

Stimuleren van de dialoog tussen leidinggevende en mantelzorgers: een brainstorm van ideeën

Auteur: Sarah Kerklaan

Inleiding

Werkende mantelzorgers in de zorg zijn mensen die veel geven, maar waar ook veel van wordt gevraagd. Hun situatie is al vaak onderzocht, maar toch blijft het risico op overvraging en overbelasting bij deze groep groot. Nu het aantal werkende mantelzorgers steeds meer toeneemt, is het belangrijker dan ooit om die overbelasting te voorkomen.

In het Citizenlab Mantelzorg onderzoeken we samen met de werkende mantelzorgers in de zorg én de werkgever hoe we de situatie van de werkende mantelzorgers kunnen verbeteren. Dit doen we vanuit een citizen science aanpak. Dat betekent dat de burger – de werkende mantelzorgers – zelf óók onderzoeker in het onderzoek is. Zo kunnen we niet alleen onderzoek doen náár de werkende mantelzorgers, maar kan de werkende mantelzorgers zelf hun ervaring en kennis in het onderzoek brengen. We hopen dat we op deze manier een geschikte oplossing of ondersteuningsmogelijkheid kunnen vinden, waar de mantelzorgers zelf volledig achterstaat en vertrouwen in heeft.

In de tweede fase van ons onderzoek – de probleemidentificatie – hebben de onderzoekers en co-onderzoekers samen de situatie van de werkende mantelzorgers in de zorg onderzocht. Tijdens co-creatie sessies heeft de groep samen een vijftal interviews met werkende mantelzorgers geanalyseerd door het maken van affinity diagrammen en scenario's. Dit staat beschreven in het [verslag over fase 2 van het onderzoek](#). Aan het einde van fase 2 heeft de groep het kernprobleem vastgesteld:

De leidinggevende heeft een onvolledig/onjuist beeld van de mantelzorgers en er is onvoldoende (opening tot) dialoog tussen beide, waardoor de mantelzorgers het gevoel krijgt alleen te staan in het behouden van de balans van werk, mantelzorg en privé.

In de derde fase van het onderzoek – het experiment – gaat de onderzoekersgroep op zoek naar een geschikte ondersteuning om de dialoog tussen de mantelzorgers en de leidinggevende te stimuleren. Daarvoor worden eerst ideeën gebrainstormd. Daarna wordt één idee verder uitgewerkt tot een concreet product in de ontwerpfase. Dit product wordt vervolgens in de zorgorganisatie getest en daarna verder verbeterd.

Dit verslag geeft een korte samenvatting van het brainstormproces van de onderzoekersgroep voor het komen tot ideeën die de dialoog tussen mantelzorgers en leidinggevende kunnen stimuleren.

De opzet van het brainstormproces

Het brainstormproces is in twee rondes verlopen. Het doel van de eerste ronde was om de focus van het experiment specifieker te beschrijven. Zo konden we in de tweede ronde gericht ideeën voor een ondersteuning brainstormen. In de tweede ronde zijn dan ook concrete ideeën gebrainstormd die daarna in een groepsdiscussie zijn gerangschikt om zo het meest gewenste idee voor een ondersteuning van de dialoog tussen leidinggevende en mantelzorgers te kiezen. Tijdens de twee rondes heeft de onderzoekersgroep weer samengewerkt op het online whiteboard Miro. Op dit online whiteboard kon de groep samen de verschillende brainstormopdrachten uitvoeren en met elkaar in discussie gaan over de uitkomsten.

Ronde 1: Specifieke focus van het experiment

De eerste ronde is de specifieke focus van het experiment gebrainstormd: WAT moet er WAAROM worden veranderd? Daarvoor heeft de onderzoekersgroep de brainwriting techniek gebruikt: Schrijf in vijf minuten per persoon elk mogelijk idee op WAT er in de situatie van de mantelzorgers veranderd moet worden. Daarna gaf elke (co-)onderzoeker zijn of haar beste idee door. Daarvoor maakten de (co-)onderzoekers gebruik van de kennis die ze in de vorige fase hebben opgehaald en ook van hun eigen ervaring en expertise als mantelzorgers en HR adviseurs. In Tabel 1 staan de bedachte ideeën in willekeurige volgorde kort beschreven.

Tabel 1. Overzicht van 10 ideeën (in willekeurige volgorde) wat er in de organisatie moet veranderen om de dialoog tussen leidinggevende en mantelzorgers te verbeteren.

1	"Hoe is het met jou café?" (binnen een zorgorganisatie): Maandelijks; vragenlijst invullen hoe de stand van zaken is. (Met een stoplicht inventariseren hoe het ervoor staat).
2	Intervisiebijeenkomsten met andere collega's die ook mantelzorgers zijn en hoe zij hier mee omgaan.
3	Training voor mantelzorgers zelf; over hoe je het aan moet gaan en moet aankaarten (bij de werkgever).
4	Cultuur binnen de instelling: mantelzorg talkshow waarin mantelzorgers ervaringen delen.
5	Timing: moet een hele makkelijke manier zijn om aan te geven dat je te moe bent (ballenbak); dat manager dit snel/goed oppakt = letterlijke vertaling van alle ballen in de lucht (dialoog aankoppelen met makkelijke actie voor mantelzorgers).
6	Afstand tussen werkgever en werknemer verkleinen, zodat er een natuurlijke dialoog ontstaat.
7	Training/bijeenkomst voor mantelzorgers en werkgever samen waarin allereerst dialoog wordt gefaciliteerd (facilitatie bij voeren van het gesprek).
8	Ontwikkelen van een praatplaat (1 A4) met daarop waar je het over kunt hebben (thema mantelzorg); hoe kan je heel dichtbij bij manager die totaal niets weet van mantelzorg, dat deze toch weet waar deze naar moet vragen en over moet hebben met de werknemer (ondersteuning van goede dialoog).

Fase 3: Het experiment – de brainstorm

9	Goede balans vinden tussen werk/mantelzorg en dit goed bespreekbaar kunnen maken op het werk/met manager.
10	Bewustzijn: iets ontwikkelen dat bewustzijn van mantelzorg bij werkgever vergroot (om daarna dialoog aan te kunnen gaan).

Wat opvalt in de tien ideeën in Tabel 1, is dat geen idee gelijk is. De helft van de ideeën focussen wel op één vorm van ondersteuning: het organiseren van een soort bijeenkomst of training. Maar daarin verschillen deze vijf ideeën wel weer sterk in de opzet en het doel van zo'n bijeenkomst of training en ook in de doelgroep: alleen voor mantelzorgers, voor mantelzorgers én collega's, of voor mantelzorgers én de leidinggevende. De ideeën bevatten vier thema's die aangeven WAT de (co-)onderzoekers denken dat in de zorgorganisatie veranderd moet worden om de dialoog te stimuleren:

1. Cultuurverandering;
2. Begrip en bewustzijn voor de mantelzorg in de organisatie creëren;
3. Als mantelzorg de balans leren vinden en houden;
4. De afstand tussen mantelzorg en leidinggevende verkleinen.

Als laatste heeft de groep in een korte groepsdiscussie de focus van het experiment nog specifieker gemaakt. Daarvoor is de doelgroep, het WAT dat ze willen veranderen en het WAAROM ze datgene willen veranderen bepaald (zie Tabel 2). Het waarom grijpt weer terug op het eerder beschreven kernprobleem.

Tabel 2. Beschrijving van de specifieke focus van het experiment: de doelgroep, het wat en het waarom.	
Doelgroep	Gericht op de werkende mantelzorg in de zorgorganisatie.
WAT (moet veranderd worden)	Delen van ervaringen; makkelijk aangeven waar je als mantelzorg staat richting de leidinggevende.
WAAROM (datgene veranderd moet worden)	De disbalans tussen werk en mantelzorg komt dichtbij en die wil je bespreken (de dialoog), om te zorgen dat de disbalans hopelijk opgelost wordt OF gedeeld is met de werkgever (dan ligt deze op tafel).

Ronde 2: Komen tot één idee

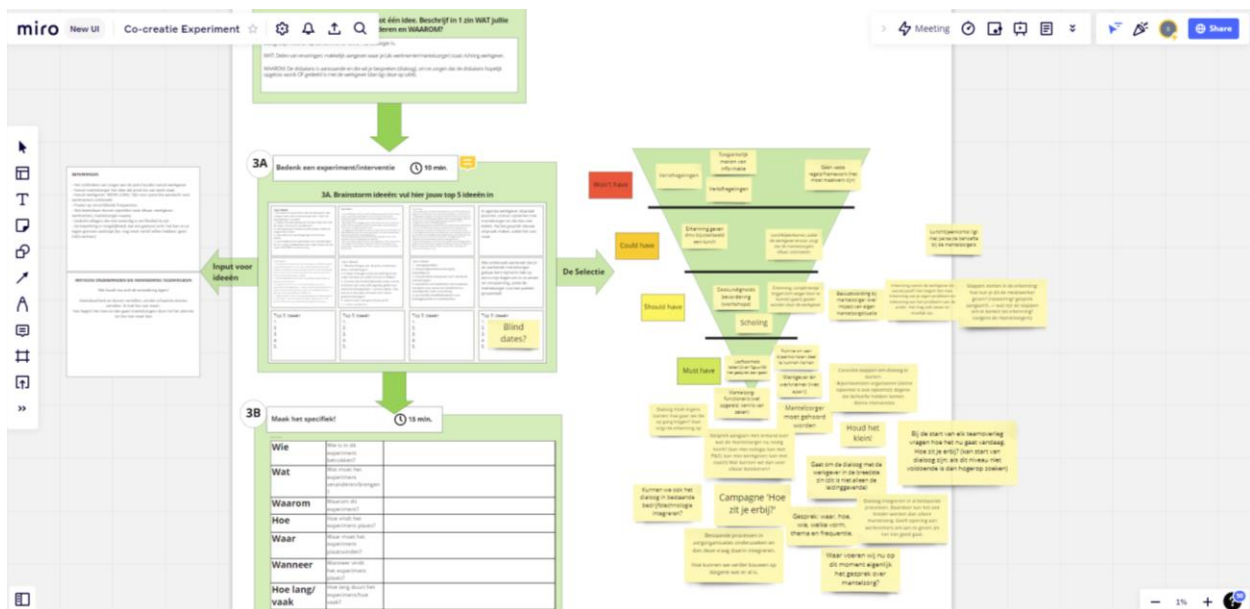
Het doel van de tweede ronde was om tot één geschikt idee te komen voor een ondersteuning dat vervolgens verder uitgewerkt en ontworpen kan worden. Daarvoor heeft de onderzoeksgroep in twee stappen ideeëngebrainstormd en gerangschikt. In de eerste stap heeft elke (co-)onderzoeker voor zichzelf een top 5 van ideeën gemaakt hoe een ondersteuning eruit zou moeten zien. In elke Top 5 is het eerste idee het beste volgens de bedenken en het vijfde en laatste idee het minste. De ideeën zijn vanwege het grote aantal en verschil in ideeën in een aparte tabel aan het eind van dit verslag gezet. Deze tabel staat op **pagina 6**. In deze tabel staan de Top 5 van zes (co-)onderzoekers en nog een aantal extra bedachte ideeën door de (co-)onderzoekers, zoals ze op het Mirobord zijn beschreven.

Fase 3: Het experiment – de brainstorm

Na het bedenken van de Top 5 ideeën zijn deze besproken en gerangschikt met de MoSCoW-methode: Must have, Should have, Could have en Won't have. De MoSCoW-methode wordt eigenlijk gebruikt om prioriteiten of eisen voor een project te rangschikken. In dit onderzoek hebben we de MoSCoW gebruikt om de ideeën en de verschillende aspecten die in de ideeën zijn genoemd te rangschikken in vier categorieën:

1. Must have: het idee is noodzakelijk om het experiment te laten slagen.
2. Should have: het idee is gewenst in het experiment, maar niet noodzakelijk.
3. Could have: het idee is leuk of interessant voor het experiment.
4. Won't have: de eis is ongewenst of niet interessant voor het experiment (op dit moment).

De MoSCoW is op het Mirobord als zandloper met stoplichtkleuren afgebeeld (zie afbeelding 1), zodat het als het ware een filter is waar aan de onderkant de meest belangrijke ideeën uitkomen. Voor het eerste concept van de ondersteuning zijn de ideeën in de eerste categorie – de Must have – het belangrijkste, omdat deze nodig zijn voor het succes van de ondersteuning. Op pagina 8 staat de MoSCoW-rangschikking in Tabel 4 volledig uitgeschreven.



Afbeelding 1. Afbeelding van het Mirobord waarop de (co-)onderzoekers hun Top 5 ideeën konden invullen en daarna rangschikken met de MoSCoW-methode. De rangschikking staat afgebeeld in de zandloper met stoplichtkleuren: rood = Won't have; oranje = Could have; geel = Should have; groen = Must have.

Tijdens het rangschikken ontstond er een interessante groepsdiscussie over een bepaald aspect uit de ideeën: Erkenning. De (co-)onderzoekers vonden dit of een Must have of een Should have. De argumenten voor de twee categorieën waren:

- Erkenning als Must have: Erkenning is datgene wat de mantelzorgster nodig heeft van de leidinggevende en de collega's om ook zelf de situatie te kunnen erkennen.
- Erkenning als Should have: Erkenning is inderdaad het belangrijkste om te bereiken, maar het kernprobleem focust zich op het missen van de open dialoog tussen de leidinggevende en de

Fase 3: Het experiment – de brainstorm

mantelzorg. Als we dit kunnen stimuleren, kan dáárna de erkenning volgen. Dus de dialoog is de must have die moet leiden tot de erkenning als should have.

Uiteindelijk is gekozen om erkenning als Should have te rangschikken, omdat de focus van het experiment en de ondersteuning inderdaad het stimuleren van de dialoog is.

Een tweede belangrijk punt dat tijdens de rangschikking aan bod kwam, was de grootte van de te ontwikkelen ondersteuning en het experiment. De groep was het eens dat grote, nieuwe ideeën in de zorgorganisatie minder kans van slagen had, dan kleinere en laagdrempelige ideeën die in al bestaande werkprocessen in de organisatie kunnen worden ingepast. Maar hoe deze werkprocessen er precies uitzien en hoe dit er in zijn geheel uit moet zien, is nog onduidelijk. Dit noemen we ook wel een knowledge gap: er is een ongelijkheid tussen wat bekend is en wat bekend zou moeten zijn. Wat weten we wel: Dat de dialoog gestimuleerd moet worden door laagdrempelige ideeën voor in de bestaande werkprocessen. Wat weten we niet: Hoe die bestaande werkprocessen er precies uitzien, waardoor we nu geen geschikte, laagdrempelige ideeën kunnen bedenken.

Conclusie & vooruitblik

Op basis van deze uitkomsten konden de onderzoekers de volgende conclusie trekken. De dialoog tussen de leidinggevende en de mantelzorg is nodig om als mantelzorg erkenning binnen de organisatie te krijgen. Het stimuleren van die dialoog moet niet door hele nieuwe, grote ideeën gebeuren, omdat dit weinig kans van (blijvend) slagen zal hebben. De dialoog zou laagdrempelig in de al bestaande werkprocessen binnen de organisatie ingepast moeten worden. Maar we weten nog niet hoe die werkprocessen eruitzien. De werkprocessen moeten dus eerst worden onderzocht, zodat we daarna laagdrempelige ondersteuningsmodelijkheden kunnen bedenken. Hoe we dit moeten onderzoeken gaan we in de volgende stap van Fase 3 van dit onderzoek uitzoeken.

Tabel 3. Een overzicht van zes verschillende Top 5 ideeën voor een ondersteuning om de dialoog tussen mantelzorgers en leidinggevende te stimuleren

Top 5 (co-)onderzoeker 1

1. Promoten/communiceren dat het belangrijk is dat collega's weten dat je mantelzorgers bent: maak het bespreekbaar in je team.
2. Tijdens het werkoverleg van het team beginnen met de vraag: "Hoe zit je er vandaag bij?".
3. Informatie over mantelzorg beschikbaar stellen en toegankelijk maken.
4. Informatie over verlofregelingen beschikbaar stellen.
5. Lunchbijeenkomst organiseren voor mantelzorgers.

Bij 3 en 4 gaan medewerkers zelf vragen stellen aan de coach of bij P&O is onze ervaring.

Top 5 (co-)onderzoeker 2

1. Laat mantelzorgers zelf een monitor ontwerpen waardoor inzicht ontstaat in wat er speelt bij mantelzorgers (of allereerst wie het betreft). De antwoorden bepalen de agenda van een (vervolg)gesprek. Inventariseer ook de last/kracht.
2. Open gesprek met leidinggevende en HR medewerker over de uitkomsten, zonder concrete afspraken. Luisteren en doorvragen. Impact bespreken, luisterend oor. Breng de situatie in kaart.
3. Vervolggesprek (HR erbij) met als doel na te gaan wat de mantelzorgers zouden willen/nodig hebben op korte en op lange termijn. Stel enkele wondervragen, leg nadruk op dat alles mag gezegd worden.
4. Bespreek opties (wat kan vanuit CAO/bedrijf: regelingen ed.) en maak afspraken, ook over de borging in de toekomst.
5. Stuur de monitor jaarlijks rond naar alle medewerkers. Dit is daarmee een vast terugkomend onderwerp. Organiseer intern een week/dag van de mantelzorgers, nodig sprekers uit, creëer aandacht, laat mensen vertellen. Maak bewust!

Top 5 (co-)onderzoeker 3

1. Een combinatie van onderstaande ideeën om zo een hele brede basis te leggen om mantelzorgers in de organisatie te begrijpen en ondersteunen.
2. Bewustzijns campagne of training voor zelfsturende teams: hoe gaan we goed om met mantelzorgende collega's? (Lijkt me erg belangrijk, omdat de meeste teams nooit training hebben gehad op gebied van HR en management. Ze zijn in het diepe gegooid.)
3. Mantelzorgfunctionaris aanstellen die zich specifiek op de mantelzorgers richt. Hen in beeld brengt, houdt en ondersteunt waar nodig (kan een nevenfunctie van iemand van HR zijn). Net als de counselor op school.
4. Lunchbijeenkomsten waar de mantelzorgers samen komen en verhalen kunnen delen en de leidinggevende de bijeenkomst voorziet. Misschien wel elke keer een interessante cursus of spreker uitnodigen. Net als het Alzheimercafé. (Samenwerking tussen de zorgorganisaties)

5. Het mantelzorguurtje: een uur dat in de agenda van de leidinggevende is geblokt, zodat mantelzorgers vrijblijvend bij diegene kunnen aankloppen of bellen of mailen. Misschien meerdere uren per week, afhankelijk van hoeveel mantelzorgers er zijn.

Top 5 (co-)onderzoeker 4

1. Geregeld workshop voor mantelzorgers aanbieden op de 'workshopkalender' tussen alle andere workshopaanbod rondom inzetbaarheid en leefstijl. Telkens focus op bepaald thema binnen het mantelzorg (financieel, fysiek, psychisch ed). inclusief interventie aanbod.
2. Goede duidelijke informatie makkelijk toegankelijk op bijvoorbeeld intranet.
3. Integreren in de vorm van aandacht/benoemen in bestaande overlegvormen. Zoals centrale bijeenkomsten in teken van Waardevol Werken (DI), teamontwikkelingsessies, Monitor Waardevol Werken (MTO) ed.
4. Ambassadeurs die ervaringsdeskundig zijn podium geven.
5. Aanvragen 'mantelzorgvriendelijke organisatie' en dit groots benoemen, wat drempelverlagend kan werken.

Top 5 (co-)onderzoeker 5

1. Monitor/Vinger aan de pols, ontwerpen door mantelzorgers
2. In kaart brengen prive en werk (Journey map) handvat om (zelf) vooruit te blikken.
3. Continu (techniek) bijhouden waar ruimte is binnen een overvolle agenda, geldt voor veel branches/geduld = ruimte maken. Hoe kun je in een paar minuten toch steun geven/ontvangen?
4. Verlof zoals zwangerschapsverlof
5. Luister workshop

Top 5 (co-)onderzoeker 6

1. Teamgesprekken
2. Deskundigheidsbevordering bij sleutelfiguren
3. Roosterbeleid aanpassen voor werkende mantelzorgers
4. Waarderen van kwaliteiten, dus loopbaan aandacht voor verworven kwaliteiten en vaardigheden door mantelzorg
5. Persoonlijk ontwikkeltrajecten voor leidinggevend en medewerkers

Extra ideeën

- In de agenda van de leidinggevende afspraak plannen. Deze kan dan contact opnemen met de mantelzorgers en die dan ook bellen. Na het gesprek nieuwe afspraak maken, zodat deze vaststaat.
- Met onderzoek aantonen dat je als werkende mantelzorgers gebaat bent bij/recht hebt op extra vrije dagen om in te zetten ter ontspanning, zodat de mantelzorgers rust kan pakken (preventief).
- Blind dates

Tabel 4. Rangschikking van de (aspecten van) ideeën uit de Top 5 ideeën volgens de MoSCoW-methode.

	(Aspecten van) de ideeën	Nadere toelichting
Must have	<i>Noodzakelijk in de ondersteuning</i>	
	Ruimte om aan bijeenkomsten deel te kunnen nemen	
	Leefbaarheid; letterlijk en figuurlijk het gesprek aan gaan	
	Werkgever én werknemer (niet apart)	
	Mantelzorgfunctionaris (wel opgeleid; kennis van zaken)	
	Mantelzorger moet gehoord worden	
	Dialogoog moet ergens starten: hoe gaan we die op gang krijgen? daar volgt de erkenning op	
	Gesprek aangaan met iemand over wat de mantelzorger nu nodig heeft? (kan met collega; kan met P&O; kan met werkgever; kan met coach) Wat kunnen we dan voor elkaar betekenen?	Gaat om de dialoog met de werkgever in de breedste zin (dit is niet alleen de leidinggevende)
	Concrete stappen om dialoog te starten: <ul style="list-style-type: none"> • Bijeenkomsten organiseren (kleine opkomst is ook opkomst): degene die behoefte hebben komen • Kleine interventies 	Houd het klein!
	Bij de start van elk teamoverleg vragen hoe het nu gaat vandaag. Hoe zit je erbij? (kan start van dialoog zijn; als dit niveau niet voldoende is dan hogerop zoeken)	Houd het klein!
Dialogoog integreren in al bestaande processen. Daardoor kan het ook breder worden dan alleen mantelzorg. Geeft opening aan werknemers om aan te geven als het niet goed gaat.		

Fase 3: Het experiment – de brainstorm

Should have	<i>Gewenst in de ondersteuning</i>	
	Deskundigheidsbevordering (workshops)	
	Scholing	
	Erkenning; complimentje krijgen (om langer door te kunnen gaan); gezien worden door de werkgever	Erkenning is uiteindelijk het belangrijkste voor de mantelzorgers, maar voor het experiment is het nu een should have, omdat we ons eerst focussen op het starten van de dialoog. Dit zal dan weer kunnen leiden tot de gewenste erkenning.
	↓	
	Bewustwording bij mantelzorger over impact van eigen mantelzorgsituatie	
	↓	
	Erkenning vanuit de werkgever en vanuit jezelf: hier begint het mee. Erkenning van je eigen probleem en erkenning van het probleem van de ander. Het mag ook zwaar en moeilijk zijn.	
	↓	
	Stappen nemen in de erkenning: hoe kun je dit de medewerker geven? (roostering? gesprek aangaan?) --> wat zijn de stappen om te komen tot erkenning? (volgens de mantelzorgers)	
Could have	<i>Leuk of interessant in de ondersteuning</i>	
	Erkenning geven dmv een lunch	
	Lunchbijeenkomst; zodat de werkgever ervoor zorgt dat de mantelzorgers elkaar ontmoeten	Lunchbijeenkomst ligt niet perse de behoefte bij de mantelzorgers
Won't have	<i>Ongewenst of niet interessant voor de ondersteuning</i>	
	Verlofregelingen	
	Toegankelijk maken van informatie	
	Géén vast regels/framework (het moet maatwerk zijn)	

Auteur

Sarah Kerklaan

Dit is een uitgave van:

TOPFIT CitizenLab

Technical Medical Centre

Universiteit van Twente

Postbus 217 | 7500 AE Enschede | info@topfitcitizenlab.nl

www.topfitcitizenlab.nl

December 2021

Citizenlab *TOPFIT*

Samen op zoek naar gezondheid & geluk