

Praktijkvoorbeeld organisatie 3

Bij een middelgrote zorgorganisatie gespecialiseerd in ouderenzorg is er bij de start van het project geen sprake van een EBP-cultuur. In de zorgverlening wordt vooral uitgegaan van de wensen en behoeften van de bewoner. Zorgmedewerkers tonen nog weinig nieuwsgierigheid naar de laatste inzichten. Onder enkele zorgmedewerkers heerst de cultuur dat als je een protocol of richtlijn erbij pakt, je 'het dan niet weet', in plaats van dat dit een lerende houding laat zien.

De organisatie is onderdeel van een regionaal kennisnetwerk. Er is een wetenschapscommissie bestaande uit een specialist ouderengeneeskunde, één van de interne coaches en een fysiotherapeut. Deze commissie is onderdeel van de kwaliteitscommissie. Hierin zitten onder meer zorgregisseurs. Dit zijn hbo-verpleegkundigen die voor meerdere afdelingen werken om zorgteams te ondersteunen en de kwaliteit van zorg te verbeteren. Er zijn verder weinig hbo-verpleegkundigen werkzaam in deze zorgorganisatie.

De organisatie doet mee aan enkele onderzoeken die met name gericht zijn op het (para)medisch domein. Een tijd na de start van het project is in samenwerking met het regionale kennisnetwerk een Science Practitioner aangewezen. Dit is de fysiotherapeut (uit de wetenschapscommissie) die als taken heeft om onderzoeksvragen op te halen en uit te zetten, zorgprofessionals te ondersteunen bij onderzoek en implementatie van resultaten van onderzoek te faciliteren.

De organisatie is ruimhartig als het om bijscholingen en congressen gaat, maar zorgmedewerkers maken hier nog weinig gebruik van. Wel maken ze gebruik van de (verplichte) online scholingen. De Vilans-protocollen zijn beschikbaar. Via het regionale kennisnetwerk is er toegang tot (wetenschappelijke) literatuur, maar ook hier wordt weinig gebruik van gemaakt.

Enkele zorgregisseurs en de Science practitioner hadden de rol van interne coach.

Teams

Drie teams doen mee met het EBP-project op twee verschillende locaties. De zorgteams zijn zelfsturend, er zijn geen teamleiders. Hierdoor kunnen ze zelf verbeterpunten oppakken en zich sterker opstellen ten opzichte van de artsen. Dit gebeurt in de praktijk echter nog weinig. Er lijkt sprake van hiërarchie tussen de teams en de artsen. Sommige zorgmedewerkers zijn enthousiast over EBP, zij zien dit als mogelijkheid om zich sterker op te stellen naar de artsen toe.

In een van de teams is het klimaat niet optimaal. Dit heeft te maken met de manier van samenwerken, het vertrouwen, feedback geven en feedback ontvangen. Mogelijk heeft het klimaat invloed op de zorg. In deze periode zijn een aantal medewerkers weggegaan en zijn flex-medewerkers en zzp'ers ingezet.

Bij een klinische onzekerheid bespreken zorgmedewerkers hun vraag met andere teamleden, soms met andere disciplines of één van de zorgregisseurs. Zorgmedewerkers raadplegen protocollen in verschillende mate.

Zorgmedewerkers tonen klinisch leiderschap door uit te gaan van de wensen en behoeften van de bewoners en houden rekening met de mogelijkheden. Er zijn grote verschillen in de mate waarin zorgmedewerkers klinisch leiderschap tonen. Leerlingen of stagiaires maken hen bewust van het feit dat ze een voorbeeldfunctie hebben.

Uit een vragenlijst onder mbo-zorgmedewerkers komt naar voren dat ze meestal wel naar de voorkeuren van bewoners vragen, maar zich verder niet zo vaak afvragen waarom ze zorg op een bepaalde manier verlenen. Ze zijn wel bereid om een nieuwe werkwijze, die door wetenschappelijk onderzoekers is ontwikkeld, toe te passen in de zorg. Hbo-verpleegkundigen evalueren regelmatig de zorg die ze verlenen en gaan op zoek naar relevant bewijsmateriaal. Ze zijn in hoge mate bereid om nieuwe therapievormen of interventies te gebruiken.

Aanpak

Gedurende het project hadden de interne coaches regelmatig afspraken met de externe coach en contact via telefoon of mail. De interne coaches hadden vanuit het project in totaal acht uur per week beschikbaar om de teams te coachen op EBP. De specifieke aanpak verschilde per team.

Er vonden drie bijeenkomsten plaats tijdens het project:

- Tijdens de kick-off bijeenkomst werden de resultaten van de voormeting (vragenlijsten en interviews afgenomen bij verschillende betrokkenen) besproken. Ook vond een brainstormsessie plaats om thema's te kiezen waarmee de teams met EBP aan de slag wilden.
- Er was een groepsgesprek over klinisch leiderschap van de zorgmedewerkers.
- De afsluitende bijeenkomst bestond uit twee delen. In het eerste deel bestond uit een afsluitend groepsgesprek over klinisch leiderschap. In het tweede deel werd het project aan de hand van drie vragen geëvalueerd:
 - 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? Deze vragen werden eerst in groepjes besproken en vervolgens plenair.

Resultaten

Organisatie

De grootste verandering in de onderzoeksinfrastructuur van de instelling voor ouderenzorg is het feit dat de functie van zorgregisseur is vervangen door de functie van kwaliteitsverpleegkundige. De kwaliteitsverpleegkundigen zullen meer worden ingezet op de

locaties, vaker aanwezig zijn op de afdelingen en minder beleidstaken hebben. Ook zullen zij de rol van interne coach op zich nemen.

Daarnaast worden er steeds meer hbo-v stagiaires ingezet. Zij prikkelen en ondersteunen de zorgteams in EBP door klinische lessen te geven en vragen van zorgteams op te pakken. Veel verzorgenden zijn gestart met de opleiding tot gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric en veel verpleegkundigen zijn bezig met specialisaties.

Naast de toegang tot (wetenschappelijk) literatuur via het regionale kennisnetwerk heeft de organisatie nu ook digitale abonnementen op onder andere Nederlandstalige vakbladen voor verzorgenden en verpleegkundigen. Er is meer aandacht voor het uitwisselen van kennis over afdelingen heen. Zo worden er 'deelmarkten' georganiseerd waar iedereen die iets onderzocht heeft zijn bevindingen via een poster kan delen.

Teams

Team 1 heeft de meeste EBP-activiteiten ontplooid. Een verzorgende uit dit team nam de rol van kartrekker op zich, hierbij ondersteund door een interne coach. Zij was zeer gedreven, wilde haar rol als zorgmedewerker ten opzichte van de artsen versterken en maakte het team enthousiast voor EBP. Ze werkte samen met hbo-verpleegkundige stagiaires in het uitwerken van praktijkvragen.

Het feit dat de teams zelfsturend waren, bevorderde het werken volgens de EBP-principes. Dit gold vooral voor de teams die goed functioneerden. Zij waren in staat zelf problemen op te pakken en gingen zelfstandig aan de slag met EBP.

Bij een klinische onzekerheid gaan zorgmedewerkers met elkaar in gesprek, met andere disciplines, met de kwaliteitsverpleegkundige en/of ze raadplegen protocollen. Ook maken ze bij een klinische onzekerheid gebruik van de kennis van hbo-verpleegkundige stagiaires. Zorgmedewerkers gaan zelf nauwelijks op zoek naar literatuur. Om van elkaars expertise gebruik te maken vindt men een open sfeer belangrijk. Ten opzichte van de start van het project zijn de zorgmedewerkers beter in staat om de wensen van bewoners te verwoorden naar de arts.

Uit de nametingen blijkt dat mbo-zorgmedewerkers veel positiever staan ten opzichte van EBP. Ze geven aan dat hun handelen is veranderd door nieuwe inzichten uit onderzoek. De hbo-verpleegkundigen achten zichzelf niet altijd bekwaam genoeg in het vertalen van een vraag uit de praktijk in een onderzoeksvraag en om in de praktijk gebruik te maken van onderzoeksresultaten. Ook ervaren zij een gebrek aan ondersteuning door het zorgteam als een belangrijke belemmering voor het stimuleren van een EBP-cultuur.

Leerpunten

- Een goed teamklimaat is een voorwaarde voor het ontwikkelen van een EBP-cultuur. Hierin zijn teamleden hierbij positief kritisch over hun eigen handelen en dat van collega's.
- Een feedbackcultuur moet aanwezig zijn om 'problemen' te bespreken.
- Hoe dichter de interne coach bij het zorgteam staat (lid is van het zorgteam), hoe beter het ontwikkelen van een EBP-cultuur slaagt.
- In goed zelfsturend werkende teams is het gemakkelijker een EBP-cultuur te ontwikkelen omdat zij gewend zijn zelf problemen op te pakken. In teams waar zelfsturing nog niet optimaal is ingevuld, is er minder ruimte om met EBP aan de slag te gaan.
- Stel bij zelfsturende teams leider(s) of enkele kartrekkers aan.
- Breng bij de start goed in kaart wat de beginsituatie en verwachtingen/rollen/taken zijn van alle teamleden en hoe wordt samengewerkt aan thema's.
- Laat vanaf de start de interne coaches een structuur van aanpak vaststellen, zodat de verwachtingen van zowel de teams als de interne coaches helder zijn.
- Werk thema's planmatig uit met een vast groepje medewerkers.