

Bijlage 5 Meerstemmige persoonlijke reflecties op de inspiratiedialogen tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers

Deze bijlage bevat de resterende teksten van de *tenor* (de persoonlijke reflecties van de onderzoeker) van het motet 'Een meerstemmige HRM-praktijk' (Hoofdstuk 6). Het betreft hier met name de persoonlijke reflecties op de inspiratie dialogen tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers. Deze meerstemmige reflecties worden steeds voorafgegaan door een korte samenvatting van de inspiratiedialoog naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van één van de zorgmedewerkers. De namen van de zorgmedewerker zijn gefingeerd.

Samenvatting van de inspiratiedialoog naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Debby

Eén HRM-medewerker zou Debby meteen ontheffen uit haar functie omdat ze geen opvattingen laat horen over leiderschap, weinig belangstelling heeft voor administratieve taken en vooral een sterk passie voor de directe zorg laat zien. Deze HRM-medewerker ziet Debby beter functioneren als leider van een project voor palliatieve zorg. Een andere HRM-medewerker vindt het verhaal van Debby te waardevol om haar uit haar functie te ontheffen, deze medewerker zou met Debby in gesprek gaan over haar belangstelling voor alternatieve geneeswijzen en hoe ze deze passie zou kunnen benutten en over hoe ze aan haar leiderschapskwaliteiten zou kunnen werken. Een andere HRM-medewerker vraagt zich af of er in de Nederlandse ouderenzorg nog wel plaats is voor een leiderschapsopvatting gebaseerd op het streven naar harmonie.

Persoonlijke reflecties op de inspiratiedialoog naar aanleiding van het verhaal van Debby:

De stem ...

... van de kritiek: Ik sta van de stelligheid te kijken waarmee één van de HRM-medewerkers Debby meteen uit haar functie zou ontheffen vanwege haar passie voor de directe zorgverlening.

... die het met de HRM-medewerkers eens is: Ik zie ook wel dat ze weinig opvattingen uit over het inzetten van individuele medewerkers, ...

... van de eigen inschatting: ... maar ik kan me ook voorstellen dat ze een gemotiveerd team kan creëren en aansturen, bij voorkeur in de rol van meewerkend leidinggevende. De aandacht voor de eenheid van de groep komt misschien wel voort uit haar niet-Nederlandse achtergrond. Het is dus maar de vraag welk type leiderschap je voor ogen hebt.

... van de kritiek: Ik kan me voorstellen dat een (autochtoon Nederlandse) HRM-medewerker beleidsmatige en administratieve aspecten belangrijker vindt dan de zorg- en teambenadering en de levenswijsheid van Debby. Als zorgmedewerker en zelfs als cliënt zou ik echter blij zijn met dit mens- en kwaliteitgerichte en levenswijze leiderschap.

... van de bezorgdheid: Het baart me eigenlijk wel zorgen dat de HRM-medewerkers verwachten dat een op harmonie gerichte leiderschapsstijl in de toekomstige ouderenzorg niet meer zal passen.

...die het met de HRM-medewerkers eens is: De suggestie van een HRM-medewerker om haar liever iets nieuws op te laten zetten waar de kwaliteit van zorg voorop staat en waar ze ook haar belangstelling voor alternatieve geneeswijzen kwijt kan ondersteun ik op zich wel, ...

... van de eigen HRM-inspiratie: ... maar ik denk ook dat ze zolang ze dat zelf wil, zich in haar huidige functie verder kan ontwikkelen.

Inspiratiedialoog naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Esther: Als de HRM-medewerkers zich door het verhaal van Esther laten inspireren, denken ze eraan haar voor cliënten te laten werken die ook over het geloof willen

praten. De ouderenzorgorganisatie zou kunnen faciliteren dat er ook daadwerkelijk tijd is voor deze gesprekken, dat Esther zich op deze specifieke deskundigheid kan ontwikkelen en niet op zon- en feestdagen hoeft te werken.

Persoonlijke reflecties op de inspiratiedialoog naar aanleiding van het verhaal van Esther:

De stem...

...die het met de HRM-medewerkers eens is: Ik ben het eens met alle suggesties van de HRM-medewerkers.

...van de verrassing: Aan de kwestie van de zon- en feestdagen had ik zelf niet gedacht, maar ik vind het een interessante gedachte.

...van de eigen HRM-inspiratie: Verder zie ik zelf nog als mogelijkheid het aandachtsgebied 'geloof' te verbreden naar 'spiritualiteit'. Dan zou ze ook wat kunnen betekenen voor cliënten met een ander, minder sterk of geen geloof. Dit aandachtsgebied zou haar ook het podium kunnen bieden waarnaar ze verlangt. Wel zal ze de behoefte en het belang van de cliënt altijd voorop moeten blijven stellen.

Inspiratiedialoog naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Gea: Als de HRM-medewerkers zich door het verhaal van Gea laten inspireren, denken ze aan een mogelijkheid voor Gea om zich buiten de huidige werkcontext, in eerste instantie binnen de eigen organisatie, te oriënteren en zich vooral in de breedte te ontplooien. Verder denken ze aan een coachingstraject, aan de mogelijkheid om Gea in contact te brengen met rolmodellen of juist met collega's in een vergelijkbare positie. De HRM-medewerkers vrezen dat Gea anders vast gaat lopen in haar loopbaan.

Persoonlijke reflecties op de inspiratiedialoog naar aanleiding van het verhaal van Gea:

De stem ...

...die het met de HRM-medewerkers eens is: Ik deel de geopperde ideeën om Gea te binden aan de organisatie.

... van de kritiek: Ik vind wel dat de ideeën erg gericht zijn op het vinden van een werksetting met een geschikte werklust en een bepaalde doelgroep, zonder inzicht in wat Gea in een bepaalde doelgroep nu zo aanspreekt.

... van de eigen inschatting: Volgens mij gaat het Gea meer om de aard van het werk en vooral om een dynamische werksetting.

... van de eigen HRM-inspiratie: In die zin zou de revalidatiezorg inderdaad wel wat voor haar kunnen zijn, een gebied waarin ze zich bovendien als specialist verder kan scholen. Ikzelf zie haar eerder in een 'ziekenhuisachtige' intramurale setting functioneren dan in een wijkgerichte setting.

Inspiratiedialoog naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Melissa: Als de HRM-medewerkers zich door het verhaal van Melissa laten inspireren, denken ze aan een baan elders of aan een coachingstraject waarin Melissa leert om haar energiebalans beter te bewaken en de lat lager te leggen. Ze zijn bezorgd dat Melissa dit werk niet tot haar pensioen volhoudt, daarom denken ze ook aan een lagere functie voor Melissa in de dagdienst, bijvoorbeeld als dagactiviteitenbegeleider, hoewel hier steeds minder geld voor is. Daar zou ze cliënten blij kunnen maken onder andere door met ze te zingen.

Persoonlijke reflecties op de inspiratiedialoog naar aanleiding van het verhaal van Melissa:

De stem...

...van de kritiek: Het voorstel om Melissa iets heel anders buiten de organisatie te laten doen verrast me. Waarom zo'n gemotiveerde zorgmedewerker 'wegwerken'?

...die het met de HRM-medewerkers eens is: Ik ben het eens met het voorstel om Melissa een coachingstraject aan te bieden waarin ze haar eigen grenzen leert bewaken...

... van de kritiek: ... maar ik vind dat ze het probleem wel heel eenzijdig bij Melissa leggen. Wat doet bijvoorbeeld haar leidinggevende eraan? Waarom zou ze in zo'n grote organisatie geen lichter werk kunnen krijgen? Waarom moet ze alleen zelf uitvinden wie of wat ze nodig heeft?

... van de eigen inschatting: Bovendien is de lagere belastbaarheid misschien maar tijdelijk. Het zou immers best kunnen zijn de overgang haar op dit moment parten speelt.

... van de eigen HRM-inspiratie: Ik zou Melissa in dat geval adviseren om hierover met de bedrijfsarts een gesprek te hebben. Zeker in een organisatie waar zoveel vrouwen werken zou hier toch aandacht voor moeten zijn?

... van de kritiek: Verder valt het me op dat de HRM-medewerkers de laatste fase van de loopbaan van Melissa nogal nonchalant benaderen: 'Ze moet de laatste jaartjes gewoon zo goed mogelijk doorkomen' zegt een HRM-medewerker. En ook wat de aard van het werk betreft vind ik de HRM-medewerkers nogal nonchalant: 'Kunnen we haar niet op een lagere functie zetten?' en 'Ze moet zelf het werk maar zo leuk mogelijk maken'.

... van het belangrijk inzicht: Ten slotte valt het me op dat de HRM-medewerkers het lastig vinden om zich af te vragen waar iemand geïnspireerd door raakt. Ik vind zelf dat in het verhaal duidelijk naar voren komt dat deze zorgmedewerker in principe echt geïnspireerd raakt door het zorgen voor mensen.

...die het met de HRM-medewerkers eens is: Ik ben het eens met de HRM-medewerkers dat Melissa muziek en zingen als dagactiviteitenbegeleider in zou kunnen zetten.

... van de eigen inschatting: Ik zie zelf ook haar belangstelling voor taal...

... van de eigen HRM-inspiratie: ... en ook als verzorgende zou ze misschien een taak kunnen krijgen op het terrein van communicatie, bijvoorbeeld als redactielid van het huisblad of het maken van levensboeken met cliënten.

Inspiratiedialoog naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Marcela: Als de HRM-medewerkers zich door het verhaal van Marcela laten inspireren constateren ze dat doorzettingsvermogen de rode draad is in het leven van Marcela. Op haar 57^{ste} volgt ze zelfs nog een verpleegkundeopleiding. Hoewel Marcela het liefst kennis op anderen over wil brengen, is het de vraag of ze dit in de functie van leidinggevende moet doen. Ze wil immers zelf op de werkvloer blijven. Ze wil collega's vooral inspireren om op een andere manier met de bewoners om te gaan, bijvoorbeeld door ontspanningstechnieken toe te passen. Daar zijn eigenlijk geen speciale functies voor. Marcela zou wel mee kunnen lopen met een creatief therapeut. Het is de vraag of dat soort werk intussen niet allemaal wegbezuinigd is. Marcela zal hoe dan ook een teamleider nodig hebben die haar helpt haar eigen grenzen te bewaken en overbelasting te voorkomen.

Persoonlijke reflecties op de inspiratiedialoog naar aanleiding van het verhaal van Marcela:

De stem...

...die het met de HRM-medewerkers eens is: Ik ben het in grote lijnen eens met de gedachten van de HRM-medewerkers eens over hoe de organisatie Marcela zou kunnen binden aan de organisatie, bijvoorbeeld dat haar kennis over te laten dragen aan collega's.

... van de eigen inschatting: De onderwerpen zouden wat mij betref alleen wel breder kunnen zijn dan alleen 'complementaire zorg'.

...die het met de HRM-medewerkers eens is: Net als de HRM-medewerkers denk ik dat Marcela niet echt geschikt is als leidinggevende,...

... van de eigen inschatting: ... maar niet alleen omdat ze vooral geïnspireerd raakt door de directe zorgrelatie, maar ook vanwege haar faalangst.

... van de kritiek: Het valt me op dat de faalangst, die haar haar hele leven al parten speelt en die ikzelf tamelijk extreem vind, in de reacties van de HRM-medewerkers zo weinig aandacht krijgt.

...die het met de HRM-medewerkers eens is: Met een ander idee van de personeelsconsulenten, namelijk dat ze haar complementaire zorgskills in haar werk als zorgmedewerker zou moeten kunnen integreren, ben ik het helemaal eens.

... van de eigen inschatting: Ik denk dat haar eigen faalangst en stress met deze belangstelling te maken hebben en haar kunnen helpen bij het zich inleven in de ander.

... van de kritiek: Wel vind ik het jammer dat de HRM-medewerkers complementaire zorg niet als een reguliere taak van een zorgmedewerker zien en daarom hun toevlucht nemen tot een stage bij een creatief therapeut. De HRM-medewerkers gaan op zoek zijn naar 'iets ernaast', terwijl ik vind dat complementaire zorg eigenlijk een vanzelfsprekend onderdeel van de reguliere zorg zou moeten zijn.

...die het met de HRM-medewerkers eens is: Ten slotte ben ik het eens met het idee dat Marcela een leidinggevende nodig heeft die haar vanwege haar faalangst en stressgevoeligheid begeleidt bij het bewaken van haar draagkracht-draaglast-balans.

Inspiratiedialoog naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Toos: Als de HRM-medewerkers zich door het verhaal van Toos laten inspireren, dan denken ze dat Toos zelf heel goed weet waar haar pad ligt, dat ze haar eigen levenservaringen goed in haar huidige functie kan benutten en voorlopig voldoende uitdaging heeft. Doordat Toos analytisch ingesteld is leert ze veel van haar eigen ervaringen. Wat de organisatie Toos volgens de HRM-medewerkers zou kunnen bieden om haar te binden en boeien is dat ze in haar huidige functie steeds nieuwe uitdagingen kan vinden.

Persoonlijke reflecties op de inspiratiedialoog naar aanleiding van het verhaal van Toos:

De stem ...

... van de eigen inschatting: Een punt waar ikzelf meer accent op leg is haar behoefte om zich af te sluiten voor haar team- als gezinsleden en haar behoefte aan stilte. Is dit het gevolg van haar 'bijna dood ervaringen'?

... van de eigen HRM-inspiratie: Ik denk dat ze daarom niet al te veel verantwoordelijkheid moet krijgen, ook omdat ze zich als leidinggevende nog best onzeker voelt.

...van de verrassing: Het valt me op dat deze HRM-medewerkers niet reageren op het feit dat Toos het in haar verhaal niet in positieve zin heeft over het leiding geven aan zorgmedewerkers.

...die het met de HRM-medewerkers eens is: Gezien haar behoefte aan avontuur, deel ik de gedachte om Toos in het werk steeds nieuwe uitdagingen in de zorg te blijven bieden en ik ben het met de HRM-medewerkers eens dat de huidige doelgroep goed bij de levenservaringen van Toos aansluit.