

## **Bijlage 7 Meerstemmige persoonlijke reflecties op de reflectiedialoog tussen de HRM-medewerkers**

Deze bijlage bevat de resterende teksten van de *tenor* (de persoonlijke reflecties van de onderzoeker) van het motet 'Een meerstemmig HRM-praktijk' (Hoofdstuk 6). Het betreft hier met name de teksten die betrekking hebben op de persoonlijke reflecties van de onderzoeker op de reflectiedialoog tussen de HRM-medewerkers die aan het einde van de workshop plaatsvond.

Deze persoonlijke reflecties klinken als volgt:

*De stem van ...*

*... de ontroering:* Dat de HRM-medewerkers ontroert raken door de verhalen van de zorgmedewerkers, ontroert mij als onderzoeker op mijn beurt.

*... de kritische bezorgdheid:* Naast dat ik het pijnlijk voor de HRM-medewerkers vind dat de verhalen bij hen ook een gevoel van schuld oproepen, vind ik het pijnlijk te moeten constateren dat zorgorganisaties blijkbaar van hun medewerkers verlangen zich op deze manier schuldig ten opzichte van elkaar te maken.

*... de kritische verwondering:* Waar de HRM-medewerkers ontdekken dat zorgmedewerkers er blij van worden als ze 'iets extra's' voor cliënten kunnen doen vraag ik me af wat in de zorg eigenlijk 'iets extra's' is: Welke norm bepaalt waar 'het noodzakelijke' overgaat in 'iets extra's' en wie bepaalt die norm? Ik denk: niet de zorgmedewerkers! Het zou best eens zo kunnen zijn dat 'het extra' volgens de normopvatting van de zorgmedewerkers weleens binnen de grenzen van 'het noodzakelijke' valt. Hetzelfde geldt misschien ook voor de HRM-medewerkers die zich tijdens deze workshop eens echt verdiept hebben in de verhalen van de zorgmedewerkers en zich erdoor hebben laten inspireren. Wellicht beschouwen de HRM-medewerkers de narratieve methodiek ook als 'iets extra's' terwijl narratieve methoden in HRM ook tot 'het noodzakelijke' gerekend zouden kunnen worden. Het is maar net welke norm gehanteerd wordt en wie de norm bepaalt.

Het verwondert me dat sommige HRM-medewerkers zo geërgerd op de klaagverhalen van de zorgmedewerkers reageren. Ik vraag me af waarom de verhalen bij HRM-medewerkers ergernis oproepen terwijl ze dat effect op mij niet hebben. Ergeren ze zich omdat ze de klacht niet terecht vinden of omdat de klacht hen confronteert met zichzelf, met de grenzen van hun eigen werk, met hun eigen klachten over het werk? Ik denk dat laatste. In ieder geval geven de HRM-medewerkers zelf aan dat ze ook zelf in een moppercultuur zijn grootgebracht. Mopperen over mopperende zorgmedewerkers dus? Die cirkel zou dan toch een keer doorbroken moeten en kunnen worden!

*.... de voldoening:* Het doet me goed om te horen dat de HRM-medewerkers dankzij de narratieve werkvormen een gemotiveerde zorgmedewerker in de klaagverhalen ontdekken en dat de HRM-medewerkers ook zelf blij worden van de verhalen van de zorgmedewerkers over hun gedrevenheid en de mooie momenten in het werk. Het doet me goed om van de HRM-medewerkers te horen dat ze dankzij de verhalende methodiek de situatie ook echt voor zich zien, zich beter in de situatie van de zorgmedewerker in kunnen leven en dat ze er naar eigen zeggen zelf door opbloeien, er positieve energie van krijgen. In mijn woorden wordt de relatie tussen HRM-medewerker en de zorgmedewerker er meerstemmiger door.

*.... de voldoening:* Ik ben er blij mee dat ook de HRM-medewerkers ontdekken hoe belangrijk het blijkbaar voor zorgmedewerkers is om in een prettig team te werken terwijl de zorg als gevolg van het overheidsbeleid vooral individueler wordt...

... *de inspiratie*: .... en dat ze het als hun taak zien op zoek te gaan naar nieuwe vormen van sociale cohesie voor de zorgmedewerkers. In mijn woorden benaderen ze deze kwestie meerstemmig door zowel de zorgmedewerkers in dit zoekproces te betrekken als een appel op de eigen beroepsgroep te doen.

... *de kritische bezorgdheid*: Dat de ontwikkelingen in de zorg als gevolg van het overheidsbeleid tegen de belangen van de zorgmedewerkers in gaan stemt mij wel bezorgd.

... *de voldoening*: Een andere ontdekking van de HRM-medewerkers die ik van harte ondersteun is dat het ook voor de motivatie van zorgmedewerkers van belang is om in het veranderende zorgsysteem de relatie tussen cliënt en medewerker te koesteren en uit de valkuil te klimmen alleen het belang van de cliënt te laten tellen.

... *de inspiratie*: Ik vind het inspirerend dat de HRM-medewerkers de taak op zich zouden willen nemen om met behulp van narratieve methoden aandacht te besteden aan de interne dynamiek en de informele machtsbalans binnen zorgteams en dat ze tevens mogelijkheden zien om narratieve methoden te gebruiken om de individuele kwaliteiten van zorgmedewerkers optimaal in te kunnen zetten en elkaar met verhalen over de mooie aspecten van het werk te inspireren.

... *de kritische bezorgdheid*: De inspiratie van de HRM-medewerkers om strakker onderscheid te maken tussen mensen met en zonder 'zorghart' baart me echter zorgen, met name omdat ze hiervoor in de beluisterde verhalen van de zorgmedewerkers een rechtvaardiging lijken te vinden.

... *de kritische verwondering*: Ikzelf lees dit er niet in en ik begrijp ook niet wat de HRM-medewerkers bedoelen als ze zichzelf een vorm van 'zorgend gedrag' toeschrijven dat ze vervolgens als ongewenst bestempelen. Is 'zorgend gedrag' voor hen misschien synoniem aan 'pamperen'? Is 'zorgen voor' voor de HRM-medewerkers dus bij voorbaat 'te veel van het goede'?

... *de inspiratie*: De inspiratie van de HRM-medewerkers om op zoek te gaan naar meer horizontale doorgroeimogelijkheden en flexibele secundaire arbeidsvoorwaarden voor zorgmedewerkers om zo te investeren in een positief werkklimaat spreekt me echter erg aan.

... *de voldoening*: Ik ben het helemaal met ze eens als ze constateren dat de narratieve methodiek juist bij de zorgmedewerker past: omdat juist zorgmedewerkers zich aan laten spreken op 'het gevoel' en 'het hart', omdat het eigen levensverhaal van zorgmedewerkers vaak gerelateerd is aan de motivatie voor het werk in de zorg en omdat vooral voor zorgmedewerkers het 'teamverhaal' er ook toe doet. Ik ben het met de HRM-medewerkers eens dat narratieve methoden daarom van grote waarde kan zijn voor het HRM in de zorg.

... *de voldoening*: Ik vind het een mooie slotconclusie van de HRM-medewerkers dat dit eigenlijk ook voor hen zelf geldt, dat het hen ook persoonlijk goed doet om zich eens in de verhalen van de zorgmedewerkers te verdiepen. In mijn bewoordingen doet een meerstemmig HRM dus ook de HRM-medewerker zelf goed.

... *de kritische teleurstelling*: Wat ik mis in de reflecties van de HRM-medewerkers is een inspiratie om de zorgmedewerkers te steunen bij het contextualiseren en politiseren van hun verhalen. De HRM-medewerkers zetten zelf wel een eerste stap in het contextualiseren van hun eigen werk, maar ze maken op dit punt op mij vooral een gelaten indruk.