel studenten die het werken volgens de laatste inzichten implementeren, onderzoeken uitvoeren op de afdeling en kritische vragen stellen aan de vaste zorgmedewerkers.

Bij een klinische onzekerheid gaan zorgmedewerkers uit van hun eigen praktijkervaring en van de ervaring en kennis van collega's. Als men dan niet tot een antwoord komt, worden andere disciplines ingeschakeld en/of worden studenten ingeschakeld om een antwoord te vinden. Zorgmedewerkers gebruiken protocollen als zij een handeling moeten uitvoeren die zij lang niet hebben gedaan. Vaste zorgmedewerkers zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie naar studenten toe, maar ook de studenten worden gezien als voorbeeld omdat zij de laatste kennis meenemen en kritische vragen stellen.

De mbo-opgeleide zorgmedewerkers geven voor de start van het project aan dat zij zich niet zo vaak afvragen waarom ze zorg op een bepaalde manier verlenen. Wel vragen ze meestal naar de voorkeuren van cliënten en bewoners.

### *Coaches*

De rol van interne coach wordt ingevuld door vier hbo-verpleegkundigen. Zij zijn tevens senior verpleegkundige. Zij geven aan dat zij de door hen verleende zorg wel evalueren, maar bijvoorbeeld nauwelijks gevonden literatuur aan de hand van criteria beoordelen. De

interne coaches willen graag nieuwe ideeën over de zorg onder collega's verspreiden. Door onbekendheid en gebrek aan kennis en inzicht gebeurt dat onvoldoende.

## **Aanpak**

Gedurende het project zijn er 25 afspraken geweest tussen de externe coach en de interne coaches. Ook was er regelmatig telefonisch contact of via e-mail. De interne coaches hadden acht uur per week beschikbaar voor het project.

Er vonden drie bijeenkomsten plaats:

Op twee locaties werd een kick-off bijeenkomst georganiseerd voor de drie teams. De resultaten van de voormeting (vragenlijsten en interviews afgenomen bij verschillende betrokkenen) werden besproken en hoe EBP geïntegreerd kan worden in de dagelijkse praktijk. Dit leidde al tot concrete voorbeelden van deelnemers. Ook werd nagedacht over thema's waarmee de teams met EBP aan de slag wilden gaan.

Een tweede bijeenkomst ging over de resultaten van de cliënttevredenheidsmeting: wat gaat goed en wat gaat minder goed? Ook werd de relatie tussen cliënttevredenheidsmetingen en EBP besproken. Het tweede deel van de bijeenkomst betrof een groepsgesprek over klinisch leiderschap van de zorgmedewerkers.

De afsluitende bijeenkomst ging allereerst over een afsluitend groepsgesprek over klinisch leiderschap bij zorgmedewerkers. Daarna werd het project geëvalueerd aan de hand van drie vragen die eerst in groepjes en daarna plenair werden besproken:

- 1) Hoe kijk je terug op het verloop van het project?
- 2) Wat heeft het project opgeleverd?
- 3) Hoe verder in de toekomst met EBP?

De aanpak van de interne coaches verschilde per team.

In team 2 gaf de interne coach een klinische les over EBP en over het zoeken naar relevante kennis. Deze les werd ook aan team 1 gegeven. Hoewel de les wel bijdroeg aan de kennis over EBP, groeide het enthousiasme voor EBP onder de vaste zorgmedewerkers niet. Dit gebeurde pas later, toen de resultaten van EBP-projecten die door studenten waren uitgevoerd werden gepresenteerd.

Enkele interne coaches ervoeren onvoldoende steun van hun manager. In een overleg hierover werd nagedacht over hoe tijd vrij te maken voor het project. Er werd besloten met concrete thema's aan de slag te gaan en aan te sluiten bij lopende projecten vanuit het kwaliteitskader, zoals 'leren en verbeteren', en bij patiëntproblemen die op dat moment in de organisatie speelden.

In team 2 had een verzorgende die de EBP-cursus volgde een stimulerende rol binnen het team. Zij ondersteunde tevens de interne coach. Team 3 introduceerde een EBP-ordner. Hierin werden afspraken over taakverdeling vastgelegd en werd informatie gedeeld over thema's waaraan gewerkt werd.

## Resultaten

### *Organisatie*

De EBP-cultuur is gegroeid, maar niet in alle teams evenveel. In team 1 en 2 nemen zorgmedewerkers alleen een kritische houding aan als de randvoorwaarden goed zijn, dus als er voldoende tijd en inhoudelijke ondersteuning is om te reflecteren op de zorg. De dagelijkse zorg gaat vóór EBP. Wanneer de zorg niet loopt zoals het hoort, blijft EBP links liggen. EBP is in die zin nog geen onderdeel van de dagelijkse praktijk.

In team 3 lijkt het meest sprake van een EBP-cultuur. Zorgmedewerkers zijn kritisch op hun eigen handelen en dat van collega's. Ze dragen thema's aan waarmee zij met EBP de zorg willen verbeteren.

De onderzoeksinfrastructuur is op vier manieren veranderd:

1. Een Science Practitioner is aangesteld om onderzoeksvragen op te halen in de praktijk. Deze heeft in het project geen duidelijke rol vervuld, maar zal in de toekomst EBP stimuleren.
2. De managementlaag is verkleind, mede door de aanstelling van senior verpleegkundigen.
3. Een nieuw elektronisch cliëntendossier is meer gericht op persoonsgerichte zorg.
4. Tijdens kennissen kunnen medewerkers iets vertellen over een onderwerp en zo hun kennis delen met collega's.

### *Coaches*

Drie interne coaches waren zoekende naar een passende invulling van hun rol als interne coach en senior verpleegkundige. Ze misten een concreet implementatieplan met een concreet doel. Ondersteuning door de manager, externe coach en de projectleiding in de vorm van randvoorwaarden, maar ook op inhoud, wordt erg belangrijk gevonden en was niet altijd optimaal.

De vierde interne coach ging zelfstandig en proactief aan de slag met het implementeren van EBP en vroeg indien nodig ondersteuning aan de externe coach, manager of beleidsmedewerker.

### *Teams*

Door de vele veranderingen die in de organisatie plaatsvonden gedurende het project waren sommige zorgmedewerkers 'verandermoe'.

De afdeling van team 1 is een leerafdeling waardoor er veel EBP-activiteiten plaatsvonden. Het bleek echter moeilijk om de EBP-activiteiten van studenten te koppelen aan de dagelijkse praktijk van de vaste zorgmedewerkers.

Bij een klinische onzekerheid gaan zorgmedewerkers binnen team 1 en 2 meer dan voorheen met elkaar op zoek naar het antwoord. Ze bellen bijvoorbeeld minder snel een arts, maar sparren eerst met de senior verpleegkundigen. De zorgmedewerkers binnen team 3 maken ook meer gebruik van beschikbare bronnen. Tijdens de uitwerking van de thema's hebben zij ervaren wat dit kan opleveren.

De zorgmedewerkers tonen klinisch leiderschap door samen met de bewoners doelen te stellen voor de zorgverlening. De interne coaches stimuleren klinisch leiderschap van de zorgmedewerkers door de verantwoordelijkheid voor zorg bij zorgmedewerkers te leggen. Ze beantwoorden vragen van zorgmedewerkers niet direct, maar prikkelen hen zelf op zoek te gaan naar een antwoord. Het verschilt per zorgmedewerker of zij deze rol als klinisch leider oppakken.

Uit de vragenlijst tijdens de nameting kwam naar voren dat mbo-zorgmedewerkers vaker nieuwe inzichten delen met collega's. Ze vinden EBP niet van het grootste belang voor hun professionele handelen. Hbo-verpleegkundigen geven aan onderzoeksvaardiger te zijn geworden en koppelen bewijs vaker aan de eigen expertise. In het gehele zorgteam is er nog weinig kennis, onvoldoende bekendheid over onderzoeken, een gebrek aan tijd en personeel en te hoge werkdruk om EBP goed in de dagelijkse praktijk te implementeren, aldus de hbo-verpleegkundigen.

## **Leerpunten**

- Een leerafdeling kan de EBP-cultuur stimuleren, maar het is niet vanzelfsprekend dat vaste medewerkers het werken volgens de principes van EBP overnemen van studenten.
- Een proactieve en zelfstandig werkende interne coach stimuleert het ontwikkelen van een EBP-cultuur.
- Enthousiaste medewerkers die een cursus EBP volgen kunnen een positieve bijdrage leveren aan de implementatie van EBP.
- Een betrokken manager is nodig om randvoorwaarden, zoals tijd, te realiseren.
- Door meerdere, gelijktijdige veranderingen die in een organisatie plaatsvinden, kunnen zorgmedewerkers 'verandermoe' worden en het project daardoor als belastend ervaren.
- Het systematisch werken volgens de principes van EBP vraagt om een cultuuromslag in zowel de organisatie als in de teams. Het management moet EBP ondersteunen.
- EBP is ook geschikt om ethische dilemma's te benaderen.
- Informatie vergaren bij de juiste bronnen en procesmatig werken zijn heel belangrijk om tot een goede conclusie te komen.
- Verval niet in routine, zonder goed de protocollen te lezen en te volgen.
- Kijk verder dan je eigen afdeling.