

HOOR-SPEL

Over een meerstemmige HRM-praktijk
in de ouderenzorg

ISBN: 978-94-92683-60-1

Layout and printed by: Optima Grafische Communicatie, Rotterdam, the Netherlands (www.ogc.nl)

Illustraties: Yoni de Groot

www.yonidegroot.nl

Omslag: Hoorspel

Hoofdstuk 1: Ouverture

Hoofdstuk 2: Preludium

Hoofdstuk 3: Fuga

Hoofdstuk 4: Madrigaal

Hoofdstuk 5: Pas de deux

Hoofdstuk 6: Motet

Hoofdstuk 7: Slotakkoord

HOOR-SPEL

Over een meerstemmige HRM-praktijk
in de ouderenzorg

AUDIO PLAY

About a polyphonic HRM practice in elderly care

(with a Summary in English)

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht
op gezag van de Rector Magnificus, prof. dr. Gerty Lensvelt-Mulders
ingevolge het besluit van het College voor Promoties
in het openbaar te verdedigen op 5 december 2017 's morgens om 10:30 uur

door

Monique Bernadette Maria Bussmann
geboren op 30 december 1958 te Etten-Leur

Promotor:

Prof. dr. Alexander Maas, Universiteit voor Humanistiek

Co-promotor:

Dr. Chris Kuiper, Hogeschool Rotterdam / Hogeschool Leiden

Beoordelingscommissie:

Prof. dr. Ruud Kaulingfreks, Universiteit voor Humanistiek

Prof. dr. Marinka Kuipers, Open Universiteit

Prof. dr. Hugo Letiche, Universiteit voor Humanistiek

Prof. dr. Rineke Smilde, University of Music and Performing Arts

Prof. dr. Chris Steyaert, University of Sankt Gallen

Dit proefschrift werd (mede) mogelijk gemaakt met financiële steun van de Hogeschool Rotterdam



INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1	Inleiding	13
1.1	De medewerker centraal!	15
1.2	Op weg naar een meerstemmig Human Resource Management (HRM)	16
1.3	Praktische context	18
1.4	Wetenschappelijke context	31
1.5	Persoonlijke context	37
1.6	Structuur en vorm van de dissertatie	38
Hoofdstuk 2	Meerstemmigheid	41
2.1	Serres en de akoestische ruimte van al-het-mogelijke	43
2.2	Cavarero en de herwaardering van de stem	51
2.3	Ten Bos en het betekenisdomein van het non-verbale	56
2.4	Van Tongeren en de oneindige luistercapaciteit van het lichaam	58
2.5	Naar een definitie van meerstemmigheid	62
2.6	Naar een meerstemmige HRM- en wetenschapspraktijk	63
Hoofdstuk 3	Methodologie	67
3.1	Grondslagen onderzoek	69
3.2	Onderzoekstrategie	74
3.3	Onderzoeksmethode: informatieverzameling	80
3.4	Onderzoeksmethode: analyse	85
3.5	Onderzoeksmethode: presentatie	88
3.6	Kwaliteitscriteria	92
3.7	Onderzoeksaanpak: deelnemers	96
3.8	Onderzoeksaanpak: methodologische stappen	98
Hoofdstuk 4	Motet Het meerstemmige zelf	103
	Inademing	105
	Superius: Brenda's meerstemmige levens- en loopbaanverhaal	106
	Altus: De meerstemmige levens- en loopbaanverhalen van de andere zorgmedewerkers	134
	Tenor: De meerstemmige onderzoeker	163
	Bassus: Meerstemmige theorie	168
	Slotakkoord	176

Hoofdstuk 5	Motet Het meerstemmige werk in de ouderenzorg	181
	Inademing	183
	Superius: Het beste uit jezelf	184
	Altus: Klaagmomenten	201
	Quintus: Mooie momenten	215
	Tenor: De meerstemmige onderzoeker	227
	Bassus: Meerstemmige theorie	233
	Slotakkoord	242
Hoofdstuk 6	Motet Een meerstemmige HRM-praktijk	249
	Inademing	251
	Superius: Meerstemmige inspiratiedialogen HRM-medewerkers	252
	Altus: Meerstemmige reflectiedialoog HRM-medewerkers	271
	Tenor: De meerstemmige onderzoeker	279
	Bassus: Meerstemmige theorie	289
	Slotakkoord	298
Hoofdstuk 7	Naar een septiemakkoord	303
	7.1 Een boog over het onderzoek	306
	7.2 De toegevoegde waarde van een muzikale wetenschapspraktijk	311
	7.3 Over het wringende karakter van het septiemakkoord	313
	7.4 Over het zoekende en verwachttingsvolle karakter van het septiemakkoord	321
	7.5 Hoor-spel	330
	Summary	333
	Dankwoord	343
	Over de auteur	349
	Literatuurlijst	353
	Bijlage	361

BIJLAGEN (IN PROEFSCHRIFT)

Bijlage 1 Van transcriptie naar Ik-gedicht: een voorbeeld

BIJLAGEN (OP USB-STICK)

Bijlage 2 Meerstemmige persoonlijke reflecties op de levens- en loopbaanverhalen van alle zorgmedewerkers

Bijlage 3 Meerstemmige persoonlijke reflecties op de compositie *Bastien's verhaal* van Paul van Gulick

Bijlage 4 Meerstemmigheidsanalyse van de inspiraties van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de levens- en loopbaanverhalen van alle zorgmedewerkers

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

Bijlage 6 Meerstemmige persoonlijke reflecties op de inspiratiedialogen tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van de werkverhalen van de zorgmedewerkers

Bijlage 7 Persoonlijke reflecties op de reflectiedialoog tussen de HRM-medewerkers

Bijlage 8 Weergave van de *performance* voor de deelnemers van Laurens

COMPOSITIES (OP USB-STICK)

- De onderzoeker
- Brenda's meerstemmigheid
- Brenda's Ik-gedicht
- Bastien's verhaal
- Meerstemmigheid zorgmedewerkers
- Meerstemmigheid HRM-medewerkers

VOORWOORD

Mijn vijftigste verjaardag was een reden om een jaar van bezinning in te lassen: hoe verder met mijn loopbaan? In de jaren die aan deze mijlpaal vooraf gingen had ik met veel plezier als zelfstandig ondernemer leiding gegeven aan allerlei innovatieprojecten in de zorgsector. Maar in dit werk had ik een zeker verzadigingspunt bereikt en ik kreeg behoefte aan een meer theoretische uitdaging. Pas na hierover met verschillende mensen, waaronder Chris Kuiper, gesproken te hebben, kwam een promotieonderzoek in beeld. Chris bracht mij in contact met Hugo Letiche, hoogleraar aan de Universiteit voor Humanistiek en directeur van een leergang voor buitenpromovendi van deze universiteit. Ook betrok Chris mij als onderzoeker bij het Kenniscentrum Zorginnovatie van de Hogeschool Rotterdam, waar ik tevens de gelegenheid kreeg om aan een onderzoeksvoorstel te werken. In 2012 werd dit onderzoeksvoorstel goedgekeurd door de promotiecommissie van de Universiteit voor Humanistiek en in 2013 kende de promotievouchercommissie van de Hogeschool Rotterdam mij een promotievoucher toe, waardoor ik twee dagen in de week aan mijn onderzoek kon werken. Alexander Maas, bijzonder hoogleraar Humanisering van de Ouderenzorg aan de Universiteit voor Humanistiek, was bereid mij als promotor te begeleiden en Chris Kuiper, lector Participatie bij het Kenniscentrum Zorginnovatie van de Hogeschool Rotterdam, nam het copromotorschap op zich.

Marleen Goumans, lector Samenhang in de Ouderenzorg van het kenniscentrum Zorginnovatie en programmadirecteur van het Kenniscentrum Zorginnovatie, bracht mij vervolgens in contact met Thérèse-Sophie de Wit, de toenmalige directeur van de dienst Personeel, Organisatie en Opleidingen van de Rotterdamse ouderenzorgorganisatie Laurens. Thérèse-Sophie zette mij op het spoor van twee locatiemanagers en de leidinggevende van het HRM-team van Laurens: Els Diephout, locatiemanager van zorglocatie Antonius IJsselmonde, Johan Severijnen, locatiemanager van zorglocatie Dijkveld en Annemarie Vetten, leidinggevende van het HRM-team. Via hen kwam ik in contact met de deelnemers aan het onderzoek: vijftientwintig zorgmedewerkers en zesentwintig HRM-medewerkers.

Ik heb me laten inspireren door dirigent en vriend Hubert Koniuszek (www.hkoniuszek.nl) die mij introduceerde in de kunst van de polyfonie (meerstemmige muziek uit de stijlperiode van de renaissance), door stembevrijdster en vriendin Marjo Brenters (www.marjobrenters.nl) die er haar vak van heeft gemaakt om iedereen die maar wil te laten zingen, door toonkunstenaar en vriend Paul van Gulick (www.paulvangulick.com) die bereid was om een artistieke bijdrage te leveren aan mijn onderzoek, door de workshops van de Universiteit voor Humanistiek die een nieuwe kentheoretische en methodologische wereld voor mij openden en ten slotte door mijn eigen ervaringen met en in de ouderenzorg. Deze inspiratiebronnen leidden tot het idee om met behulp

van het concept meerstemmigheid een nieuw licht te werpen op de zorgverlener in de ouderenzorg en de humaniteit van het werk in de ouderenzorg. Aangemoedigd door Alexander en Chris en door de ontdekking dat veel andere onderzoekers mij in deze gedachte voorgedaan waren, durfde ik de uitdaging aan te gaan mijn liefde voor oude muziek, mijn belangstelling voor wetenschap en filosofie en mijn motivatie om op te komen voor mensen die van het zorgen voor oude mensen hun beroep hebben gemaakt, op een creatief-wetenschappelijke manier met elkaar te combineren. Dit betekent dat ik het concept meerstemmigheid zowel in theorie als in de methodologie van het onderzoek verwerkt heb en dat ik in elke fase van het onderzoek muzikale werkvormen toe heb gepast, tot en met de vormgeving van het proefschrift zelf. Yoni de Groot (www.yonidegroot.nl), een bevriend beeldend kunstenaar, liet zich door de meerstemmige onderzoeksmethode inspireren, met de verschillende illustraties op de omslag en bij de hoofdstukken als resultaat.

Paul van Gulick heeft een belangrijke artistieke bijdrage aan deze studie geleverd door zich als componist te laten inspireren door het onderzoeksmateriaal. Zijn composities zijn te beluisteren met behulp van de usb-stick die aan de binnenzijde van de omslag van dit proefschrift bevestigd is. Zo doe ik dus ook een beroep op de luisteraar in de lezer. Tijdens het lezen wordt vanzelf duidelijk wanneer welke compositie aan de orde is.

Zoals de lezer-luisteraar zal merken, is de grondtoon van het proefschrift in eerste instantie kritisch, maar eindig ik het in een hoopvolle toonzetting. Ik hoop namelijk van harte dat dit proefschrift, dat opgevat kan worden als een spel met het concept meerstemmigheid (vandaar de titel 'Hoor-spel'), tot een vervolg zal leiden en bij zal dragen aan het ontstaan van nieuwe meerstemmige praktijken in welk maatschappelijk domein en in welke vorm dan ook.

Monique Bussmann

COMPOSITIE DE ONDERZOEKER

Paul van Gulick heeft zich op eigen initiatief muzikaal laten inspireren door de onderzoeker, met als gevolg dat de lezer-luisteraar meteen al na het voorwoord uitgenodigd wordt een eerste compositie te beluisteren. Het betreft hier een opname van de compositie *De onderzoeker*, een fuga voor kerkorgel. Een fuga is een meerstemmige muziekvorm waarin gevarieerde herhalingen een hoofdrol spelen. De onderzoeker werd uitgevoerd door organist Leo Terlouw (www.leoterlouwmuziekles.nl) op Hauptwerkorgel, een geavanceerde softwaresampler voor een virtueel pijporgel. Leo koos hierbij voor de klank van het orgel van de Domkerk in Utrecht, een mooie verwijzing naar de Universiteit voor Humanistiek die zich min of meer onder de toren van de Domkerk bevindt.

Paul gaf bij *De onderzoeker* voor kerkorgel de volgende toelichting:

“De onderzoeker zit vooraan, aan de voorkant van het onderzoek. De compositietechniek van een fuga is mathematisch; je gaat aan de slag gaan met een thema. Elke fuga begint met het thema de hoofdmelodie, de dux, en wordt opgevolgd door het antwoord, de comes. Het gaat bij de fuga over ontwikkeling en over structuur; over wat je met het (onderzoeks)materiaal kunt doen.

Er is sprake van een expositie, een contra-expositie en een slotdeel met een orgelpunt aan het einde. De eerste stem laat het thema (dux) horen, die wordt beantwoord in de tweede stem (comes). Intussen plaatst de eerste stem weer een andere melodie tegenover de comes: het contrasubject. Dux, comes en contrasubject gaan door verschillende toonsoorten heen en naar het einde toe is de cirkel weer rond en ben je weer in de begintoonsoort.

De fuga is voor mij de ultieme compositievorm die staat voor de onderzoeker, omdat de fuga net als de onderzoeker heel erg thematisch gericht is en zorgt voor structuur en een conclusie. De onderzoeker heeft controle, en dat moet zij ook hebben; anders zou zij alleen maar varen op de emotie en zou de structuur ver te zoeken zijn. En daarom denk ik dat de fuga staat voor wat de onderzoeker doet.

Over de gebruikte toonsoorten heb ik uiteraard nagedacht, maar daar ga ik niets over vertellen. Dat heb ik van Jan van Dijk, mijn leermeester in de compositie, geleerd: je moet voor de toehoorders ook iets te ontdekken overlaten, zodat je als luisteraar de ruimte krijgt om je achteraf ook nog af te vragen: Wat heeft hij nou eigenlijk bedoeld? Of was het niet bedoeld, was het toeval?” (Paul van Gulick, 2016).

HOOFDSTUK 1 - INLEIDING



1.1 DE MEDEWERKER CENTRAAL!

In 2011 vindt er een beleidswijziging plaats binnen de Rotterdamse ouderenzorgorganisatie Laurens onder het motto 'De medewerker centraal!'. De argumentatie luidt als volgt: "Hoe we het ook wenden of keren, het is uiteindelijk altijd een Laurens-medewerker die de klant in zijn/haar handelen centraal stelt. Geen medewerkers, geen dienstverlening, geen goede medewerkers, geen goede dienstverlening. De medewerker is onze meest kritische succesfactor. Wanneer wij er niet in slagen medewerkers aan ons te binden en hen vakbekwaam invulling te laten geven aan hun werk, zullen we er niet in slagen de klant centraal te stellen. Dit betekent dat, wil Laurens haar doelstellingen (blijvend) kunnen realiseren, Laurens de medewerker als cruciale voorwaarde centraal wil stellen en daar het gehele personeelsbeleid op zal inrichten." (Laurens, 2011, p.3)

Hoewel deze omslag in het denken over het personeels- en arbeidsmarktbeleid binnen Laurens in 2011 vooral ingegeven wordt door de krapte op de arbeidsmarkt voor de ouderenzorg en de nog somberder arbeidsmarktvoorspellingen op dat moment, blijft het motto actueel als er in de jaren na 2011 plotseling een arbeidsoverschot ontstaat. Ook in de nieuwe situatie staat de ouderenzorg immers voor de uitdaging om de juiste zorgmedewerkers op de juiste plaats te krijgen en goede professionals voor het vak en de organisatie te behouden. Hoe dan ook zullen de demografische ontwikkelingen in de toekomst opnieuw voor een krappe arbeidsmarkt in de ouderenzorg zorgen, waarmee ook de oorspronkelijke drijfveren voor een medewerkergericht personeelsbeleid weer zullen herleven.

Andere ouderenzorgorganisaties staan voor vergelijkbare uitdagingen als Laurens en daarom werd dit onderzoek *Hoor-spel. Over een meerstemmige HRM-praktijk in de ouderenzorg*, geïnitieerd. Het doel van deze studie is een wetenschappelijke bijdrage te leveren aan HRM-praktijken in de ouderenzorg die het mens-zijn van de zorgmedewerker en de dialoog tussen organisatie en zorgmedewerkers centraal stellen. Dit onderzoek, waarin ouderenzorgorganisatie Laurens te Rotterdam als casus centraal staat, richt zich nadrukkelijk op zorgmedewerkers in de functiegroep Verpleging en Verzorging.

1.2 OP WEG NAAR EEN MEERSTEMMIG HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM)

Het onderzoek sluit aan bij het humanistisch gedachtegoed, in overeenstemming waarmee een holistische en narratieve mensvisie als uitgangspunt genomen wordt. Dit betekent ten eerste dat de professionele, persoonlijke en maatschappelijke levensdomeinen van de zorgmedewerkers als een met elkaar verweven geheel worden beschouwd, de betekenis waarvan zich vooral door middel van verhalen laat kennen. Een tweede uitgangspunt van deze studie is dat in HRM-praktijken die de medewerker centraal stellen, de dialoog tussen organisatie en medewerker voorop staat. In deze dialoog worden de loopbaan en levensloop van de zorgmedewerker uitdrukkelijk als een met elkaar verweven geheel beschouwd en worden narratieve werkvormen toegepast om het dagelijks werk in de ouderenzorg in een betekenisvol kader te plaatsen.

Aansluitend hierop werden drie praktische onderzoeksvraagstellingen geformuleerd met als doel een HRM-praktijk te exploreren gebaseerd op de twee genoemde uitgangspunten. Vervolgens werd de vraagstelling in een theoretisch kader geplaatst met 'meerstemmigheid' als centraal concept. Het gevolg hiervan is dat het holistische en narratieve mensbeeld een meerstemmig mensbeeld genoemd zal worden en een HRM-praktijk waarin de dialoog tussen organisatie en de medewerker centraal staat, een meerstemmige HRM-praktijk. Het gebruik van de muzikale metafoor meerstemmigheid kan als volgt worden verantwoord: op de eerste plaats kan het leven van de mens dat zich in verschillende met elkaar interfererende levensdomeinen afspeelt, maar dat toch als een zich in de tijd ontwikkelend geheel ervaren wordt, vergeleken worden met een meerstemmige compositie waarin verschillende stemmen steeds anders samenklanken (harmonieën vormen) en die de factor tijd nodig heeft om als geheel tot ontwikkeling te komen (een melodie te vormen). Op de tweede plaats kan een dialogische HRM-praktijk waarin plaats is voor het vertellen van en luisteren naar verhalen, vergeleken worden met een uitvoering van een meerstemmige compositie. Verhalen klinken immers dankzij de menselijke stem en kunnen dankzij het menselijk gehoor beluisterd worden, een proces dat alleen in een resonerende ruimte tot stand kan komen.

Dit theoretisch kader rondom het concept meerstemmigheid zal in deze studie zowel theoretisch als methodisch gebruikt worden om een diepgaand narratief inzicht in de vraagstelling te verwerven. Om de waarde van deze meerstemmige invalshoek te exploreren werd een vierde, methodologische en theoretische onderzoeksvraag aan de drie praktische onderzoeksvragen toegevoegd: de vraag of muziek in theoretisch en methodologisch opzicht bij kan dragen aan de wetenschapspraktijk.

Het theoretisch kader met meerstemmigheid als centraal concept leidt tot de definitieve onderzoeksvraagstellingen:

1. Hoe klinkt de meerstemmigheid in de levensloop- en loopbaanverhalen van zorgmedewerkers in de ouderenzorg?
2. Hoe klinkt de meerstemmigheid in de verhalen van zorgmedewerkers over wat er in het dagelijks werk in de ouderenzorg voor hen echt toe doet?
3. Hoe klinkt de meerstemmige resonans van de HRM-medewerkers na het beluisteren van de verhalen van de zorgmedewerkers?
4. Wat is de toegevoegde waarde van een meerstemmige wetenschapspraktijk?

Janssens en Steyaert (2001) geven reeds een wetenschappelijke beschrijving en onderbouwing van een meerstemmige HRM-praktijk. Zij vatten een meerstemmige HRM-praktijk op als een 'praxis van verschil', als een praktijk die zich uitdrukkelijk richt op de verschillen tussen medewerkers in plaats van op een denkbeeldige 'normmedewerker'. Zij baseren deze meerstemmige HRM-praktijk op drie theoretisch pijlers: een bepaald mensbeeld ('de ander' willen zien), een bepaalde organisatieopvatting (de organisatie als dialoog) en een personeelspolitiek die de grenzen van de organisatie overstijgt (een democratische personeelspolitiek). De auteurs refereren hierbij aan het werk van de Russische literatuurwetenschapper Bakhtin (1981, in: Janssens & Steyaert, 2001) die het idee van de meerstemmigheid van de taal uitwerkte. Volgens hen zouden HRM-medewerkers zich open kunnen stellen voor de verschillen tussen medewerkers door gebruik te maken van de meerstemmigheid (de relationaliteit en openheid) van de taal: op de eerste plaats door andere stemmen (ook in zichzelf) aan het woord te laten en op de tweede plaats door het moment van ergens woorden aan geven uit te stellen. In hun ogen gebruiken mensen van nature de narratieve vorm als middel om voorbij 'het normale' te kijken, maar doen ook de kunsten en de filosofie een beroep op het menselijk vermogen om 'het andere' op te roepen. Zij vinden van alle kunstvormen muziek hiervoor het meest geschikt. In hoofdstuk 5 zal uitgebreider bij de meerstemmige visie op HRM van beide auteurs en hun filosofische onderbouwing worden stilgestaan.

Als vervolg op deze introductie zal de context van het onderzoek beschreven worden, onderverdeeld in de praktische (paragraaf 1.3), de wetenschappelijke (paragraaf 1.4) en de persoonlijke context (paragraaf 1.5).¹ Ter afsluiting van deze inleiding zal inzicht geboden worden in de structuur en vorm van de dissertatie.

1 Het is aan de lezer om te bepalen welk moment het meest geschikt is om de contextbeschrijving (paragraaf 1.3, 1.4 en 1.5) te lezen. Voor een goed begrip van de dissertatie is het niet noodzakelijk de gegeven volgorde aan te houden.

1.3 PRAKTISCHE CONTEXT

In deze paragraaf wordt de context van het onderzoek beschreven aan de hand van een aantal actuele sociaal-politieke thema's waartoe ouderenzorgorganisaties, waaronder Laurens, zich gedurende de onderzoeksperiode moesten verhouden: de vergrijzing van de bevolking en maatschappelijke solidariteitsrelaties, de hervorming van en bezuinigingen op de langdurige zorg, het beroep van de overheid op vormen van informele zorg en ten slotte de zorgkwaliteit van de intramurale zorg. Ook komen in de praktische contextbeschrijving de consequenties van deze ontwikkelingen voor het leven en werk van zorgmedewerkers in de ouderenzorg aan bod, aan de hand van de thema's arbeidsmarkt, het combineren van werk en informele zorgtaken, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en veranderende beroepscompetenties. Ten slotte wordt in deze paragraaf beschreven hoe Laurens zich zelf als ouderenzorgorganisatie en casus gedurende de onderzoeksperiode ontwikkelde.

De ouderenzorg

Vergrijzing en intergenerationele solidariteit

In 2005 plaatst het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) het ouderbeleid in het perspectief van de vergrijzing (Ministerie van VWS, 2005). Het geboortecijfer daalt (ontgroening), de gemiddelde levensverwachting stijgt (vergrijzing) en deze combinatie vraagt, volgens het ministerie, om een beleidsaanpassing van de overheid. Maar ouderen worden ook steeds redzamer (gezonder, hoger opgeleid en financieel draagkrachtiger) waardoor zij, volgens de overheid, in eerste instantie zelf verantwoordelijk kunnen worden gesteld voor de consequenties van het ouder worden. Daarom dienen ouderen, volgens VWS, pas in tweede instantie, als hun eigen mogelijkheden niet meer voldoen, een beroep te kunnen doen op sociale voorzieningen. De overheid wil burgers uitdagen actief te investeren in hun eigen en elkaars redzaamheid. In het kader van dit streven wordt het tienjarig Nationaal Programma Ouderenzorg (NPO) onder regie van de Nederlandse organisatie voor gezondheidszorgonderzoek en zorginnovatie (ZonMw) geïnitieerd. In het NPO werken regionale samenwerkingsverbanden aan een samenhangend zorgaanbod voor kwetsbare ouderen.² Ook neemt VWS samen met Vilans (kenniscentrum voor de langdurige zorg) in 2009 het initiatief voor het programma *In voor zorg*.³ Dankzij dit programma krijgen zorgorganisaties praktische ondersteuning bij het inrichten van nieuwe werkprocessen en kunnen opgedane ervaringen worden gedeeld (Ministerie van VWS, 2005).

2 Zie: <http://www.beteroud.nl/ouderen>, geraadpleegd op 16 januari 2016.

3 Zie: <http://www.invoorzorg.nl>, geraadpleegd op 16 januari 2016.

In 2009 komt de gezondheidsraad (Gezondheidsraad, 2009) met een nieuwe kijk op preventie, één die het functioneren van mensen en dus niet ziekte en gezondheid, centraal stelt. Functionele preventie moet het voor zoveel mogelijk mensen mogelijk maken 'succesvol' ouder te worden, waaronder de gezondheidsraad het volgende verstaat: gezond blijven, een zelfstandig leven van goede kwaliteit blijven leven en aan de samenleving deel blijven nemen. Niettemin constateert de toenmalige Raad voor Volksgezondheid en Zorg (RVZ) een toenemend aantal niet-redzame ouderen (RVZ, 2012). De RVZ signaleert dat ouderen hun zelfredzaamheid eerder verliezen dan nodig is, dat de extramurale zorgvoorzieningen de zorgvraag niet op kunnen vangen en dat het overheidsbudget en de arbeidsmarkt de vraag niet bij zullen kunnen benen. De raad waarschuwt daarom voor verschraling van de zorg en adviseert het kabinet te voorkomen dat ouderen hun zelfredzaamheid verliezen, complexe en langdurige zorg ook extramuraal mogelijk te maken en de collectieve zorg alleen toegankelijk te maken voor ouderen met een zware zorgvraag en voor ouderen die de zorg niet zelf kunnen betalen of organiseren.

Het Centraal Planbureau (CPB) brengt de vergrijzing in verband met de overheidsfinanciën (CPB, 2010) en constateert dat de overheidsuitgaven aan AOW en zorg (met name de AWBZ) in de jaren van de vergrijzing harder zullen groeien dan de belastinginkomsten. Volgens het CPB vereist de houdbaarheid van de overheidsfinanciën daarom een beleidsaanpassing, waarbij de verdeling van de lasten over generaties een belangrijke rol zullen spelen (Van de Horst *et al.*, 2010). De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) gaat dieper in op de intergenerationele solidariteitskwestie (RMO, 2013). Volgens de RMO ontwikkelt Nederland zich van een klassieke verzorgingsstaat naar een 'sociale investeringsmaatschappij', wat onder meer een verschuiving inhoudt van indirecte solidariteit (met de overheid als intermediair) naar directe vormen van solidariteit (tussen mensen onderling). Deze verschuiving is, volgens de RMO, nodig omdat de indirecte solidariteit als één van de pijlers van de verzorgingsstaat, zijn doel voorbij geschoten is. Volgens de RMO zullen concrete ervaringen van burgers met directe solidariteit tot een herwaardering voor bepaalde vormen van indirecte solidariteit leiden. De RMO waarschuwt echter ook voor het risico van directe solidariteit, namelijk dat deze vorm van solidariteit groepen burgers uit kan sluiten en tot onrechtvaardige situaties kan leiden (RMO, 2013). De RVZ past de solidariteitskwestie toe op de zorgsector (RVZ, 2013) en maakt in dit kader onderscheid tussen formele (wettelijke geregelde) en informele solidariteitsarrangementen in de zorg. Volgens de RVZ staat de formele solidariteit in de zorgsector onder druk als gevolg van een steeds hogere premiedruk voor burgers en 'niet-solidair' gedrag van medeburgers en is daarom een verschuiving gewenst van formele naar de informele solidariteitsarrangementen (RVZ, 2013). Het mi-

nisterie van Binnenlandse Zaken doet het kabinet voorstellen over hoe de overheid een vitale, solidaire samenleving zou kunnen stimuleren en ondersteunen (Ministerie van BZK, 2013). Met het oog op de ontwikkeling van een 'doe-democratie' zou de overheid burgerinitiatieven en sociaal ondernemerschap moeten ondersteunen en ambtelijke tegenkrachten zoveel mogelijk moeten onderdrukken.

Hervorming en bezuinigingen

In 2013 kondigt Staatssecretaris Van Rijn (Ministerie van VWS, 2013a) een hervorming aan van de langdurige zorg, waaronder de ouderenzorg. Het doel van de hervorming is de kwaliteit van de zorg en ondersteuning te verbeteren, de betrokkenheid in de samenleving te vergroten zodat burgers meer voor elkaar gaan zorgen, en de langdurige zorg en ondersteuning financieel houdbaar te maken. Om dit mogelijk te maken stelt de overheid de eigen mogelijkheden van een zorgvrager en niet zijn of haar beperkingen voorop. Vervolgens zal gekeken worden naar het sociale netwerk en de financiële mogelijkheden van de zorgvrager om de zorg en ondersteuning zelf te organiseren. Pas als deze bronnen ontoereikend blijken te zijn, komen vormen van professionele zorg en ondersteuning in beeld. Alleen voor de meest kwetsbare mensen zal er uiteindelijk nog plaats zijn in een intramurale omgeving. Qua wetgeving betekent dit dat op ondersteuning en participatie gerichte onderdelen uit de AWBZ per 1 januari 2015 naar de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), en dus naar de gemeenten, gaan en de op behandeling en verpleging gerichte onderdelen naar de Zorgverzekeringswet (Zvw) en dus naar de zorgverzekeraars.

Volgens de staatssecretaris zal de transitie met taakstellingen gepaard gaan (resp. 25% en 15% voor Wmo en Wvg) en zal het een en ander gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering van de zorginstellingen: minder cliënten, maar met een zwaardere zorgvraag, zullen immers om een andere inzet van vastgoed en personeel vragen. De staatssecretaris geeft alle partijen in de zorg de opdracht zich tot het uiterste in te spannen om gedwongen ontslagen te voorkomen en medewerkers van werk naar werk te begeleiden. De overheid zal dit proces monitoren door middel van arbeidsmarkt-effectrapportages.

De Wet op de langdurige zorg (Wlz), die met ingang van 2015 de intramurale 24-uurszorg financiert, zal vanwege de taakstelling van 5% alleen nog toegankelijk zijn voor mensen die geen regie meer over het eigen leven kunnen voeren, geen of niet op tijd hulp in kunnen roepen of ongeplande zorg nodig hebben, voor wie de ondersteuning van de Wmo en het sociaal netwerk ontoereikend is of die een gevaar vormen voor zichzelf of anderen. De overheid zal zich er, volgens de staatssecretaris, voor inspannen de zorg voor deze kwetsbaarste mensen te verbeteren door de relatie tussen cliënt en

professional centraal te stellen en de professional meer ruimte te geven om de cliënt maatwerk te bieden (Ministerie van VWS, 2013a).

Informele zorg

Om mogelijk te maken dat ouderen langer thuis kunnen blijven wonen, wil het ministerie van VWS de informele zorg (mantelzorg en vrijwillige zorg) onder het motto 'Versterken, Verlichten en Verbinden' bevorderen (Ministerie van VWS, 2013b). De informele zorg zal daarom worden verankerd in de nieuwe zorgwetgeving (Wmo en Wlz): mantelzorgers en vrijwilligers zullen beter worden ondersteund en de samenwerking tussen de cliënt, mantelzorgers, vrijwilligers en professionele zorgverleners zal worden gestimuleerd. Mantelzorgers zullen expliciet betrokken worden bij een Wmo- of Wlz-aanvraag, bij het opstellen van het zorgplan en bij de uitvoering van de zorg. Zelf zal de overheid vrijwilligers- en mantelzorgorganisaties meer betrekken bij beleidsontwikkeling en de verspreiding van kennis faciliteren door middel van het programma *Invoormantelzorg*.⁴

Volgens het SCP gaf in 2014 een derde van alle volwassen Nederlanders een vorm van mantelzorg en deed 7,5% vrijwilligerswerk in de zorg (De Klerk *et al.*, 2015). Meer dan de helft van de mantelzorgers en vrijwilligers in de zorg is vrouw. Vrouwen lijken, volgens het SCP, meer dan mannen open te staan voor het aangaan van een zorgrelatie, maar als een zorgrelatie eenmaal tot stand is gekomen, besteden mannen en vrouwen er gemiddeld evenveel tijd aan. Mannen zijn vooral mantelzorger van hun partner, terwijl vrouwen open staan voor een bredere groep van hulpbehoevenden. Tachtig procent van de mantelzorg wordt gegeven aan een familielid, meestal zijn dit de (schoon)ouders en tachtig procent van de mantelzorgers, met inbegrip van de mantelzorgers met een baan, vindt het geven van zorg prettig en vanzelfsprekend. Echter, als de zorg intensief wordt, worden de ervaringen minder positief. Het SCP vindt het opvallend dat de zorg voor iemand buiten de directe familiekring positiever wordt ervaren dan de zorg voor een ouder, partner of kind. Eén op de tien mantelzorgers, meestal vrouwen en centrale verzorgers, ervaart een hoge belasting en een derde van deze mantelzorgers verliest hierdoor weleens zijn geduld in de zorg.

Wat het onbenutte hulppotentieel betreft, concludeert het SCP dat een derde van de mantelzorgers bereid is nog meer hulp te geven als dat nodig zou zijn, maar dat vrijwilligers hier terughoudender in zijn. Meer dan de helft van de mensen die geen mantelzorger of vrijwilliger in de zorg zijn, is in principe bereid voor ouders te zorgen. Deze groep is echter nauwelijks bereid om vrijwilliger in de zorg te worden (De Klerk *et al.*, 2015).

4 Zie: <http://www.invoormantelzorg.nl>, geraadpleegd op 16 januari 2016.

Kwaliteit ouderenzorg

In 2011 en 2012 bezoekt de inspectie voor de gezondheidszorg (IGZ) alle instellingen voor intramurale ouderenzorg. Tijdens deze bezoeken staan het zorgplan, de deskundigheid en aanwezigheid van het personeel en de zorginhoudelijke veiligheid centraal. Uit het verslag (IGZ & Ministerie van VWS, 2014) blijkt dat er in de sector niet systematisch met zorgplannen gewerkt wordt, dat de deskundigheid en aanwezigheid van het personeel onvoldoende afgestemd is op de zorgbehoefte van cliënten en dat de zorginhoudelijke veiligheid vooral rondom de medicatieverstrekking en vrijheidsbeperkende maatregelen onvoldoende geborgd is. Hoewel de meeste instellingen wel een idee blijken te hebben over hoe de zorg beter zou kunnen en de zorgmedewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om het werk goed te doen, blijkt er op dat moment nog onvoldoende structureel aan verbeteringen gewerkt te worden, zowel door de medewerkers als door de bestuurders. In 2015 bezoekt de inspectie die instellingen waar de dienst in 2014 aanleiding zag om extra toezicht te houden (20% van de instellingen) opnieuw en uit dit onderzoek (IGZ & Ministerie van VWS, 2015) komt naar voren dat ook deze organisaties intussen grotendeels aan de normen voldoen.

Naar aanleiding van de bevindingen van de IGZ maakt de regering in 2014 van de kwaliteit van de intramurale ouderenzorg een beleidsspeerpunt gericht op het structureel vergroten van de verbeterkracht van de zorgaanbieders (Ministerie van VWS, 2014a). De sleutel voor de kwaliteitsverbetering ligt, volgens het ministerie van VWS, in de relatie tussen zorgverlener en cliënt. De cliënt en diens informele zorgverleners dienen daarom voortaan expliciet bij het zorgproces betrokken te worden. Daarnaast zal de overheid hogere eisen stellen aan de vakbekwaamheid van de professionals en aan het werkgeverschap en bestuurlijk leiderschap van de bestuurders die samen met de raad van toezicht, inspectie en zorgkantoren door de overheid verantwoordelijk worden gesteld voor het goed laten functioneren van de relatie tussen professional en cliënt en daarmee voor de kwaliteit van zorg. Ten slotte dient de informatie die de instellingen over de geleverde kwaliteit verzamelen en aan de overheid aanleveren vooral ten dienste te staan van verbetering van de dagelijkse praktijk (Ministerie van VWS, 2014a).

In lijn hiermee wordt het vierjarig vernieuwingsprogramma *Waardigheid en Trots* door de overheid opgestart (Ministerie van VWS, 2015).⁵ In het kader van dit programma krijgen tweehonderd locaties in de ouderenzorg met urgente kwaliteitsvraagstukken en verbeterambities ondersteuning van een taskforce bij de ontwikkeling van best practices en het delen van ervaringskennis. De belangstelling voor dit programma is groot, wel achthonderd locaties melden zich aan. Bovendien krijgt het eerder genoemde programma *Invoorzorg!* de opdracht zich vanaf 2015 specifiek op de intramurale ouderenzorg te richten.

5 Zie: <http://www.waardigheidentrots.nl/>, geraadpleegd op 26 oktober 2016.

De zorgmedewerker

Arbeidsmarkt

Volgens het SCP (Vlasblom *et al.*, 2015) krijgen werkgevers sinds 2013 weer meer vertrouwen in de toekomst, maar geldt dit niet voor werkgevers in de zorgsector. In het algemeen investeren werkgevers minder in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en in van-werk-naar-werk-activiteiten dan voorheen. Werkgevers blijken sowieso minder te investeren in personeelsbeleid. Met uitzondering van het ouderenbeleid, krijgt ook het diversiteitbeleid weinig aandacht; in de sector zorg en welzijn overigens meer dan in andere sectoren. De totale arbeidsdeelname neemt toe, vooral dankzij de arbeidsparticipatie van ouderen en vrouwen (Vlasblom *et al.*, 2015). Toch vormen de achterblijvende arbeidsmobiliteit en langdurige werkloosheid van ouderen, volgens het ministerie van SZW (Ministerie van SZW, 2014), nog een punt van zorg. Ook constateert het ministerie van SZW een relatief grote werkloosheid onder niet-westerse allochtonen jongeren en mensen met een arbeidsbeperking. Het SCP ziet een zogenaamde 'combinatiesamenleving' ontstaan, een samenleving waarin mensen geneigd zijn meerdere banen, of een baan met zorg of studie te combineren. Verder signaleert het SCP een nieuwe vorm van inkomensrisico doordat steeds meer alleenstaanden een flexibel contract hebben (Vlasblom *et al.*, 2015). In het algemeen blijkt het aanbod van laagopgeleid personeel af te nemen en dit aanbod zal, volgens het ministerie van SZW, de komende jaren blijven dalen (Ministerie van SZW, 2014). In een publicatie over de onderkant van de samenleving (De Graaf *et al.*, 2015) waarschuwen het CPB en SCP ervoor dat als de huidige ontwikkelingen zich voortzetten, de verschillen in uurloon en werkzekerheid tussen hoog- en laagopgeleiden steeds groter zullen worden. Wat de verschillen tussen mannen en vrouwen betreft blijkt 25% van de vrouwen ondanks een baan niet economisch zelfstandig te zijn (Van den Brakel *et al.*, 2015), terwijl dit slechts voor 13% van de mannen geldt. Het CBS telt vooral veel meer financieel kwetsbare moeders dan vaders. Daar staat tegenover dat slechts een derde van de vrouwen met een kleine baan (tegenover de helft van mannen met een kleine baan) meer uren zou willen werken. Vooral vrouwen blijken de afstemming van werktijden op het privéleven belangrijk te vinden, terwijl vooral mannen het belangrijk vinden een eigen inkomen te hebben (Van de Brakel *et al.*, 2015).

Voor de ouderenzorg in het bijzonder geldt dat de personeelstekorten die verwacht werden zich tussen 2013 en 2015 niet voorgedaan hebben als gevolg van de stelselwijziging en bezuinigingen in de ouderenzorg. Er is zelfs sprake van een personeelsoverschot (Panteia, SEOR-ESE, & Etil, 2014). De arbeidsmarkt in de hele langdurige zorg is zelfs geslonken met 30.000 medewerkers (12.000 fte), waarbij het aantal ontslagen nog hoger is als de verschuivingen van personeel tussen instellingen, sectoren en typen medewerkers erbij opgeteld worden. Hoe de arbeidsmarkt zich verder zal ontwikkelen is onzeker

en afhankelijk van het beleid van gemeenten en zorgverzekeraars met betrekking tot de zorginkoop (Panteia, SEOR-ESE, & Etil, 2014).

Volgens het ministerie van VWS (2014b) staan de zorgaanbieders door de veranderde arbeidsmarkt voor belangrijke keuzes met betrekking tot het personeelsbeleid. Zowel landelijk als regionaal worden sectorplannen opgesteld om de financiële en personele gevolgen van de stelselwijziging zo veel mogelijk samen op te vangen. Dit neemt niet weg dat het ministerie verwacht dat er zorgaanbieders in de problemen zullen komen. Door de afbouw van intramurale voorzieningen en de huishoudelijke thuishulp zal de sector Verpleging en Verzorging en Thuiszorg (VVT) hierbij het hardst getroffen worden en binnen deze sector zijn de zorgmedewerkers met een laag opleidingsniveau en een kleine deeltijdaanstelling het kwetsbaarst (Ministerie van VWS, 2014b). Na de grote dip in 2015 zal de arbeidsmarkt voor de zorg naar verwachting weer aantrekken en vervolgens structureel blijven groeien (Ministerie van VWS, 2013c). Dit neemt niet weg dat er verschuivingen plaats zullen vinden in de werkgelegenheid. De huishoudelijke hulp zal bijvoorbeeld voor een deel verschuiven naar het private domein, een deel van de lager opgeleiden zal plaats maken voor zorgmedewerkers met een hoger opleidingsniveau en er zal een grotere behoefte ontstaan aan breed inzetbare zorgmedewerkers met een focus op de zelfredzaamheid van cliënten. De overheid ondersteunt dit proces beleidsmatig door nieuwe arbeidsverhoudingen, functieveranderingen en taakherschikking in de zorg beleidsmatig te faciliteren en door budgetten beschikbaar te stellen voor nieuwe vormen van zorgorganisatie zoals de sociale wijkteams. Tevens investeert de overheid in versterking van het aanpassingsvermogen van de sector zelf (Ministerie van VWS, 2013c).

Arbeid en informele zorgtaken

Gemiddeld wordt er in Nederland steeds minder tijd besteed aan huishouden en zorgtaken (Cloïn *et al.*, 2013). De tijd die ouders aan de zorg voor kinderen besteden - moeders overigens bijna twee keer zoveel als vaders - blijft echter hetzelfde. Gemiddeld zijn Nederlanders tussen 2006 en 2011 niet meer tijd aan betaalde arbeid gaan besteden, met uitzondering van ouders van jonge kinderen en mensen met een voltijd baan. Deze groepen hebben dan ook minder vrije tijd dan gemiddeld, waarvan moeders nog minder dan vaders. Het SCP stelt dat de rolverdeling qua zorgtaken tussen mannen en vrouwen in de periode van 2006 tot 2011 niet is veranderd, ondanks een stimulerend overheidsbeleid (Cloïn *et al.*, 2013).

Het al dan niet hebben van een baan blijkt, volgens het SCP, niet bepalend te zijn voor het aangaan van een informele zorgrelatie, wel voor de intensiteit ervan (De Klerk *et al.*, 2015). Tachtig procent van de mantelzorgers in de werkende leeftijd heeft dan ook een baan, in bijna de helft van de gevallen zelfs een baan van minstens 32 uur. Ook een kwart van de vrijwilligers in de zorg heeft een baan van minstens 32 uur. Bij een

grote baan neemt de kans op overbelasting en verlies van geduld met degene die zorg krijgt wel toe. Dertig procent van de werkende mantelzorgers nam in 2014 minstens een keer vrij voor het geven van mantelzorg en tien procent ging (tijdelijk) minder werken vanwege de mantelzorg. Werkende mantelzorgers voelen zich, volgens het SCP, het meest gebaat bij flexibele werktijden, meer verlofmogelijkheden en begrip van de leidinggevende. Een deel van de mantelzorgers ervaart echter een tekort aan faciliteiten en begrip. Deze mantelzorgers voelen zich ook vaker overbelast. Iets meer dan één op de tien zorgvrijwilligers vindt het vrijwilligerswerk zwaar en zou meer ondersteuning willen hebben in de vorm van begeleiding door professionals, onkostenvergoeding of scholing (De Klerk *et al.*, 2015).

Wat de informele zorg voor jonge kinderen betreft, is de overheid in de periode voor 2014 financieel een groter beroep op de ouders zelf gaan doen (Portegijs *et al.*, 2014). Als gevolg van deze overheidsmaatregelen is een klein deel van de vrouwen minder gaan werken en wordt de combinatie werk en zorg als iets zwaarder ervaren. Een kwart van de ouders heeft dan ook minder kinderopvang dan gewenst. Ruim de helft van deze ouders lost dit op door uit het eigen sociale netwerk te putten, meestal zijn dit de grootouders. Daarnaast lukt het een kwart van de ouders om zelf extra voor het kind te zorgen door werktijden te verschuiven naar de avonden of weekenden, meestal zijn het de moeders die dit doen. Bijna driekwart van de ingeleverde opvanguren is opgevangen door minder of niet meer te werken. Ook hierin hebben de moeders een groter aandeel dan vaders. Vooral moeders laten het aantal uren dat zij willen werken afhangen van het gat tussen de gewenste en werkelijke hoeveelheid formele kinderopvang (Portegijs *et al.*, 2014).

Het beleid van de overheid is er zowel op gericht burgers meer voor elkaar te laten zorgen als op het vergroten van de arbeidsparticipatie, vooral van vrouwen en ouderen. Uit onderzoek van het SCP blijkt dat mantelzorg en arbeidsparticipatie elkaar voor een deel beconcurreren (Josten *et al.*, 2015). Mantelzorg blijkt echter vooral ten koste te gaan van de vrije tijd. Alleen intensieve of langdurige zorg in combinatie met een grote aanstelling leidt soms tot minder werken. De gezondheid van de mantelzorger heeft eerder te lijden van de mantelzorg dan de arbeidsduur, met ziekteverzuim als gevolg. Terwijl werkende vrouwen vaker mantelzorg verlenen dan werkende mannen, krijgen mannelijke mantelzorgers relatief vaker gezondheidsklachten (Ministerie van VWS, 2014b).

Ook is het beleid van de overheid erop gericht dat kinderen meer voor hun oude ouders gaan zorgen. In twee derde van de gevallen nemen vrouwen deze rol op zich (De Boer *et al.*, 2015d). De meeste mensen vinden de zorg voor de ouderen eigenlijk een taak van de overheid. Vrouwen combineren mantelzorg voor hun (schoon)ouders anderhalf keer vaker dan mannen met een betaalde baan en twee keer vaker dan mannen met de zorg voor jonge kinderen. Hierbij moet wel worden vermeld dat mannen meer dan

drie keer zo vaak als vrouwen een voltijds baan hebben. Mannelijke mantelzorgers van (schoon)ouders hebben vooral moeite met het combineren van werk en mantelzorg, terwijl vrouwelijke mantelzorgers het vooral moeilijk vinden om de zorgrelatie los te laten. Vrouwen ervaren het geven van mantelzorg vaker positief dan mannen. Het SCP signaleert dat het beroep dat de overheid op burgers doet om meer voor elkaar te zorgen tot overbelasting kan leiden en vrouwen vooralsnog meer met extra verplichtingen belast dan mannen (De Boer *et al.*, 2015d).

Een kwart van de Nederlanders, vooral vrouwen en vooral moeders van jonge kinderen, voelt zich opgejaagd en ervaart een tekort aan vrije tijd (Cloïn, 2013). Dat vrouwen hier meer last van hebben blijkt, tegen de verwachting van het SCP in, niet veroorzaakt te worden door de dubbele belasting van betaald werk en onbetaalde zorgtaken (Portegijs *et al.*, 2016). Als het aantal uren betaald en onbetaald werk bij elkaar opgeteld worden, is de belasting voor mannen en vrouwen namelijk ongeveer even groot en hebben mannen en vrouwen evenveel vrije tijd. De anderhalf-verdienersconstructie van paren kan, volgens het SCP, gezien worden als een strategie om verplichtingen – opgevat als de som van betaald en onbetaald werk - en vrije tijd onderling gelijk te verdelen. Het SCP heeft onderzocht of de hogere tijdsdruk van vrouwen veroorzaakt wordt door een lagere kwaliteit van de vrije tijd. Het enige verschil dat in de vrijetijdsbeleving gevonden wordt, is dat vrouwen zich meer dan mannen verantwoordelijk voelen voor huishouden, kinderen en het emotioneel welzijn van anderen en dat dit *emotion work* doorgaat in de vrije tijd. Het SCP vindt echter geen verband tussen tijdsdruk en het meer of minder uren willen werken, met uitzondering van de groep vrouwen zonder jonge kinderen waartoe twee derde van alle vrouwen behoort. De belangrijkste conclusie van het SCP is dan ook dat jonge werkende vrouwen al extra tijdsdruk ervaren voordat zij kinderen krijgen, doordat zij minder herstellen van de vrije tijd (Portegijs *et al.*, 2016).

Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden

In 2013 heeft bijna één op de tien medewerkers in de sector Verpleging Verzorging en Thuiszorg (VVT) een dienstverband voor bepaalde tijd (Haanstra-Veldhuis *et al.*, 2013.). Meer dan de helft werkt in die periode in een deeltijdfunctie van 24 uur of minder en bijna de helft van de medewerkers werkt structureel en gemiddeld 7 uur per week over. In 2013 heeft meer dan de helft van de zorgmedewerkers in de branche Verpleging en Verzorging geen vast werkrooster en meer dan vijftien procent geen vaste afdeling.

In 2014 blijkt een derde van de zorgmedewerkers minstens een keer per jaar te verzuimen (Bronkhorst *et al.*, 2014). De helft van het verzuim is werkgerelateerd en het komt regelmatig voor dat zorgmedewerkers gaan werken, terwijl zij eigenlijk ziek zijn. In veruit de meeste gevallen verzuimen zorgmedewerkers vanwege fysieke klachten, vooral klachten aan het bewegingsapparaat en met name nek- en schouderklachten. De fysieke belasting is het grootst in de VVT-sector. De fysieke klachten worden vooral

veroorzaakt door ongemakkelijke houdingen, het nodig hebben van lichaamskracht tijdens het werk en het langdurig verrichten van dezelfde handelingen. Bijna de helft van de zorgmedewerkers ervaart tevens een hoge psychosociale arbeidsbelasting; meestal gaat het dan om emotionele belasting. Ook hebben veel zorgmedewerkers last van werkdruk, werk-privé-conflicten en ongewenste omgangsvormen, vooral agressie en roddelen. Van alle zorgmedewerkers heeft de groep verzorgenden het vaakst met agressie te maken. De VVT-sector besteedt samen met de gehandicaptenzorg de meeste aandacht aan verzuimpreventie. Er blijkt een belangrijke preventieve werking uit te gaan van de aandacht van het hoger management en leidinggevendenden voor een gezond werkklimaat. Ongeveer één op de drie zorgmedewerkers blijkt naast het werk in de zorg ook mantelzorgtaken te hebben. In de sector VTT is dit percentage het hoogst (40%). Deze combinatie maakt het beroepsmatig werk in de zorg zwaarder. Zorgmedewerkers die tevens mantelzorgers zijn voelen zich zowel fysiek als psychosociaal zwaarder belast. Deze groep heeft dan ook vaker gezondheidsklachten en verzuimt vaker (Bronkhorst *et al.*, 2014).

In het algemeen houden zorgmedewerkers van hun werk in de zorg (Maurits *et al.*, 2016). Het rapportcijfer dat zij aan hun werk geven, is vergelijkbaar met dat van de Nederlandse werkenden in het algemeen. De belangrijkste maatregelen die het werk in de zorg, volgens de zorgmedewerkers zelf, aantrekkelijker zouden kunnen maken, zijn: meer personeel in de directe zorgverlening, meer gelijkwaardigheid tussen de top van de organisatie en uitvoerenden, vermindering van de administratieve taken en verlaging van de werkdruk. Meer personeel in de directe zorgverlening en verlaging van de werkdruk worden bovendien steeds belangrijker, vooral voor verzorgenden in de branche Verpleging en Verzorging (Maurits *et al.*, 2016).

In 2013 werkt rond de helft van de medewerkers in de branche Verpleging en Verzorging (V&V) regelmatig in een hoog tempo en onder hoge tijdsdruk en volgens de meesten neemt de tijdsdruk toe, zowel als gevolg van het aantal cliënten per medewerker als door een toegenomen zorgzwaarte. Meer dan een kwart van de zorgmedewerkers in de V&V-branche vindt de gemiddelde kwaliteit van zorg matig tot slecht en volgens de helft neemt de zorgkwaliteit nog steeds af, wat volgens een derde van de zorgmedewerkers ten koste gaat van het plezier in het werk (Haanstra *et al.*, 2013). In 2016 vindt nog steeds ongeveer de helft van zorgmedewerkers het te druk op het werk en neemt de werkdruk nog steeds toe. Dit geldt vooral voor verpleegkundigen in ziekenhuizen en verzorgenden in de intramurale ouderenzorg. Deze groepen klagen vooral over het ontbreken van werkdrukverlagende maatregelen en de hoeveelheid administratie (Maurits *et al.*, 2016).

Meer dan de helft van de zorgverleners heeft na de basisopleiding een langdurige aanvullende opleiding gevolgd en bijna alle zorgverleners hebben in het onderzoeksjaar 2015 bij- of nascholing gevolgd. Deze percentages zijn de afgelopen jaren licht gestegen, vooral voor de groep verzorgenden in de thuiszorg en de intramurale ouderenzorg. In

de ouderenzorg wordt relatief veel aandacht besteed aan de scholing en loopbaanontwikkeling van verpleegkundigen. In het algemeen lijken zorgmedewerkers zich weinig bezig te houden met hun loopbaan. Slechts een kwart voelt zich op dit punt door de werkgever aangespoord (Maurits *et al.*, 2016).

De meeste zorgmedewerkers vinden dat zij door de directie goed op de hoogte worden gehouden van het beleid van de organisatie, meer dan de helft vindt echter dat de directie te weinig weet heeft van problemen op de werkvloer. Meer dan de helft van de zorgmedewerkers is tevreden over de overlegstructuur en ervaart voldoende invloed (Maurits *et al.*, 2016). Verzorgenden worden minder vaak actief betrokken bij beleidsbeslissingen dan verpleegkundigen. Verzorgenden in verpleeghuizen ervaren de minste invloed (Maurits *et al.*, 2014), terwijl verpleegkundigen in de intramurale ouderenzorg juist wel bij beleidsbeslissingen worden betrokken. De mate van autonomie die zorgmedewerkers in hun werk ervaren neemt niet toe. Volgens verzorgenden in de intramurale ouderenzorg zouden zelfsturende teams het werk aantrekkelijker maken (NIVEL, 2016). Zorgmedewerkers voelen zich sterk bij de organisatie betrokken en vooral verzorgenden in verzorgingshuizen vinden dat zij in een prettige organisatie werken. Bijna alle zorgverleners voelen zich vooral gewaardeerd door hun cliënten en leidinggevend. Slechts de helft ervaart ook waardering van de directie (Maurits *et al.*, 2014).

Zorgmedewerkers zijn in het algemeen trots op hun werk en gaan meestal met plezier naar het werk. Zij zijn vooral tevreden over het contact met cliënten (Maurits *et al.*, 2016 en met collega's (Maurits *et al.*, 2014). Toch denkt meer dan een kwart na over een beroep buiten de zorgsector en bijna de helft denkt het huidige werk niet tot het pensioen vol te kunnen houden. Verzorgenden in de thuiszorg en de intramurale ouderenzorg denken het minst na over verandering van werk of werkgever, ondanks dat zij het meest ontevreden zijn over de zorgkwaliteit en het vaakst verwachten het werk niet tot het pensioen vol te kunnen houden (Maurits *et al.*, 2014).

Competenties

Als gevolg van politiek-maatschappelijke ontwikkelingen verandert de inhoud van het werk in de zorg en veranderen daarmee tevens de noodzakelijke competenties van zorgmedewerkers. Het NIVEL (2015) voorspelt een aantal veranderingen, waarvan sommige het werk in de zorg aantrekkelijker zullen maken en andere juist niet: meer aandacht voor het werken volgens standaarden en richtlijnen en *evidence based* handelen, voor het bevorderen van een gezonde leefstijl, voor zelfmanagement, mantelzorg en vrijwillige zorg, voor de coördinatie van de zorg rondom een cliënt, voor elektronische communicatie, voor een gelijkwaardige en respectvolle communicatie met cliënten, voor coaching, advisering en/of begeleiding van collega's, voor het bijdragen aan het werkklimaat, voor het waarborgen en verbeteren van de zorgkwaliteit en voor het reflecteren op het eigen functioneren. Ook voorspelt het NIVEL dat in sommige sectoren de

samenwerking met disciplines buiten de organisatie zal toenemen (Maurits *et al.*, 2015). Deze veranderingen vereisen, volgens het Zorginstituut, een nieuwe beroepenstructuur in de vorm van "een dynamisch continuüm van (vooral generalistische) bekwaamheden, afgestemd op de zorg die mensen in staat stelt zoveel mogelijk zelfstandig en in hun eigen leefomgeving te kunnen functioneren." (Kaljouw *et al.*, 2015, p. 10).

De casus: ouderenzorgorganisatie Laurens

Laurens maakt deel uit van de Rotterdamse zorgsector, de sector die in 2010 door de gemeente Rotterdam nog aangewezen wordt als speerpuntsector in het economische beleid en banenmotor (Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam i.s.m. Calibris, 2010). Er is op dat moment sprake van een groot tekort aan verpleegkundigen en verzorgenden en een klein tekort aan helpenden en de verwachting bestaat dat het tekort aan verpleegkundigen en verzorgenden tussen 2009 en 2013 zal verdubbelen en dat het tekort aan helpenden zelfs vier keer zo groot zal worden. Volgens het ontwikkelbedrijf vragen deze prognoses om een gerichte aandacht van de gemeente. De Rotterdamse arbeidsmarkt voor de zorg onderscheidt zich enigszins van de landelijke in die zin dat de vergrijzing in Rotterdam geleidelijker verloopt en dat er relatief veel allochtone werknemers in de zorgsector werkzaam zijn. De banenmotor komt in 2013 echter plotseling tot stilstand, vooral in de grootste gezondheidszorgsector, de VVT-sector. De Rotterdamse zorg, het samenwerkingsverband van zorgaanbieders rondom arbeidsmarktvraagstukken in de zorg in de regio Rijnmond (RegioPlus & De Rotterdamse zorg, 2013) verwacht dat de vraag naar arbeid in de zorgsector in de regio Rijnmond tot en met 2017 nog verder zal dalen, met de sterkste daling in 2015 en dat de vraag na 2017 weer langzaam zal groeien om op de langere termijn weer over te gaan in toenemende arbeidstekorten. In 2019 zullen er in de regio echter naar verwachting echter nog steeds meer dan 10% minder helpenden en zorg hulpen nodig zijn dan in 2015 en in de hele VVT-branche zal in 2019 waarschijnlijk nog steeds sprake zijn van een arbeidsoverschot, wat volgens het samenwerkingsverband om een proactief beleid en langetermijndenken van zowel de zorgmedewerkers zelf, de opleidingen als de zorgaanbieders vraagt.

De interne notitie *De medewerker centraal!* waarmee we dit hoofdstuk openen, vormt een antwoord op de beleidsvraag hoe Laurens zorgmedewerkers beter aan zich zou kunnen binden (Laurens, 2011). Laurens kampt op dat moment namelijk met een personele uitstroom van rond de 20% terwijl de omzet juist toeneemt (Laurens, 2012 en 2013b). De organisatie acht zich onvoldoende in staat genoeg gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden om de ambities in de ouderenzorg waar te maken. Bovendien heeft bijna een kwart van de medewerkers op dat moment een oproepcontract, een percentage dat door de organisatie onwenselijk hoog werd gevonden. De nieuwe focus van het personeelsbeleid sluit op deze kwesties aan en houdt een verschuiving in het denken over HRM in waarbij de belangen van de cliënt en de organisatie verenigd wor-

den met die van de medewerkers. In het kader van het nieuwe beleid wordt de kwaliteit van de werving, selectie, introductie en het inwerken en van de loopbaanbegeleiding verbeterd en het recruitment team versterkt. Meer en meer worden de zorgmedewerkers zelf verantwoordelijk gesteld voor de zorg en worden management en ondersteunende diensten dienstbaar gemaakt aan de zorgteams (Laurens, 2013a).

In 2013 slaat de arbeidsmarktsituatie plotseling om (Laurens, 2014a, 2014b en 2015). Bij Laurens blijft de uitstroom van personeel toenemen, maar nu neemt ook de instroom en daarmee het totale personeelsbestand af (2% in 2013, 16% in 2014). Vooral de functieverandering van veel locaties blijkt grote personele gevolgen te hebben. Het aanstellingsbeleid wordt aan de nieuwe situatie aangepast met als doel gedwongen ontslag te voorkomen: vacatures die het gevolg zijn van natuurlijk verloop worden niet ingevuld, zorgmedewerkers worden zo nodig intern overgeplaatst en tijdelijke arbeidscontracten worden beëindigd. Het recruitment-beleid van 2012 wordt omgevormd tot een mobiliteitsbeleid, waarmee de focus van het personeelsbeleid verlegd wordt van het binden en boeien van personeel naar personele mobiliteit. De medewerkers worden in eerste instantie zelf verantwoordelijk gesteld voor hun eigen duurzame inzetbaarheid. De organisatie kent zichzelf hierbij vooral een faciliterende, ondersteunende en stimulerende rol toe en zet hiervoor diverse mobiliteitsinstrumenten in, zoals loopbaangesprekken en -workshops, belangstellingstests, interne stages en externe opleidingen. In 2014 (Laurens, 2015) gaat het mobiliteitsbeleid nog verder en worden boventallige medewerkers actief naar ander werk binnen of buiten de organisatie begeleid. Hierbij is baanbehoud niet het enige criterium, er wordt ook gestreefd naar een passende werkplek of functie. Ook stelt de organisatie zich actiever op in het stimuleren van medewerkers om over hun toekomstige inzetbaarheid na te denken. Hiervoor worden verschillende instrumenten ingezet zoals beoordelings- en dooropleidingsgesprekken, workshops en persoonlijkheidstesten. Laurens bereidt zich tevens voor op een zorgvuldig proces van gedwongen ontslag, door middel van een sociaal plan. In de tussentijd daalt de medewerkerstevredenheid. Ten opzichte van andere ouderenzorgorganisaties scoren de medewerkers van Laurens hoger op motivatie, loyaliteit en leiderschap en lager op verzuimbestedigheid, werksfeer en betrokkenheid.

Als gevolg van de stelselwijziging en bezuinigingen in de zorg fuseert Laurens in 2015 met een grote Rotterdamse thuiszorgaanbieder, Thuiszorg Rotterdam (Laurens, 2013a, 2014 en 2015). In het kader van deze fusie worden nieuwe strategische keuzes gemaakt en wordt het ontwerp van de organisatie herzien waarbij de focus komt te liggen op klantgerichtheid, zelfsturende teams, risicomanagement en resultaatsturing. De scheiding van wonen en zorg en de daarmee gepaard gaande afbouw van de verzorgingshuizen heeft tot gevolg dat het aantal intramurale klanten tussen 2012 en 2014 met 17% daalt, terwijl het aantal extramurale klanten met 18% toeneemt. Toch daalt het personeelsbestand in deze periode met respectievelijk 18% (aantal medewerkers)

en 30% (fte). Voor alle locaties wordt het in 2020 beoogde gebruik vastgesteld, wat inhoudt dat sommige locaties gesloten worden en andere een transitieproces ingaan van langdurige somatische zorg naar geclusterd wonen voor psychogeriatrische klanten of kortdurende revalidatiezorg. Buurtgericht werken, complexe ketenzorg en zichtbaarheid en herkenbaarheid worden de nieuwe speerpunten van het strategisch beleid. Het kwaliteitsbeleid van Laurens wordt verbreed van het primair proces naar alle onderdelen van de organisatie met als doel het denken en doen van alle medewerkers en de hele bedrijfsvoering van een kwaliteitsbesef te doordringen. In de jaarverslagen wordt geconstateerd dat de klantwaardering als gevolg van de onrust die de ontwikkelingen veroorzaken licht afneemt en het behalen van de organisatiedoelstellingen risico loopt.

1.4 WETENSCHAPPELIJKE CONTEXT

In deze paragraaf komt de academische inbedding van het onderzoek aan de orde. In het kader van deze inbedding wordt aansluiting gezocht bij de stand van de wetenschap met betrekking tot het ouderenzorgsysteem als maatschappelijke fenomeen in het algemeen en als werksetting in het bijzonder. Hierbij is gekozen voor een selectie van publicaties die de ontwikkeling van de Nederlandse ouderenzorg vanuit verschillende perspectieven beschouwen: vanuit zowel een mondiaal, Europees als nationaal perspectief en vanuit zowel een beschrijvend als kritisch standpunt en die daarbij expliciet aandacht besteden aan de positie van de zorgverlener in het zorgsysteem.

De Wereld Gezondheidsorganisatie (WHO, 2015) behandelt de gevolgen van de vergrijzing van de wereldbevolking voor de zorg voor ouderen. Dankzij dit rapport kan de Nederlandse ouderenzorg in een mondiaal perspectief geplaatst worden. De WHO gaat in dit rapport onder meer in op de huidige verdeling van zorgtaken in de verschillende culturele contexten en op de noodzakelijke en wenselijke aanpassingen van bestaande maatschappelijke zorgarrangementen. De WHO constateert naast grote culturele verschillen tussen de zorgsystemen ook overeenkomsten: ten eerste dat het wereldwijd vooral vrouwen zijn die verantwoordelijk zijn voor de ouderenzorg, zowel in de professionele als in de informele setting en ten tweede dat de ouderenzorg als zorgsector overal een relatief slecht imago heeft in vergelijking met andere zorgsectoren. Doordat wereldwijd steeds meer vrouwen de arbeidsmarkt op gaan, zo signaleert de WHO, komen hun informele zorgtaken in het gedrang waardoor de behoefte aan betaalde, professionele zorg toeneemt. Echter, in veel landen streeft de politiek juist naar een verschuiving van professionele naar informele zorg om de maatschappelijke kosten van de vergrijzing te drukken. Dit ligt ook voor de hand omdat in de meeste macroberekeningen de kosten van de informele zorg - het minder opgeleid zijn, minder inkomen hebben, minder carrière maken, minder pensioen opbouwen, economisch

kwetsbaarder zijn van de informele zorgverlener - niet meegenomen worden. Deze kosten komen voor rekening van de informele zorgverleners zelf, daardoor vooral van de vrouwen. Deze onrechtvaardigheid krijgt, volgens de WHO, in veel landen niet de aandacht die het verdient. Iedere overheid zou er naar moeten streven ook de kosten van de informele zorg rechtvaardig te verdelen. Dit betekent dat landelijke overheden, volgens de WHO, niet alleen verantwoordelijk zijn voor de betaalbaarheid van het zorgsysteem en de beschikbaarheid van voldoende professionele en informele zorgverleners, maar ook voor een rechtvaardige verdeling van professionele en informele zorgtaken en de kosten ervan. Zo zouden overheden bijvoorbeeld mannen aan kunnen moedigen om meer zorgtaken op zich te nemen. De WHO geeft aan dat ook de media de verantwoordelijkheid op zich kunnen nemen zorgverleners een publieke stem te geven, bepaalde beelden te corrigeren en mogelijkheden voor debat te organiseren. Alle overheden zouden, volgens de organisatie, een nationaal plan op moeten stellen met een driedelige doelstelling: een geïntegreerd systeem van ouderenzorg dat voldoende zorg genereert en dat zowel recht doet aan de rechten van de ouderen als van hun professionele en informele zorgverleners.

In zijn oratie plaatst Huijsman (2013) de ontwikkeling van het ouderenzorgsysteem in Nederland in een historisch kader en het personeelsbeleid in de ouderenzorg in een generationeel perspectief. In zijn analyses betreft hij ook de arbeidsmarkt van de ouderenzorg en de maatschappelijke positie van formele en informele zorgverleners. Huijsman signaleert ten eerste de trend dat bestaande sociaaleconomische verschillen tussen burgers hardnekkig blijken te zijn en eerder toe- dan afnemen. Ten tweede signaleert Huijsman allerlei nieuwe vormen van solidariteit en werkorganisatie en grote veranderingen in de inrichting en financiering van het ouderenzorgstelsel. Op de derde plaats ziet Huijsman dat intergenerationele familierelaties steeds belangrijker worden in de zorg voor ouderen en dat deze vooral voor rekening van vrouwen komt, vooral vrouwen uit de door hem genoemde 'protestgeneratie van babyboomers' (1940-1955) en 'de verbindende generatie x' (1956-1970). "Zij 'multitasken' als geen ander: eigen deeltijdbaan, schoolgaande kinderen, afhankelijk wordende (schoon)ouders en ook nog een partner." (Huijsman, 2013, p. 19) Volgens Huijsman is dit onuitgesproken zorgcontract tussen de generaties echter aan vernieuwing toe en ligt de weg open voor een grote diversiteit aan solidariteitsconstructies waarbinnen mensen elkaar steunen en voor elkaar zorgen.

Volgens Huijsman liggen aan de huidige Nederlandse ouderenzorg zeven beleidsdoelen van de overheid ten grondslag: decentralisatie, deregulering, van intra- naar extramurale zorg, van professionele naar informele zorg, van categoriaal naar algemeen beleid voor alle doelgroepen, van bescherming naar zelfstandigheid van ouderen en ten slotte van sectoraal naar integraal beleid. Deze beleidsdoelen zijn vooral gericht op de zelfstandigheid van burgers, op kostenbeheersing en op een efficiënt zorgaanbod.

Huijsman onderscheidt in de recente geschiedenis van de Nederlandse ouderenzorg zes perioden. In de periode tussen 1955 en 1970 die Huijsman kenmerkt als 'groei zonder beleid' staan vooral huisvestings- en inkomensvraagstukken centraal en wordt de Wet op de Bejaardenoorden (1963) aangenomen. De periode die hierop volgt, van 1970 tot 1983, staat in het teken van ouderenzorgbeleid zonder groei. Het doel van de overheid in deze periode is het zorgvolume te stabiliseren door een beroep te doen op de eigen verantwoordelijkheid van burgers en vormen van informele zorg. Tussen 1983 en 1992 staan kostenbeheersing en substitutie centraal. In deze periode noopt de economische situatie en demografische prognoses volgens tot herziening van de ouderenzorg en doet de overheid een beroep op de zogenaamde zorgzame samenleving. In deze periode krijgen de verzorgingshuizen tevens een wijkfunctie. De periode tussen 1992 en 1996 kenmerkt Huijsman als een periode van politieke impasse. In deze periode worden traditionele verzorgingshuizen omgevormd tot woonzorgcomplexen. De hele ouderenzorg wordt onder de AWBZ geplaatst en een onafhankelijke centrale indicatiestelling wordt geïntroduceerd. De periode tussen 1997 en 2006 staat in het licht van de modernisering van de AWBZ en de introductie van een functiegericht indicatiesysteem waarbij indicaties voor intramurale zorg de vorm krijgen van zorgzwaartepakketten. Vanaf 2007 is Nederland, volgens Huijsman, onderweg naar nieuwe stelsels. De Wmo treedt in werking, eerst voor de AWBZ-functie hulp bij het huishouden (2007), vervolgens tevens voor de functies ondersteunende en activerende begeleiding (2011). De overheid doet een steeds groter beroep op zelfzorg en mantelzorg en er blijft slechts een kern-AWBZ over (de latere Wlz) voor de zware intramurale zorg. Het verzorgingshuis sterft uit.

Huijsman exploreert aan welke vorm van toegevoegde waarde de kwaliteit van ouderenzorg zou moeten worden afgemeten en hij bepleit een ouderenzorgsysteem gericht op *shared value*, een combinatie van waarden van professionals, cliënten en burgers. Dit vereist, volgens hem, van het management in de ouderenzorg een viersporenbeleid, ofwel vier vormen van management: waardemanagement ofwel sturing op resultaten, ketenmanagement ofwel sturing op het benutten van gemeenschappelijke infrastructuur door cliënten en professionals, generatiemanagement ofwel sturing op een personeelsbeleid vanuit een intergenerationele invalshoek, en ten slotte teammanagement ofwel sturing op virtueel teamwerk, op zelfsturende, in het werk lerende professionals met zo min mogelijk bureaucratie en een bijbehorende vorm van leiderschap.

In zijn dissertatie analyseert Van der Steen (2009) vanuit een narratief perspectief de relatie tussen de vergrijzing als demografisch verschijnsel en de hervorming van de Nederlandse (ouderen)zorg. Hij neemt hierbij zowel een beschrijvend als kritisch-analytisch perspectief in. De vraag die in één van de hoofdstukken centraal staat is hoe bepaalde toekomstverhalen over de vergrijzing tot een ingrijpende institutionele hervorming van de ouderenzorg hebben geleid. Van der Steen laat zien dat het discours over de vergrijzing tussen 2000 en 2007 voortdurend van karakter veranderde, hoe het idee van

de vergrijzing steeds een andere gedaante kreeg. Zo verschoof de vergrijzing als thema in die periode van de rand naar het centrum van het discours. Daarnaast veranderde de vergrijzing van een specifiek in een generiek thema, pendelde de doelstelling van het overheidsbeleid tussen preventie en correctie, veranderde de vergrijzing van een actueel in een toekomstig probleem en ontwikkelde het vergrijzingvraagstuk zich van een economisch naar een maatschappelijk vraagstuk.

Toch leidde het steeds veranderende discours tot belangrijke institutionele ingrepen, onder meer in de ouderenzorg. Volgens Van der Steen duiden de politieke bestuurders in deze periode veel van deze institutionele hervormingen als 'omwille van de vergrijzing', maar is het onzeker of dit daadwerkelijk zo is. Van der Steen geeft het discours over de vergrijzing en de institutionele veranderingen weer als een door politici geconstrueerd verhaal, waarin 'omwille van de vergrijzing' steeds breder, fundamenteeler en structureler hervormd werd en de hervormingen een steeds regressiever en selectiever karakter kregen.

Hoe de vergrijzing en de toekomst geframed wordt - of het economisch perspectief dan wel het sociaal-cultureel perspectief in het vergrijzingdebat domineert en of de vergrijzing negatief ('grijs') dan wel positief ('zilver') geduid wordt - blijkt grote gevolgen te hebben voor het overheidsbeleid en de nieuwe werkelijkheid die erdoor ontstaat. Zo vormen perspectief en werkelijkheid twee zijden van één medaille, en bepalen ze samen het vergrijzingsverhaal. Van der Steen ziet dat ook adviesorganen van de overheid, zoals het SCP en het CPB, deel uitmaken van dit verhaal. Zij kunnen daarom niet als helemaal neutraal beschouwd worden. Hij vraagt zich af of beleidsmakers en politici zich voldoende bewust zijn van de relativiteit van hun perspectief en bovendien of de verschillende toekomstopties in het democratische proces wel voldoende zichtbaar gemaakt en bediscussieerd worden.

Het vergrijzingsverhaal kan, volgens hem, getypeerd worden als een combinatie van een *story of decline*, een verhaal over een probleem dat afgewend moet worden en een *story of control*, een verhaal over pijnlijke, maar noodzakelijke maatregelen die nodig zijn voor een betere toekomst. Samen construeren deze twee verhaallijnen één betekenisgevend geheel dat de versobering van de ouderenzorg in het nu legitimeert en hiervoor maatschappelijk draagvlak creëert. Het vergrijzingsverhaal kan, volgens hem, dankzij vier elementen tevens getypeerd worden als een krachtig verhaal. Op de eerste plaats is het vergrijzingsverhaal een verhaal van schuld en boete waardoor het vergrijzingsverhaal een pakkend verhaal is. Op de tweede plaats is het een goed beargumenteerd verhaal, omdat het wetenschappelijk verantwoord wordt. Ten derde is het een realistisch verhaal omdat het gebaseerd is op (extrapolatie van) actuele cijfers en ten slotte hebben de vertellers van het verhaal (zoals het SCP en het CPB) maatschappelijk gezag.

Volgens Van der Steen zijn toekomstgerichte hervormingen altijd gebaseerd op verhalen over die toekomst en niet op die toekomst zelf. De toekomst laat zich immers niet kennen, we kunnen er alleen een beeld van vormen, er een verhaal over construeren, bijvoorbeeld het verhaal van de vergrijzing. Dit maakt de relatie tussen de toekomstgerichte hervorming van de ouderenzorg en het vergrijzingsprobleem in de toekomst principieel onzeker. Ook achteraf zal niet vastgesteld kunnen worden of de hervormingen het vergrijzingsprobleem inderdaad opgelost hebben; het kan ook zijn dat het probleem niet meer bestaat, omdat het discours erover gewoonweg is opgelost. Daarnaast is het de vraag wat er het eerst was: de hervormingsbehoefte of het toekomstverhaal van de vergrijzing. Het kan ook zo zijn dat toekomstgerichte hervormingen nodig werden gevonden en dat er een krachtig verhaal bij gezocht werd om draagvlak voor deze hervorming te creëren. Volgens deze logica maakte het vergrijzingsverhaal een hervorming op andere gronden mogelijk, was het vergrijzingsverhaal slechts een strategische zet.

Van der Steen houdt een beargumenteerd pleidooi voor een narratieve benadering van de toekomst door de overheid en de politiek, ofwel een benadering die de toekomst als een meervoudig en narratief geheel van mogelijkheden beschouwt. Juist omdat de toekomst zelf niet kenbaar is, zou een meervoudigheid aan verhalen de inzet van politieke strijd moeten zijn: de politiek als verhalenmarkt. Bestuurders zouden, volgens hem, beter met deze meervoudigheid en de onzekerheid die hiermee gepaard gaat om moeten kunnen gaan. De ontwikkeling van toekomstgericht beleid zou gebaseerd moeten zijn op twee gelijkwaardige pijlers: die van het weten (kennen en plannen) en die van het niet-weten (het emergente en ambigue).

In haar dissertatie onderzoekt Van Gastel (2013) hoe bestuurders in morele zin vormgeven aan de recente veranderingen in de ouderenzorg. Zij kiest hierbij expliciet voor het morele perspectief van de bestuurders van ouderenzorgorganisaties. Zij concludeert dat de zakelijkheid die het nieuwe zorgsysteem van de bestuurders verwacht, conflicteert met hun betrokkenheid bij de zorg zelf, de cliënten en de zorgmedewerkers. Zij constateert dat de eisen van de overheid de eigen morele opvattingen van de bestuurders domineren, waardoor de bestuurders beide werelden niet met elkaar verenigd krijgen. "Systeemwaarden zijn dominant ten opzichte van waarden uit de leefwereld en overvleugelen daarmee de zorghouding van bestuurders en hun streven om met hun handelen uitdrukking te geven aan intrinsiek aan de zorg verbonden waarden." (Van Gastel, 2013, p. 244) Uit haar analyses van verschillende vormen van moreel beraad van bestuurders blijkt het meervoudige en dialogische karakter van de morele opvattingen van bestuurders over de dagelijkse praktijk van de ouderenzorg: "Inzicht is ontstaan dat de morele dimensie van een kwestie een pluraal en multivocaal karakter kent." (p. 242) Zij constateert een machtsonbalans in deze pluraliteit, omdat de stem van het systeem die van de ouderen, de zorgmedewerkers en de bestuurders overheerst.

De Brabander (2014) deconstrueert het begrip zelfredzaamheid als centrale waarde van de Wmo. Deze studie vertegenwoordigt het perspectief van de professional. Hij neemt als onderzoeker een kritisch-analytisch standpunt in. Evenals Van der Steen gaat De Brabander uit van de veronderstelling dat wat mensen als vanzelfsprekend als werkelijkheid ervaren eigenlijk een door hen zelf geconstrueerde werkelijkheid is, het resultaat van een door mensen zelf aangebrachte ordening die andere mogelijkheden uitsluit en in relationeel proces tot stand komt. Hij problematiseert niet het idee van zelfredzaamheid zelf, maar de vanzelfsprekendheid van zelfredzaamheid als beleidsdoel: de voorstelling dat het autonome mensbeeld dat aan de Wmo ten grondslag ligt en dat bepalend is voor allerlei hulpverleningspraktijken, het enige mogelijke mensbeeld is. Met andere woorden, hij stelt de impliciete veronderstelling aan de orde dat het niet alleen wenselijk, maar ook natuurlijk is dat mensen streven naar zoveel mogelijk zelfredzaamheid. Hij problematiseert deze zogenaamde 'normatieve sprong' van de overheid, omdat het zelfredzaamheidsstreven burgers, vooral burgers die juist niet heel zelfredzaam zijn, en hun hulpverleners dwingt te doen alsof zij dat wel zijn. In zijn onderzoek laat hij zien hoe sociaal werkers en hun cliënten met het discours worstelen omdat het streven naar zelfredzaamheid onverenigbaar is met hun werkelijkheid.

De Brabander analyseert hoe het zelfredzaamheidsdiscours andere mogelijke discourses is gaan domineren en hoe de verhaallijn van de overheid op deze manier gedepolitiseerd is geraakt: op de eerste plaats doordat het beroep van de overheid op de zelfredzaamheid van de mens als enige en noodzakelijke oplossing van een maatschappelijk probleem gepresenteerd wordt en op de tweede plaats doordat impliciet blijft dat het zelfredzaamheidsdiscours slechts een resultaat is van bestaande machtsverhoudingen. Hij duidt dit als een vorm van stilzwijgende censuur. Volgens hem is het neoliberale zelfredzaamheidsdiscours zelfs zo dominant dat het bijna onmogelijk wordt om een alternatief te bedenken of te verdedigen. Ook hij zoomt in dit kader in op de vermeende neutraliteit van adviesorganen van de overheid die, volgens hem, overigens zonder verkeerde bedoelingen, vooral het dominante discours reproduceren.

De Brabander probeert de impasse te doorbreken door een wereld van andere mogelijkheden, van andere discourses dan het zelfredzaamheidsdiscours te openen, maar dan zonder andere mogelijkheden uit te sluiten door zelf een bepaalde mogelijkheid te verabsoluteren. Hij doet hiervoor een beroep op het reflectief vermogen en de verbeeldingskracht van mensen die mogelijk en denkbaar maken dat het streven naar zelfredzaamheid altijd nog ingewisseld kan worden voor bijvoorbeeld een streven naar maatschappelijke betrokkenheid, emancipatie, menswaardigheid, geluk of rechtvaardigheid.

1.5 PERSOONLIJKE CONTEXT

Hoewel het in wetenschappelijk onderzoek in het algemeen niet gebruikelijk is om de persoonlijke context van de onderzoeker in het onderzoek te betrekken, is er in dit geval voor gekozen dit wel (en in de ik-vorm) te doen met als doel het meerstemmige karakter van deze wetenschapspraktijk zoveel mogelijk recht te doen. In hoofdstuk drie dat de methodologie behandelt, zal verduidelijkt worden waarom en hoe de stem van de onderzoeker in de meerstemmige wetenschapspraktijk van deze studie betrokken wordt en op welke manier de reflecties van de onderzoeker bijdragen aan de kwaliteit van het onderzoek.

Ik heb meerdere beweegredenen om me jarenlang intensief met dit onderwerp en deze vraagstelling bezig te houden. Op de eerste plaats is daar de evidente maatschappelijke relevantie van de vraagstelling: ik wil bijdragen aan de kwaliteit van het werk van zorgmedewerkers in de ouderenzorg en via deze route tevens aan de kwaliteit van de ouderenzorg zelf. Daarnaast sta ik kritisch tegenover een aantal politieke en maatschappelijke ontwikkelingen met betrekking tot de ouderenzorgzorg en ook deze kritiek motiveert mij om dit onderzoek te doen. Ik heb bijvoorbeeld moeite met de rationalisering en versobering van de ouderenzorg die, mijns inziens, tot op zekere hoogte ten koste gaat van de menswaardigheid van zowel degene die zorg krijgt als degene die de zorg geeft. Tevens zie ik met lede ogen aan dat de maatschappelijke verdeling van informele en professionele zorgtaken als gevolg van het overheidsbeleid eerder schever en onrechtvaardiger wordt dan omgekeerd.

Op de derde plaats gaat mijn passie uit naar het doen van wetenschappelijk onderzoek. Ook deze passie bepaalt het waarom van deze studie. Ik had immers ook op een andere en meer directe wijze bij kunnen dragen aan de kwaliteit van het werk in de ouderenzorg of van de zorg zelf. Deze passie wekt in mij het vertrouwen dat ook deze indirecte inspanning uiteindelijk de moeite waard zal blijken te zijn. Daarnaast spelen mijn eigen levens- en loopbaanervaringen een rol. Zo voert mijn interesse voor de ouderenzorg terug naar de laatste drie levensweken en het overlijden van mijn vader in een verpleeghuis die een grote indruk op mij gemaakt hebben vanwege de slechte zorgkwaliteit, in die tijd, op die plek. Mijn betrokkenheid bij de zorgmedewerker komt voort uit mijn eigen ervaringen in de jaren zeventig van de vorige eeuw als leerling-verpleegkundige in een ziekenhuis waar ik ontslag nam, zodra ik mijn diploma had gehaald. Sindsdien ben ik geboeid door zorgmedewerkers die hun weg in het zorgsysteem blijkbaar wel weten te vinden. Mijn belangstelling voor HRM-praktijken in de ouderenzorg voert terug naar de periode dat ik interim-manager in de ouderenzorg was. Als leidinggevende viel het me toen op hoe het privé- en beroepsmatige leven van zorgmedewerkers in elkaar overvloeiden en hoe vanzelfsprekend zorgmedewerkers hun professionele en informele zorgtaken als communicerende vaten beschouwden.

Ten slotte heeft de methode van onderzoek te maken met mijn persoonlijke opvattingen over wetenschap. Zo vind ik dat de persoon van de onderzoeker, zijn of haar capaciteiten, belangstelling, achtergrond, taal, emoties en levenservaringen, er altijd toe doet. Het is immers de onderzoeker die een bepaalde voorkeur heeft voor een onderwerp, de onderzoeksmethode bepaalt en wier of wiens stem onvermijdelijk doorklinkt in iedere vorm van representatie. Vandaar dat ik hier rekenschap afleg van mijn persoonlijke context. Daarnaast vind ik dat de relatie tussen de onderzoeker en de deelnemer aan het onderzoek altijd in eerste instantie een menselijke relatie is. De deelnemer verdient het, mijns inziens, daarom altijd als mens gezien te worden door de mens in de onderzoeker. In hoofdstuk 3 komt aan de orde hoe ik hieraan vorm gegeven heb. Bovendien heeft wetenschappelijk onderzoek naar mijn mening ook altijd een intuïtieve en creatieve component en is er altijd ruimte voor inhoudelijke en methodologische ontdekkingsdrang. In dit onderzoek verken ik dit ongrijpbare domein expliciet door in de verschillende onderzoeksfases muzikale werkvormen toe te passen. Zelf ervaar ik muziek (door zelf te zingen, te spelen, te luisteren, te ervaren, erover te lezen en er met anderen over te praten) al heel mijn leven als een waardevolle bron van inzicht. En van alle muzikale uitingsvormen beschouw ik zingen als de meest directe, lichamelijke, natuurlijke, persoonlijke, unieke, kwetsbare en meest menselijke muzikale uitingsvorm. Vandaar mijn gedrevenheid om zo grondig met het concept meerstemmigheid aan de slag te gaan.

1.6 STRUCTUUR EN VORM VAN DE DISSERTATIE

In hoofdstuk 2 wordt de theoretische route beschreven naar een definitie van het concept meerstemmigheid. Twee publicaties van de Franse filosoof Serres waarin het concept multipliciteit centraal staat (Serres, 1982/1995, 2012) en een publicatie van de Italiaanse filosofe Cavarero over de vocaliteit van de mens (Cavarero, 2005) vormen de belangrijkste bouwstenen voor deze definitie. Vervolgens word het concept meerstemmigheid verrijkt met behulp van twee Nederlandse publicaties (Ten Bos, 2011; Van Tongeren, 2013).

In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode beschreven. Dit hoofdstuk is voor een deel gebaseerd op drie publicaties in KWALON (Bussmann, Kuiper & Maas, 2013, 2014 en 2015), het Nederlandstalig tijdschrift voor kwalitatieve onderzoeksmethodologie. Dit hoofdstuk bevat tevens een verantwoording van de methodologische keuzes en de kwaliteit van het onderzoek.

De volgende drie empirische hoofdstukken vormen de kern van de dissertatie. Voor de vormgeving van deze hoofdstukken wordt gebruik gemaakt van een muzikale metafoor. Ieder hoofdstuk heeft namelijk de structuur van een bepaald meerstemmig

zangstuk uit de stijlperiode van de renaissance: het motet. Conform het motet klinken in deze hoofdstukken vier of vijf gelijkwaardige (empirische, reflectieve en theoretische) stemmen die weliswaar achtereenvolgens aan de orde komen, maar in feite tegelijkertijd en in samenhang met elkaar gedacht moeten worden. Naast de tekstuele presentatie van de resultaten bevat ieder hoofdstuk bovendien een geluidsbestand met één of enkele muzikale composities gebaseerd op de artistieke analyse van de verhalen van de deelnemers door toonkunstenaar Paul van Gulick.⁶

In hoofdstuk 4, het eerste vierstemmige motet, wordt het concept 'het meerstemmige zelf' theoretisch onderbouwd. Daarnaast bevat dit hoofdstuk de analyses van de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers. Dit motet geeft de resultaten weer met betrekking tot de eerste vraagstelling: Hoe klinkt de meerstemmigheid in de levensloop- en loopbaanverhalen van zorgmedewerkers in de ouderenzorg? In hoofdstuk 5, dit keer een vijfstemmig motet, wordt het concept 'het meerstemmige werk in de ouderenzorg' theoretisch onderbouwd. Dit hoofdstuk bevat de analyses met betrekking tot de tweede vraagstelling: Hoe klinkt de meerstemmigheid in de verhalen van zorgmedewerkers in de ouderenzorg over wat er in het dagelijks werk in de ouderenzorg voor hen echt toe doet? In dit hoofdstuk staan de verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg centraal. In hoofdstuk 6, weer een vierstemmig motet, wordt het concept 'een meerstemmige HRM-praktijk' theoretisch onderbouwd. Dit hoofdstuk bevat de analyses naar aanleiding van de derde vraagstelling: Hoe klinkt de meerstemmige resonans van de HRM-medewerkers na het beluisteren van de verhalen van de zorgmedewerkers? In dit hoofdstuk staan de inspiratie- en reflectiedialogen tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van de verhalen van de zorgmedewerkers centraal.

In hoofdstuk 7 wordt eerst een boog over het onderzoek getrokken, om vervolgens over te gaan op de beantwoording van de vierde onderzoeksvraag, de vraag naar de toegevoegde waarde van een meerstemmige onderzoekspraktijk. Dan wordt de onderzoeksmethode en het onderzoeksproces geëvalueerd en ten slotte wordt de theoretische en praktische betekenis van het onderzoek doordacht, met ondersteuning van een filosofische publicatie van Serres over het onderwijs (Serres, 2014). In dit laatste hoofdstuk wordt opnieuw een muzikale metafoor toegepast om de betekenis van de inhoud te verdiepen.

6 Zie: <http://paulvangulick.com/nl>, geraadpleegd op 16 januari 2016.

HOOFDSTUK 2 - MEERSTEMMIGHEID



In dit hoofdstuk wordt betekenis gegeven aan het concept meerstemmigheid door de filosofische concepten multipliciteit en vocaliteit met elkaar te combineren en deze combinatie met het idee van de meerstemmigheid van het lichaam te verrijken. Eerst wordt het concept multipliciteit verklaard aan de hand van twee publicaties van de Franse filosoof Serres. Vervolgens wordt concept vocaliteit besproken met behulp van een publicatie van de Italiaanse filosofe Cavarero. Dan komen twee Nederlandse publicaties aan bod die het idee van de meerstemmigheid van het lichaam aan de orde stellen. Vervolgens wordt de theoretische studie gerelateerd aan de definitie van meerstemmigheid en aan een meerstemmige *Human Resource Management* (HRM)- en wetenschapspraktijk.

Hoewel de plaats van dit hoofdstuk in de dissertatie misschien de suggestie wekt dat de literatuurstudie aan de informatieverzameling en analyses vooraf is gegaan, is dit niet geval geweest. De theoretische studie ontwikkelde zich parallel aan de overige fasen van het onderzoek. De ene publicatie leidde steeds naar de volgende. Janssens en Steyaert, die met hun publicatie over een meerstemmig HRM (Janssens en Steyaert, 2001) een vanzelfsprekend vertrekpunt vormden voor dit onderzoek verwijzen naar Serres en zijn multipliciteitsconcept (Serres, 1982/1995, 2012). Vervolgens leidde de Nederlandse vertaling van *Muziek* (Serres, 2012) naar Ten Bos en zijn studie naar het non-verbale betekenisdomein. Vervolgens verwijst Ten Bos naar Cavarero en haar vocaliteitsconcept (Ten Bos, 2011). Intussen promoveerde Van Tongeren op zijn dissertatie over boventonen (Van Tongeren, 2013) dat landelijke publiciteit kreeg. Zijn idee van de meerstemmigheid van het lichaam vormde een te waardevolle aanvulling op de overige bronnen om buiten beschouwing te laten. Samen vormen de bronnen een goede basis voor de definiëring en operationalisering van het concept meerstemmigheid.

2.1 SERRES EN DE AKOESTISCHE RUIMTE VAN AL-HET-MOGELIJKE

Genesis

In *Genesis* (1982/1995) stelt Serres de metafysische wereld van al-het-mogelijke, ofwel het domein van de multipliciteit, voor als een chaotische akoestische ruimte waarin alles wat maar mogelijk is aanwezig en voortdurend in beweging is. Op zoek naar een taal om deze ruimte te beschrijven, maakt hij gebruik van allerlei vergelijkingen. Hiervoor put hij uit verschillende wetenschappelijke domeinen zoals de sterrenkunde, geologie, natuurkunde en biologie en uit narratieve kennisbronnen, zoals Bijbel, mythologie en literatuur. Ook speelt hij vaak een spel met de taal. Zo gebruikt hij bijvoorbeeld het Franse woord *temps* in een betekenis die de eigenschappen van de tijd en het weer, beide *temps* in het Frans, met elkaar combineert. Op een vergelijkbare manier gebruikt

hij het woord *noise*, dat in het Oudfrans zowel de betekenis heeft van geluid (lawaaï of geruis) als van opschudding (strijd, oproer).

Volgens Serres is de mens vooral op zoek naar eenheid van betekenis in een werkelijkheid die eigenlijk meervoudig van betekenis is. Zelfs ieder woord bestaat, volgens hem, uit een meervoudigheid aan betekenissen. Nu hebben mensen eenheden in de vorm van woorden nodig om met elkaar te communiceren, kennis te vergaren en zich te verhouden tot hun omgeving. Zijn stelling is echter dat de mens het contact met de meervoudigheid van de wereld om zich heen verloren heeft. Het lastige en confronterende is namelijk dat het domein van de multipliciteit zich niet laat kennen en beschrijven, dat je er alleen een vaag idee van kunt hebben omdat het aan het logisch denken vooraf en voorbij gaat. Hij vraagt juist aandacht voor dit domein, zonder dit als een nieuwe eenheid te beschouwen.

Serres beschouwt het domein van al-het-mogelijke als een akoestische ruimte waarin de multipliciteit voor de mens voortdurend als achtergrondgeruis hoorbaar is. Hij doet uitdrukkelijk een beroep op het gehoor van de mens omdat het horen ongericht is dan het zien en daarom aan het zien vooraf gaat. De wereld van de multipliciteit laat zich, volgens hem, alleen in metafysische zin kennen in de vorm van *noise* in de gecombineerde betekenis van ondefinieerbaar geluid en onrust. Uit deze *noise* kunnen herkenbare geluiden opstijgen in de vorm van nieuwe woorden of wetenschappelijke inzichten, net zoals deze er zomaar weer in kunnen verdwijnen. Hoewel het domein van de *noise* voor de mens niet te bevatten en dus onbereikbaar is, loopt er, volgens hem, wel een pad naartoe. Als de onbereikbaarheid van het einddoel mensen er echter van weerhoudt dit pad op te gaan, slaat men door in rationaliteit en vergeet men dat de *noise*, al-het-mogelijke, nog ergens bestaat. Dit neemt niet weg dat het domein van al-het-mogelijke in principe altijd open staat, dat er voortdurend en oncontroleerbaar eenheden met een bepaalde betekenis uit voortkomen en erin verdwijnen. Wat voortkomt, wat verdwijnt, is afhankelijk van de krachten die spelen in de werkelijkheid die de mens voor zichzelf construeert. De rationele werkelijkheid is zo'n geconstrueerde werkelijkheid, zo'n eenheid-met-betekenis, maar dat neemt niet weg dat er ook andere werkelijkheden denkbaar zijn die het evengoed waard kunnen zijn wetenschappelijk geëxploreerd te worden.

Tegenover al-het-mogelijke plaatst Serres 'het onbepaalde'. Het onbepaalde is iets wat zelf geen waarde heeft, maar alleen de capaciteit bezit om vele waarden aan te nemen, vergelijkbaar met een joker in het kaartspel. Al-het-mogelijke en het onbepaalde werken, volgens hem, voortdurend op elkaar in. Een mogelijkheid uit het domein van al-het-mogelijke kan zomaar bezit nemen van het onbepaalde. Hoe onbepalder het onbepaalde, hoe meer mogelijkheden van al-het-mogelijke passen. Hij noemt een object dat heel onbepaald is een *quasi-object* en geeft van het samenspel tussen al-het-mogelijke en het onbepaalde een aantal voorbeelden. Het eerste voorbeeld is

relationeel: sommige mensen stralen zoveel onbepaaldheid uit dat vele anderen zichzelf in die persoon herkennen en zich tot die persoon als quasi-object aangetrokken voelen. Het tweede voorbeeld heeft betrekking op de menselijke identiteit, op hoe alle mogelijkheden qua gedachten bezit kunnen nemen van iemands identiteit: de menselijke identiteit als het onbepaalde. In het derde voorbeeld gaat hij in op de werking van teksten, waarbij onbepaalde teksten voor vele mensen herkenbaar en op allerlei situaties toepasbaar zijn, terwijl teksten ook heel specifiek en dus bepaald kunnen zijn. Volgens hem verliest een tekst in beide situaties in het uiterste geval zijn betekenis. Het vierde en laatste voorbeeld heeft betrekking op de toenemende bepaaldheid van het lichaam gedurende het leven. Het lichaam van jonge mensen is, volgens hem, nog onbepaald, vooral een capaciteit. De ervaringen van het leven vullen het lichaam op met bepaaldheid, waarbij de herinneringen aan het vroegere leven juist weer iets onbepaalds zijn. Zo zijn beide, onbepaaldheid en bepaaldheid, tot en met het eind van het leven in het lichaam aanwezig.

Volgens Serres is het mogelijk het onbepaalde in de mens weer op te roepen, contact te zoeken met al-het-mogelijke. Dit vereist echter oefening, oefening in het vrijer worden van bepaaldheid, in het opener worden voor al-het-mogelijke. Maar volgens hem verwaarlozen mensen deze oefening. Het valt ook niet mee jezelf te ontdoen van alles wat bepaald is en het niet te bevatten domein van al-het-mogelijke te betreden. Een danser is, volgens hem, een expert in onbepaaldheid: het lichaam van de danser kan immers alle vormen aannemen, is één en al capaciteit in een ruimte vol van mogelijkheden. Volgens hem bestaat een oefening in onbepaaldheid, in het open staan voor al-het-mogelijke, uit bewegen en het creëren van instabiliteit. Hij vergelijkt dit proces met de bewegingen van een *corps de ballet* waarin de dansers voortdurend plaats maken voor elkaar en elkaars plaats innemen. Hij noemt deze destabiliserende beweging 'een stap opzij zetten', een voetafdruk achterlaten en zo plaats maken voor iets nieuws, voor het ongewisse. Met de voetafdruk die de stap opzij achterlaat kan vervolgens van alles gebeuren, deze kan leeg blijven en weer verdwijnen of door iemand anders bezet worden en dus bekrachtigd worden. Muziek is, volgens hem, ondersteunend aan een oefening in onbepaaldheid. De danser is immers niets zonder muziek, muziek gaat aan de dans, aan de oefening in onbepaaldheid vooraf. Toch laat ook de muziek de danser uiteindelijk alleen achter, aan zichzelf en zijn lichaam overgeleverd.

Ook wetenschappelijk onderzoek kan beschouwd worden als een oefening in onbepaaldheid. Volgens Serres brengen het geobserveerde fenomeen en de wetenschapper beiden een zekere bepaaldheid en onbepaaldheid met zich mee. Als een onderzoeker observaties objectiveert, doet deze niets anders dan de onbepaaldheid van zichzelf en het geobserveerde fenomeen reduceren. Volgens deze gedachtegang is het wetenschappelijk inzicht dat uit observaties naar voren komt slechts een rest, namelijk het verschil tussen de onbepaaldheid van het geobserveerde fenomeen en die van de

observator. In deze gedachtegang bestaat wetenschappelijk onderzoek uit het creëren van kansen dat er uit de *noise* van de multiplicititeit iets bepaalds, een concept of wetenschappelijk inzicht oplicht.

Het ontstaan van iets nieuws begint, volgens Serres, altijd met een eerste echo, een eerste herhaling. De eerste echo is het noodzakelijk begin van ieder nieuw concept of wetenschappelijk inzicht. Dit neemt niet weg dat het na een eerste echo nog alle kanten op kan gaan met een eenheid met betekenis. Alles hangt er vanaf of herhalingen zich voor blijven doen. Een ritme van herhalingen (muziek!) is nodig voor een langdurig bestaan van een concept of inzicht. Maar zelfs als een concept of inzicht zich blijft herhalen, blijft het bestaan kwetsbaar, iedere eenheid van betekenis kan zomaar weer opgaan in het domein van de multiplicititeit. Waarom iets ontstaat, uitgroeit of juist verdwijnt, laat zich niet kennen. Het domein van de multiplicititeit, van het onbepaalde, is namelijk onkenbaar, alleen de herhaling, het bepaalde, is voor rede vatbaar.

Volgens Serres wordt de westerse wetenschap gedomineerd door rationalisten die uit zijn op stabiliteit, herhaling van de rationaliteit. Zij proberen de rationaliteit te veralgemeniseren en er de hele ruimte mee te vullen. Volgens hem gaat deze stabiliteit echter ten koste van wat het domein van de multiplicititeit nog aan mogelijkheden te bieden heeft. Hij houdt daarom een pleidooi voor meer onbepaaldheid in de wetenschap, voor het bieden van ruimte aan andere mogelijkheden, nieuwe concepten en inzichten. Deze visie op wetenschap vereist een zekere destabilisering van de bestaande orde, het zetten van stappen opzij. Meestal levert een stap opzij slechts een kleine kortdurende werveling op in de stroom van alles wat al betekenis heeft gekregen, maar soms groeit deze uit tot een grote draaikolk en vindt er een historische wending plaats. Volgens hem werden vele wendingen in de geschiedenis veroorzaakt door mensen die opzij durfden te stappen waardoor dingen konden gebeuren die eerder niet voor mogelijk werden gehouden.

Hij ontkent overigens niet dat bestaande classificaties in al hun bepaaldheid een belangrijke wetenschappelijke en sociale functie hebben. Zij zorgen voor stabiliteit in de chaos van al-het-mogelijke, voor een werkbare orde in de *noise*. Hoe groter een systeem, hoe meer indelingen nodig zijn om de totale samenhang te bewaren. Hoewel deze indelingen een voortdurende bron van onderlinge strijd vormen, is deze strijd nog altijd comfortabeler dan de bedreiging die deze afwenden door eenheid te creëren in de chaos van de multiplicititeit. Ook van quasi-objecten gaat een dergelijke stabiliserende werking uit. Hij stelt zich de ontwikkeling van alle kennis voor als een massale meerdimensionale stroom die uiteendrijft en geen grenzen heeft, een stroom die vol is van turbulenties en waarvan niet te voorzien is in welke richting het geheel zich ontwikkelt. Wendingen en splitsingen in de stroom beginnen onmerkbaar, als een kleine werveling, verdwijnen weer of groeien juist uit tot iets groots waarvan het begin later niet meer terug te vinden is. Deze stroom van de kennisontwikkeling voldoet zowel aan de wetten

van de tijd (*temps*) als aan de wetten van het weer (*temps*). De eerste vorm van *temps* (de tijd) schept orde, de tweede vorm van *temps* (het weer) bestaat uit onvoorziene omstandigheden.

Lang beschouwde de mens de kosmos als het toppunt van structuur, als een alles-omvattende eenheid: een uni-versum. Met dit kosmisch model als voorbeeld werden vervolgens allerlei levensgebieden, waaronder ook de wetenschap gestructureerd. Intussen is echter het inzicht ontstaan dat de kosmos naar alle waarschijnlijkheid geen eenheid, maar een multidimensionale ruimte is met hier en daar een tijdelijke turbulentie die uit een mix van orde en chaos bestaat. In een dergelijke turbulentie werken stabiliserende en destabiliserende krachten voortdurend op elkaar in, waardoor er van alles kan gebeuren. De turbulentie kan dankzij de stabiliserende krachten enige tijd blijven bestaan, of door de destabiliserende krachten weer in pure multipliciteit uiteen vallen. Deze redenering volgend is de menselijke werkelijkheid niet meer dan een tijdelijke turbulentie. Serres stelt dat als we ons in het kennisdomein zouden laten leiden door de huidige inzichten in de werking van de kosmos, we zouden erkennen dat niet alleen het ordelijke en voorspelbare, maar ook het chaotische en onverwachte ertoe doet.

Volgens hem ziet de mens de chaos en het onvoorspelbare echter liever niet onder ogen; we geven de voorkeur aan geaggregeerde kennis, aan verzamelingen, en lopen weg voor kennis over diversiteiten en het onvoorspelbare. In plaats van de grenzen van het stabiele domein van de verzamelingen te versterken en te doen alsof alleen de orde bestaat, zou de wetenschap de grenzen, volgens hem, ook juist kunnen verleggen door zich meer open te stellen voor al-het-mogelijke, het domein van de multipliciteit. Met het oog hierop introduceert hij een biologisch kennismodel. Volgens dit model ontwikkelt kennis zich als een levend, vormeloos organisme in allerlei onvoorspelbare richtingen en niet lineair in de richting van een veronderstelde werkelijkheid. Volgens het biologisch kennismodel is de werkelijkheid in principe niet kenbaar, laat de werkelijkheid zich nooit helemaal in concepten en relaties vangen en bestaat er ook een vorm van begrijpen zonder woorden. De heersende overtuiging dat de kennis zich wel in een bepaalde richting beweegt, in de richting van een werkelijkheid die in principe kenbaar is, is, volgens hem, het gevolg van de machtspositie van deze overtuiging ten opzichte van de dagelijkse ervaring van mensen dat een groot deel van de werkelijkheid zich niet laat kennen. Volgens dit biologische kennismodel bestaat de werkelijkheid uit eenheid én verscheidenheid, uit verzamelingen én verdelingen en bestaat geen enkel fragment van de werkelijkheid enkel uit het één of het ander. Het universele en het bijzondere zijn dus altijd aan elkaar gelinkt. Ook erkent dit biologisch kennismodel dat zowel rationele als chaotische denkprocessen waardevolle kennis over de werkelijkheid op kunnen leveren. Ook orde en chaos zijn dus altijd met elkaar verbonden. Het gaat er hem uitdrukkelijk niet om een nieuwe dualiteit te creëren, maar om ook over al-het-mogelijke te mogen denken en niet alleen over het ordelijke en universele. Volgens hem

is er een overgangsgebied voorstelbaar dat het beste van de twee werelden met elkaar verbindt: een overgangsgebied tussen de comfortabele orde van de rationaliteit en de verwarrende, maar verrijkende uitdaging van al-het-mogelijke. Het is hem erom te doen dat de verwarring en vaagheid die gepaard gaat met een begin van iets nieuws niet bij voorbaat geëlimineerd wordt, maar dat de mogelijke waarde ervan met nieuwsgierigheid geëxploreerd mag worden. Volgens hem is de onevenredige nadruk op de ratio en de zelfbevestigende machtstructuren niet in het belang van de voortgang van de wetenschap.

Muziek kan, volgens Serres (1982/1995), hierin een ondersteunende rol spelen, omdat muziek aan de rationaliteit van het woord vooraf gaat, meer contact heeft met al-het-mogelijke dan het woord, zich bij voorbaat in het overgangsgebied bevindt tussen de ongedifferentieerde *noise* en het gedifferentieerde woord: *"In the beginning is not the word. The word comes where it is expected. One writes initially through a wave of music, a groundswell that comes from the background noise, from the whole body, maybe, and maybe from the depths of the world or through the front door, or from our latest loves, carrying its complicated rhythm, its simple beat, its melodic line, a sweet wafting, a broken fall."* (p. 138)

Muziek

In *Muziek* (2012) beschrijft Serres zijn filosofie over muziek, een filosofie die via de muziek vooral over de aard van de mens en menselijke kennis gaat. Ook in dit werk legt hij weer allerlei bijzondere verbanden om zijn filosofisch standpunt kracht bij te zetten. Zo verbindt hij de aardwetenschappen met de menswetenschappen om zijn mensbeeld te verhelderen: mens en natuur maken deel uit van eenzelfde ruimte die hij 'biogea' noemt. De mens zou zich beter bewust moeten zijn van dit contract met de natuur en de kosmos. Daarom introduceert hij een opvatting van wetenschap die de mens nadrukkelijk met de natuur en de kosmos verbindt: een wetenschapsopvatting die het horen centraal stelt, omdat het gehoor verder reikt dan het zicht en de mens ontvankelijker maakt voor het onbekende.

Aan de hand van drie concepten (geluiden, stemmen en het woord) legt hij in dit boek naar eigen zeggen drie keer een reis af langs de rivier van alles wat betekenis heeft: van de bron van de rivier als het domein van het ongedifferentieerde geluid naar de monding waar woorden vol betekenis de rivier uitstromen. De energie van het water dat omlaag stroomt, staat voor hem model voor de natuurkracht die de stroom van klanken en de differentiatie van betekenissen teweegbrengt. En hij noemt het een muzikale rivier omdat het hele proces van oergeluid tot woord niet zonder muziek kan: muziek als intermediair tussen de kosmos en het woord, tussen al-het-mogelijke en het bepaalde.

Tijdens de eerste reis staat het horen centraal, het luisteren naar al-het-mogelijke van de kosmos. Hier put Serres uit de Griekse mythologie om zijn opvattingen over

de akoestische eigenschappen van het domein van al-het-mogelijke te verhelderen. Hij beschrijft hoe de mens in eerste instantie zijn stem gebruikte om geluiden van de aarde te imiteren. Deze 'geaardheid' van de stem wordt, volgens hem, in de Griekse mythologie verbeeld in de vorm van het geschreeuw en getier van sibillen, pythia en bacchanten. Vervolgens voert Serres de mythologische figuur Orpheus op om te laten zien wat er allemaal te horen is als de mens zijn capaciteit om te luisteren benut: geluiden van de micro- en macrokosmos, natuurgeluiden en ten slotte de (talige) geluiden van de menselijke samenleving. Volgens hem is de taal de andere geluiden in de loop van de tijd gaan overheersen en is het vooral de muziek die mensen weer enigszins met de natuur en de kosmos in contact kan brengen. Woorden alleen zullen hiervoor altijd tekortschieten. Door vervolgens de negen muzen aan de lezer voor te stellen, wil hij laten zien dat muziek de verbindende factor is tussen lichaam en taal: de muzen van de instrumentale muziek en de zang vormen immers de verbindende factor tussen de lichamelijke muzen en de talige muzen. Als taal zonder concrete betekenis is muziek voor de mens een middel om naar het nog betekenisloze te durven luisteren; dankzij muziek kan de mens de chaos van al-het-mogelijke enigszins verdragen. Het vraagt echter wel een zekere inspanning om muziek voor de wetenschap te benutten. Immers, hoewel muziek tegemoet komt aan het menselijk besef dat al-het-mogelijke bestaat en de mens met dit domein in contact brengt, zal zelfs de muziek het menselijk verlangen om al-het-mogelijk te bevatten nooit kunnen bevredigen. De *noise* is immers onkenbaar.

De tweede reis gaat over muziek en de menselijke stem. Hierbij maakt hij gebruik van zijn persoonlijke levenservaringen om de waarde van de menselijke stem te beschrijven. Hij herinnert zich bijvoorbeeld hoe hij als kind zelfverzonnen liedjes zong die zomaar in hem opkwamen en hoe hij later in zijn leven als filosoof ervaart dat de eenduidigheid van de taal hem voortdurend in de weg staat om precies te zeggen wat hij te zeggen heeft. Tijdens een verblijf in Rome waarin hij zonder de taal te verstaan naar de klanken van het Italiaans luistert en er de Italiaanse muziek in hoort, ontdekt hij hoe sterk muziek en taal met elkaar verbonden zijn. Hij realiseert zich dat taal meestal óf, zoals in de wetenschap, gedachteloos als middel gebruikt wordt óf, zoals in de poëzie, juist heel bewust als pure vorm. Zelf probeert hij in zijn boeken betekenis en vorm juist op een creatieve manier te combineren, vergelijkbaar met het werk van een componist. Vervolgens ontdekt hij door diverse landen te bezoeken en daar de verschillende talen te beluisteren, dat er een soort muzikaliteit aan de verschillende talen ten grondslag ligt die ervoor zorgt dat mensen elkaar toch begrijpen en saamhorigheid ervaren zonder de concrete betekenis van elkaars woorden te kennen. Ook raakt hij geïnspireerd door de taal van het dierenrijk. Hij beschouwt vogelgeluiden als een muzikale uiting van wat vogels met elkaar en met andere levensvormen verbindt. Volgens hem is de mens deze verbinding als gevolg van de dominantie van de taal min of meer kwijtgeraakt. Dan luistert hij naar zijn eigen lichaam, hij hoort er vele ritmes en constateert dat juist het

geheel van deze ritmes een bepaald labiel evenwicht in stand houden dat we 'leven' noemen. Hij vergelijkt dit labiele evenwicht, deze muziek van het lichaam, met een gyroscoop die in evenwicht blijft dankzij het ritme van de afwijkingen. Op een vergelijkbare manier laat hij zich inspireren door de aardbol. Volgens hem houden de ronddraaiende bewegingen van de aarde het leven op aarde in stand dankzij het ritme van de afwijkingen: het leven op aarde als gyroscoop. Hij is echter bezorgd over de aarde en doet een beroep op de musicus, die de mens volgens hem van nature is, om via de muziek de verbondenheid met anderen en de kosmos weer te ervaren. Volgens hem zou het goed zijn als ook de wetenschappen zich meer bewust zouden zijn van de gezamenlijke oorsprong van onbepaaldheid: "Mijn wens is dat alle studenten, en niet alleen die van de faculteit sociale wetenschappen, hun opleiding beginnen met een studie muziek. Waarom? Omdat ik droom – zal ik zo vrij zijn het toe te geven? – van een universele akoestiek." (Serres, 2012, p. 98)

Tijdens de derde en laatste reis staat het woord centraal en put Serres uit de Bijbel om 'het wonder' van het betekenisvolle woord te beschrijven. Eerst neemt hij het schepingsverhaal als voorbeeld om te laten zien dat de eerste Bijbelteksten gebaseerd zijn op muziek: op het ritme van tekstherhalingen. Vervolgens refereert hij aan het Bijbelverhaal over de ontmoeting tussen Maria en Elisabeth, waarbij het kind van Elisabeth (Johannes de Doper) 'opspringt in haar schoot' als Maria (zwanger van Jezus) binnenkomt. Hij gebruikt dit Bijbelverhaal om de route van pure klank naar het betekenisvolle woord inzichtelijk te maken, om te laten zien dat alles op de die route een kwestie van trilling is: Maria begroet Elisabeth (de trillingen van de klank van de groet), het kind van Elisabeth 'springt op in haar schoot' (de trilling van het nieuwe leven), de Geest van Elisabeth raakt vervuld (de trilling van de emotie), Elisabeth zegent het kind van Maria (de trilling van de klank van de zegening), Maria zingt een psalm (woord én muziek). Hij gebruikt dit verhaal op de eerste plaats om duidelijk te maken dat de betekenis van het woord ontspringt in het lichaam en via emotie tot leven komt. Op de tweede plaats staat het verhaal van de Blijde Boodschap voor hem symbool voor het verlangen van de mens naar het kennen van de betekenis van het leven. Vervolgens bespreekt hij de relatie tussen Johannes de Doper en Jezus, waarbij Johannes de Doper als aankondiger en voorloper van Jezus symbool staat voor de muziek als voorloper van het woord. Volgens hem is het lot van de voorloper vergeten te worden, onthoofd te worden zoals Johannes de Doper. In een ander fragment gaat hij in op de sekseverschillen, op het feit dat het twee vrouwen zijn (Maria en Elisabeth) die de hoofdrol spelen in het voorstadium van de betekenis, die vervolgens het leven geven aan twee mannelijke baby's die symbool staan voor het Woord: de één (Johannes) als voorloper van het Woord, de ander (Jezus) als menswording van het Woord. Ten slotte gaat hij over op het verhaal van de geboorte van Jezus, op de kerstnacht waarin de engelen met *gloria in excelsis Deo* hun eer aan het allerhoogste, aan het onbereikbare bezingen. Volgens hem verbeeldt dit Bijbelverhaal

dat de taal altijd tekort zal schieten om het allerhoogste en onbereikbare te beschrijven, de muziek die zelf in zijn ongedifferentieerdheid onbereikbaar is, daarentegen niet.

Volgens Serres zou meer aandacht voor het luisteren de wetenschap veel op kunnen leveren: op de eerste plaats een bredere opvatting van logica, één die aan de concrete betekenis van de taal en de rede voorbij gaat, op de tweede plaats de erkenning van de instabiliteit van de relatie tussen woord en ding, ten derde de erkenning dat de stabiliteit van het lichaam en het leven op aarde het resultaat is van voortdurende trillingen en dat alle wetenschappen, zowel de abstracte als de toegepaste, dus uit een omgeving van klanken voortkomen. Hij bepleit daarom een op het horen gebaseerde vorm van kennisvergaring als aanvulling op de bestaande, voornamelijk op het zien gebaseerde onderzoeksmethoden. Voor hem biedt dit alternatief uiteindelijk een humaner perspectief dan de bestaande wetenschap.

2.2 CAVARERO EN DE HERWAARDERING VAN DE STEM

Cavarero (2005) onderzoekt de betekenis van de stem als lichamelijk akoestisch fenomeen, ofwel van de vocaliteit van de mens. Zij exploreert hoe de stem zich verhoudt tot de taal en stelt dat de stem als onderdeel van het denken in loop van de geschiedenis uit het zicht is geraakt. Dit proces noemt zij de 'devocalisatie van de *logos*', waarbij het woord *logos* zowel voor de betekenis van woorden staat als voor het denkproces. Vervolgens houdt zij een beargumenteerd en geïllustreerd pleidooi voor een herwaardering van de stem, voor erkenning van de waarde van de akoestische en lichamelijke aspecten van het spreken, van de stem als uiting van de uniciteit en relationaliteit van de mens. Ook Cavarero bouwt haar betoog op aan de hand van verhalen uit de Griekse mythologie en de Bijbel waarin de stem centraal staat en tevens aan de hand van zowel oude als moderne filosofische teksten over de stem.

Volgens haar komt in de vocaliteit van de mens ten eerste de menselijke uniciteit tot uitdrukking. Hoewel de uniciteit van de mens tot op zekeren hoogte ook in de woordkeuze tot uitdrukking komt, is de stem bij voorbaat uniek. Dit unieke zit hem in het lichaam dat de stem voortbrengt. Ten tweede komt in de stem de relationaliteit van de mens tot expressie. Bijna ieder geluid van de stem doet immers een beroep op een ander mens. Maar het interactieve, lichamelijke en klinkende spreken wordt, volgens haar, sinds Plato ondergewaardeerd ten voordele van het individuele, rationele en in stilte schrijven. Volgens haar houdt deze devocalisatie tevens een miskenning in van de vrouwelijke rationaliteit ten opzichte van de mannelijke.

Hoewel wetenschappers uit diverse disciplines, zoals de taal- en letterkunde, zich reeds gebogen hebben over de betekenis van de akoestische en lichamelijke aspecten van de stem, hebben zij weinig aandacht besteed aan de relatie tussen de stem en de uniciteit

en relationaliteit van de mens. Onderzoekers en filosofen hebben, volgens haar, meer aandacht besteed aan de oraliteit, het daadwerkelijk uitgesproken worden van teksten dan aan de vocaliteit van de mens, het lichamelijk spreken zelf. Zij gaat de uitdaging aan de vocaliteit van de mens te doordenken, door het spreken uitdrukkelijk niet vanuit het taalperspectief te benaderen, maar de stem zelf als vertrekpunt te nemen. Het is er haar dus niet om toe doen bepaalde concrete betekenissen aan de klank van de stem toe te kennen, het gaat haar om de betekenis die het voor de mens heeft een stem te hebben.

Het proces van devocalisatie van het denken en de taal is voor haar onder andere zichtbaar in de het Oude Testament waarin het goddelijke nog wordt aangeduid als iets akoestisch, als een stem die wel klinkt, maar niet zelf spreekt, God is alleen *ruah* (adem) en *qol* (stem). Pas in het Nieuwe Testament spreekt God daadwerkelijk, maar dan via een mens: de profeet Jezus. Volgens haar werd de aandacht dus verlegd van het gesproken naar het geschreven woord, van het luisteren naar het lezen.

Een tweede belangrijke bron van de westerse cultuur die Cavarero aanhaalt waarin de devocalisatie van het denken en de taal zichtbaar is, is de Griekse filosofie. In het Oudgrieks betekende het woord *logos* (λόγος) het aan elkaar verbinden van woorden en had *logos* vooral betrekking op het spreken. Doordat de Griekse filosofen zich vervolgens gingen richten op de regels voor de *logos* en niet op de *logos* als activiteit zelf, raakte de stem uit beeld. Het ging de Griekse filosofen alleen nog om wát er gezegd werd, het gezegde werd beschouwd als een uiting van een stille innerlijke wereld van gedachten, waarbij de gedachten gebaseerd werden op de zichtbare werkelijkheid, op de waarnemingen van het oog. En zo werd, volgens haar, het westerse rationele denken videocentristisch, gebaseerd op de veronderstelling dat vooral het afstandelijke en gefocuste zien ware kennis oplevert ten koste van het gehoor en het gesproken woord.

Cavarero stelt dat vooral Plato dit proces in gang heeft gezet door zijn egocentrische opvatting van het denken. Hij verklaarde het dialogische spreken ondergeschikt aan het individuele denkproces. Het redeneren diende zoveel mogelijk samen te gaan met de stilte van de eigen gedachten in de vorm van een intern discours. Wat wel uitgesproken (gevocaliseerd) werd was het resultaat van dit denkproces: een mentaal beeld van een bekeken fenomeen. Zo werd de stem slechts een waardeloos en zelfs mogelijk storend bijproduct van het denken. Hoewel Cavarero zich tegen Plato's nadruk op de ideeënwereld en categorieën verzet, laat zij aan de hand van een romanfiguur die helemaal niet in staat is in categorieën te denken en voor wie dus elk aspect van de werkelijkheid een nieuwe werkelijkheid is, zien dat de tegenovergestelde gedachte, namelijk een werkelijkheid zonder categorieën in zijn uiterste vorm de taal en het spreken eveneens onmogelijk en overbodig maakt. Volgens haar zijn taal en de vocalisatie van de taal (de spraak) niet van elkaar te scheiden, omdat de betekenis van de taal van oudsher verbonden is met de klank van de stem. De taal is behalve een semantisch systeem ook een systeem van klinkende verbindingen tussen het lichaam en de werkelijkheid. Volgens haar is de

nadruk op de semantische kenmerken van de taal ten koste gegaan van de waarde van de lichamelijke en akoestische aspecten van de stem. Plato 'ont-lichaamde' bij wijze van spreken het denken door het denkproces uitsluitend in het hoofd te plaatsen en aan het domein van de geest toe te kennen. Van de stem ging, volgens hem, een betoverende werking uit waartegen de mens zich te weer diende te stellen. En zo sloot hij de muzikale en lichamelijke sfeer van het spreken en luisteren uit van het denken ten voordele van het zien en het rationele denken: de devocalisatie van de *logos*, aldus Cavarero.

Zij verduidelijkt dit proces van devocalisaties aan de hand van een aantal voorbeelden. In het eerste voorbeeld verwijst zij naar de Homerische gedichten die duidelijk bedoeld waren om gereciteerd te worden. Homerus hield al dichtend rekening met de natuurlijke wetten van de stem, het ritme van de ademhaling en de hartslag. Ook hield hij rekening met het geheugen door herhalingen te gebruiken. Plato veroordeelde de epische vorm, omdat hij de stem als bron van genot zag die hij met het vrouwelijke associeerde. Hij beschouwde de epische gedichten slechts als een voorstadium van echte kennis. Een tweede voorbeeld dat Cavarero geeft gaat over hoe het Homerische gedicht over Odysseus en de verleiding van de sirenen in de loop van de westers geschiedenis is vergaan. Volgens haar ging het oorspronkelijk helemaal niet om de lichamelijke aantrekkingskracht en vrouwelijkheid van de sirenen, maar om de onweerstaanbaarheid van de wijze waarop de sirenen stem gaven aan hun verhalen. Zo werd de stem als lichamenlijk en emotioneel geluid zonder concrete betekenis in de loop van de westers geschiedenis voor de vrouw gereserveerd en de semantiek, de concrete betekenis van de taal en het (stille) denken voor de man. In een derde voorbeeld beschrijft zij dat vooral Plato de astronomie als voorbeeld nam om de akoestische sfeer van de vocaliteit onder controle van het kijken en het rationele denken te brengen. In de astronomie ging de observatie van de bewegingen van de hemellichamen immers aan het denken over de kosmische orde vooraf. Zij stelt vooral Plato verantwoordelijk voor het ontstaan van de hegemonie van het kijken ten opzichte van het luisteren, een hegemonie die nog steeds doorwerkt in de westerse wetenschap.

Diverse filosofen en schrijvers hebben, volgens haar, bijgedragen aan een eerherstel van de vocaliteit. Zij verwijst hierbij ten eerste naar de filosoof Levinas, die op basis van het Oude Testament een pleidooi hield voor de activiteit van het spreken. Hij beschouwde het spreken als een ethisch proces waarbij een unieke mens een ander uniek mens ontmoet, een ontmoeting die aan het gesproken woord vooraf gaat. Maar, zo schrijft zij, Levinas betreft hier de stem zelf niet bij. Hij stelt juist het zien van de ander (de blik) in de ontmoeting centraal. Zij vraagt zich af waarom Levinas niet gekozen heeft voor de stem als thema aangezien hij wel de lichamelijke gewaarwording van de ontmoeting en de rol van de ademhaling tijdens de ontmoeting benadrukt. Ten tweede verwijst Cavareo naar filosoof Jonas die het zien als methode van waarneming vergeleek met het horen door middel eigen fenomenologische observaties. Hij ontdekte dat het

gehoor met betrekking tot het object van onderzoek, vooral instabiele, complexe en onverwachte situaties registreert, terwijl het zicht vooral gericht is en stabiele en van elkaar te onderscheiden toestanden registreert. Ook ontdekte hij dat het gehoor de onderzoeker overlevert aan al het aanwezige geluid, terwijl het zicht bij voorbaat gefocust is. Zij merkt echter op dat Jonas uitsluitend dingen en dieren observeert en het spreken en naar elkaar luisteren van mensen buiten beschouwing laat. Ten derde haalt zij de classicus Havelock aan, die constateert dat Plato's geschriften een anti-akoestische en videocentrische manier van denken weerspiegelen die kenmerkend is geworden voor de westerse wereld. Toch gaat ook hij, volgens haar, niet in op de uniciteit van het stemgeluid. De stem van de één is voor hem als de stem van de ander. Ten slotte refereert zij aan de filosoof Nancy die Plato's kritiek op de rapsodische kunst analyseerde. Ook hij is volgens haar meer geïnteresseerd in de pluraliteit van de geciteerde teksten dan in de uniciteit van de stemmen die de teksten reciteren in de akoestische ruimte.

Cavarero's bijdrage aan het doordenken van de vocaliteit van de mens is dat zij de menselijke stem uitdrukkelijk in een akoestische ruimte plaatst en de vocaliteit van de mens relateert aan diens relationaliteit en uniciteit. Zij noemt dit 'een vocale ontologie van uniciteit'. Wat betreft de relatie tussen vocaliteit en relationaliteit haalt zij twee Franse feministische filosofen aan, Kristeva en Cixous, die de relatie tussen stem en tekst doordacht hebben. Beiden sluiten aan bij de psycho-analyse en leggen een verband tussen de stem en de pre-oedipale fase en beschouwen de pre-semantische moeder-kindrelatie als bron van de taal. Het gaat hen niet om de tegenstelling tussen geschreven en gesproken tekst, maar om het onderscheid tussen de stem en het taalstelsel. Volgens beiden zijn alle teksten en is alle taal doordrongen van het ritme en de klank van de lichamelijke stem. Volgens Kristeva, de linguïste, begint ieder leven in een onbewuste sfeer van klank, ritme, herhaling en beweging, die al het mogelijke nog in zich draagt. Deze sfeer die zichzelf niet direct laat kennen gaat vooraf aan welk symbolisch taalsysteem dat hieruit tot ontwikkeling komt dan ook. Volgens haar heeft ieder mens iets van deze oorspronkelijke vocaliteit behouden en werkt deze oermuzikaliteit van het lichaam door in de taal. Daarom wekt de stem bij voorbaat een aangenaam gevoel op dat zijn wortels in een onbewust verleden heeft. Cixous, de dichteres, gaat dieper in op de muzikale eigenschappen van de taal die zij *languelait* noemt. Cixous' *languelait* bestaat uit zang (de stem van de moeder), ritme (het zuigen van de baby) en het lichaam (de borst). Volgens haar desorganiseert de *languelait* de semantische logica van de taal. Ook verwijst Cavarero met betrekking tot de relationaliteit van de stem naar de Caribische dichter Brathwaite, volgens wie talen zich in relatie met de geluiden van de specifieke natuurlijke en culturele leefomgeving ontwikkelen.

Wat de relatie tussen vocaliteit en uniciteit betreft, kan de eerste kreet van een pasgeboren baby, volgens Cavarero, gezien worden als een oproep aan de moeder een akoestische relatie aan te gaan waarin de uniciteit van de baby, de baby als nieuw mens, tot

uitdrukking komt. Zij beschrijft hoe een moeder op de eerste kreet van de pasgeborene met niet-semantische geluiden reageert, met klank en het ritme van herhalingen. Deze akoestische relatie gaat aan het oogcontact vooraf. Maar waar Kristeva en Cixous vanuit hun psychoanalytisch standpunt het orale genot van deze akoestische relatie centraal stellen, gaat het haar in de relatie om de uniciteit van de pasgeborene die in diens stem, de eerste kreet, tot uitdrukking komt. Deze vocale ontologie van uniciteit is, volgens haar, in de filosofie nog nauwelijks onderwerp van overdenking geweest en deze overdenking vereist dat de oude hiërarchie van het denken boven het spreken doorbroken wordt. De filosoof Rosenzweig heeft, volgens haar, een poging ondernomen door het spreken in het denkproces te betrekken in plaats van het spreken aan het eind van het denkproces te plaatsen. Maar zij stelt dat Rosenzweig het hierbij niet expliciet over de uniciteit van de stem heeft. Ook Levinas doorbrak de hiërarchie van het denken boven het spreken, maar hij plaatste de relationaliteit van de blik centraal en niet die van de stem. Volgens haar is de stem echter altijd relationeel. De stem is immers altijd uniek en het gehoor herkent deze uniciteit meteen. Zij is er op uit de stem weer als bron van kennis te zien. Het gaat haar niet alleen om het geluid, de klank en het ritme van de stem, maar ook en vooral om de stem als uitdrukking van de menselijke uniciteit en relationaliteit. Iedere stem resoneert in andere stemmen. Volgens haar zijn de stem en de spraak onlosmakelijk met elkaar verbonden en is de stem meer dan een instrument om te spreken: de stem is ook muziek waarvan de klanken en ritmes hun oorsprong hebben in het aller vroegste begin van de communicatie: 'muzikaliteit in relatie'.

De filosofen Arendt en Nancy hebben, volgens Cavarero, beiden het idee van de relationele ontologie van uniciteit uitgewerkt, waarbij de taal een belangrijk middel is voor een gevoel van verbondenheid van mensen in de politieke ruimte. Het gaat beiden echter niet nadrukkelijk om de uniciteit van de stem zelf. Volgens Cavarero heeft de stem wel een expliciete functie in de politieke ruimte en wel om de volgende reden: de taal is universeel, onderhevig aan een krachterspel en disciplinerend, maar de stem is altijd uniek en daarom in alle vrijheid in staat om bestaande systemen te ondermijnen. Taal en stem samen zijn dus samen in staat het universele en het unieke te overbruggen. Volgens de filosoof Barthes is het vooral het plezier van het stemgebruik dat een bestaand taalsysteem in beweging kan brengen. Het gaat Cavarero echter om meer dan plezier, namelijk om een herwaardering van de vocale kenmerken van de taal en het doorbreken van de hegemonie van de taal als betekenisstelsel. Zij plaatst het spreken in een politiek ruimte waarin de uniciteit van iedere spreker zich kenbaar maakt in een pluraliteit van stemmen die door middel van resonantie aan elkaar verbonden zijn. Zij ziet een nieuwe samenlevingsvorm voor zich waarin ook de vocale sfeer van het spreken gewaardeerd wordt. In deze samenleving is de politiek gebaseerd op het spreken: naast wát sprekers zeggen, communiceren zij in de politieke ruimte ook hun uniciteit door

hun stem te laten klinken en hun relationaliteit door naar de klank van de echo luisteren in de stem van de ander.

2.3 TEN BOS EN HET BETEKENISDOMEIN VAN HET NON-VERBALE

De Nederlandse filosoof Ten Bos (2011) exploreert drie elkaar overlappende domeinen van betekenis die samen de taal mogelijk maken: stilte, geste en stem. Deze domeinen hebben geen taal nodig om toch betekenis te hebben. Volgens hem wordt de betekenis van stilte, geste en stem echter opgeofferd ten gunste van de concrete betekenis van de taal. Hij duidt dit als een verlieservaring, omdat het idee dat er een taal zou zijn die precies uitdrukt wat ermee bedoeld wordt onterecht is. Volgens hem kan de mens niet anders dan voortdurend met de taal experimenteren en slechts naar het hoogst haalbare streven. Juist de domeinen van de stilte, de geste en de stem maken de taal flexibel, maken het taalexperiment mogelijk. Volgens hem hebben vooral de ethiek en de moraliteit de dynamiek van het taalexperiment nodig om tot ontwikkeling te komen, omdat het taalsysteem zelf hiervoor altijd tekortschiet. Daarom houdt hij een pleidooi voor *catachrese*, het bewust ‘verkeerd’ gebruiken van de taal, het bewust benutten van de flexibiliteit en meerduidigheid van de taal om iets nieuws, een nieuwe werkelijkheid te laten ontstaan. Vrouwen zijn, volgens hem, vaardiger in dit experimenteren dan mannen.

Hij laat de drie niet-talige betekenisdomeinen achtereenvolgens aan bod komen. De betekenis van stilte heeft ten eerste te maken met een ervaring van intensiteit. De stilte wordt voortdurend doorbroken door woorden die onvolledig naar dingen verwijzen. Woorden die altijd tekort schieten nemen bij wijze van spreken de plaats in van dingen die in de stilte nog in al hun puurheid en heelheid konden bestaan. Woorden gaan dus gepaard met verlies van de intense puurheid en heelheid van de dingen. Hij gebruikt het mythologische verhaal van Odysseus en de sirenen om duidelijk te maken dat er van woorden zelfs een gevaarlijke verleiding uitgaat, omdat woorden bij mensen een onuitputtelijk verlangen opwekken te horen wat zij willen horen. Ten tweede verbindt hij stilte met geluid, met lawaai dat de stilte omringt, dat aan de stilte vooraf gaat en erop volgt. Ten slotte relateert hij stilte aan slachtofferschap, zoals het slachtofferschap van het (stille) dier dat niet over taal beschikt en het slachtofferschap van (stille) maatschappelijke groepen die het aan een politieke stem ontbreekt.

De waarde van de geste, het gebaar in zowel de letterlijke als de figuurlijke betekenis, bestaat, volgens Ten Bos, op de eerste plaats hieruit dat de geste de taal mooier en persoonlijker maakt. Hij noemt dit de esthetische en morele dimensie van de geste. Ten tweede heeft de geste een bepaalde vrijheid die de taal niet heeft, iets ongedetermineerds dat door de concreetheid van de taal teniet gedaan wordt. Ten derde bestaat de waarde van de geste hieruit dat de geste uitdrukt hoe iemand ‘gestemd’ is, hoe iemand

zich verhoudt tot de wereld. Hij noemt dit de existentiële dimensie van de geste. Hoewel een geste niet doelmatig is in de Westerse betekenis van het woord, is de geste, volgens hem, in al zijn eenvoud en intuïtiviteit juist uiterst efficiënt. In overeenstemming hiermee beschouwt hij de geste als de tegenpool van arbeid, omdat het geplande karakter van arbeid de ongeplande geste niet verdraagt. In zijn woorden wordt het dierlijke in de mens, ofwel het betekenisdomein van stilte, geste en stem, in de arbeidscontext onderdrukt. Volgens hem is deze onderdrukking echter een kwestie van politiek, het resultaat van een krachterspel en dus geen vaststaand gegeven. Hij houdt daarom een pleidooi voor een zogenaamde 'gestische politiek', een politiek die juist gewicht toekent aan de marge, aan het domein van stilte, geste en stem, door het daadwerkelijk spreken weer op de voorgrond te plaatsen.

In het hoofdstuk over de stem bespreekt Ten Bos onder meer het gedachtegoed van Cavarero. Zijn beschouwingen verrijken het inzicht in haar ideeën. Hij vergelijkt haar opvatting over de devocalisatie van het westerse denken met het gedachtegoed van Derrida. Hierbij baseert hij zich op een repliek van haar zelf, die zij als appendix aan *For More than One Voice* (2005) toevoegde. Cavarero en Derrida delen, aldus Ten Bos, het idee dat het conceptuele van de taal en het lichamelijke van de stem met elkaar verbonden zijn en dat de aanname dat de menselijke rationaliteit de taal volledig zou beheersen, onterecht is. Echter, waar zij stelt dat de stem van het westerse denken uitgesloten is, is het westers denken volgens Derrida juist fonocentristisch, klankgericht. Voor de laatste leidt al het horen tot begrijpen en staat de stem voor de menselijke ervaring van aanwezigheid, ofwel het besef te bestaan. Voor hem staat echter het schrijven en niet het spreken centraal, omdat je volgens hem alleen door te schrijven kunt luisteren naar jezelf. Ten Bos noemt deze opstelling narcistisch en plaats daar het dialogische bewustzijn van Cavarero tegenover. Hij haalt ook andere auteurs aan die een alternatieve opvatting over vocaliteit hebben dan zij, zoals de psychoanalyticus Poizat die ingaat op de betekenis van de eerste kreet van een pasgeborene. Echter, waar Poizat die schreeuw duidt als een stem van vreugde, duidt Cavarero die schreeuw als een oproep tot dialoog. Ook verwijst hij naar de filosoof Dolar die de stem in tegenstelling tot Cavarero juist als iets on-lichamelijks opvat. Om deze gedachte te verduidelijken vergelijkt Dolar de sprekende mens met een buikspreker en zijn pop waarmee hij suggereert dat de mens misschien slechts een buiksprekende pop is die echter in de illusie leeft dat hij echt is en zelf een stem heeft. Ten slotte haalt hij de filosoof Agamben aan die eveneens de taligheid van de mens centraal stelt. Volgens hem maakt Agamben onderscheid tussen de stem met een kleine letter (puur geluid), de Stem met een hoofdletter (geen puur geluid, maar toch zonder betekenis) en de taal (betekenis). De Stem vertegenwoordigt dus het ongrijpbare overgangsgebied tussen geluid en betekenis. Volgens Agamben gaat deze gepaard met twee verlieservaringen, het verlies van de stem met een kleine letter, de stem als puur geluid en het ontstaan van een taal die bij voorbaat de belofte

niet kan waarmaken alles uit te kunnen drukken. In tegenstelling tot Cavarero associeert Agamben de talige wereld van de mens dus vooral met het verlies van een andere wereld.

Ten Bos pleit voor een voortdurend 'nostalgisch experiment' met taal: waarbij de vernieuwing in het experimenteren zit en het nostalgische in de herwaardering van de niet-talige betekenisdomeinen van stilte, geste en stem.

2.4 VAN TONGEREN EN DE ONEINDIGE LUISTERCAPACITEIT VAN HET LICHAAM

Met Van Tongeren verlaten we de filosofie en begeven we ons in het domein van de muziekwetenschap. Voor Van Tongeren (2013) staat de stem als klank centraal, min of meer onafhankelijk van de mogelijkheden van de stem om door middel van taal betekenissen te communiceren. In zijn dissertatie onderzoekt de muziekwetenschapper en boventoonzanger de aard van de klank, de akoestische eigenschappen van de menselijke stem aan de hand van het verschijnsel 'boventonen', ook wel 'harmonischen' genoemd. Een bepaalde klank of toon bestaat in werkelijkheid namelijk uit een eindeloze reeks deeltönen die voor een groot deel het specifieke karakter van die klank bepalen en die maken dat iedere klank op zichzelf eigenlijk een meerstemmige klank is, ook al wordt deze meerstemmigheid als een eenheid waargenomen. Tevens exploreert hij in zijn studie de functie van de stem, welke rol boventonen spelen bij het spreken, zingen en luisteren en communiceren. Als onderdeel van deze ontdekkingstocht bespreekt hij een aantal boventoonzangtradities in verschillende culturele settings. Ten slotte verkent hij wat een kwantitatieve, akoestisch-natuurkundige onderzoeksmethodologische benadering van de klank van de zangstem aan inzichten oplevert in vergelijking met een kwalitatieve en fenomenologische benadering die de menselijke perceptie van het stemgeluid centraal stelt. Via deze verkenningen ontwikkelt hij het idee van 'de meerstemmigheid van het lichaam' dat verwijst naar de oneindige mogelijkheden van het lichaam om het stemgeluid te manipuleren en te interpreteren en naar de belangrijke sociale en wetenschappelijke functie van deze menselijke capaciteit. Ten opzichte van de reeds besproken bronnen die ieder op een eigen manier betrekking hebben op het samenspel tussen stemklank en taal door een bepaald gewicht toe te kennen aan de klank dan wel aan het taalaspect, bevindt het onderzoek van Van Tongeren zich op het uiterste van het continuüm van dit samenspel, aan de kant waar de stemklank domineert en de taal er niet of nauwelijks toe doet.

Een toon of stemklank ervaren we meestal als één toon of klank, maar in feite bestaat iedere toon of stemklank uit een oneindige reeks deeltönen: boventonen. Zingen en spreken kan daarom beschouwd worden als het voortdurend manipuleren van deze

boventoonreeks en luisteren als het interpreteren en evalueren ervan. Tussen spreken en zingen bestaat slechts een gradueel verschil, hoe meer de klank op de voorgrond treedt en als een toon ervaren wordt, hoe meer we spreken als zingen ervaren. Het spectrum van boventonen bestaat uit een natuurkundige reeks deeltönen die zich volgens vaste verhoudingsgetallen tot elkaar verhouden, waarbij het verschil tussen de opeenvolgende boventonen in de hoogte steeds kleiner en steeds moeilijker te onderscheiden wordt. De reeks begint met de grondtoon; dit is de toon die we gewend zijn te identificeren. De eerste boventoon bevindt zich een octaaf hoger dan de grondtoon; deze boventoon klinkt hetzelfde als de grondtoon, maar dan hoger. Natuurkundig gezien laat deze octaafsprong een verdubbeling van het aantal Hertz zien. De sprong naar de volgende boventoon vanaf de octaafsprong komt uit op de helft van het octaaf, de sprong naar weer de volgende boventoon komt uit op een derde van een octaaf, enzovoort. Het aantal Hertz ontwikkelt zich identiek.

Deze uitleg van boventonen suggereert een lineaire stapeling van boventonen op de grondtoon en ook de benaming 'grondtoon' en 'boventonen' suggereert dit. Ondanks dat we de grondtoon als dominant ervaren, trekt Van Tongeren de gedachte dat dit ook werkelijk zo is in twijfel. Volgens hem zou het ook zo kunnen zijn dat het onderscheid tussen grondtoon en boventonen slechts aangeleerd is, dat het onze hersenen zijn die - op basis van evolutie, cultuur en dagelijkse oefening - van het hele spectrum van boventonen een grondtoon maken. Volgens deze gedachte heeft een toon eerder het karakter van een dimensie, een uitgebreidheid, dan van een stapeling. Hij stelt deze dimensie als een 'opgeroldheid' voor. Het is maar net waar we ons in het maken van en luisteren naar klanken in oefenen wat we van de meerstemmigheid, van de oneindige luistercapaciteit van het lichaam 'uitrollen'. Dit idee komt niet zozeer voort uit zijn studie van de akoestische eigenschappen van de stem, als wel uit zijn eigen ervaringen met het boventoonzingen.

In het eerste deel van zijn onderzoek probeert hij de boventonen volgens de lineaire mathematische reeks samen met andere boventoonzangers zo helder mogelijk hoorbaar te maken. Kwantitatieve, akoestische, natuurkundige ratio's (het aantal Hertz) vormen in zijn verkenning het vertrekpunt en worden afgezet tegen de kwalitatieve, menselijke ervaring van het horen van een gezongen toon. Hij komt tot de ontdekking dat de twee werelden niet helemaal verenigbaar met elkaar zijn, dat de menselijke ervaring van het horen soms anders (en soms zelfs beter) is dan wat de akoestische input doet verwachten, dankzij de flexibiliteit van het menselijk gehoor. Hij besteedt tevens aandacht aan de akoestische ruimte. Immers zonder ruimte, zonder begrenzing van die ruimte en zonder resonans, ontstaat er geen klank. Het meerstemmige lichaam heeft een akoestische omgeving nodig.

Hij beschouwt boventoonzingen als een oefening in het benutten van de meerstemmigheid, van de onbegrensde luistercapaciteit van het lichaam, als een oefening in het hoorbaar maken en kunnen horen van wat in eerste instantie niet als hoorbaar ervaren wordt. Om boventonen te laten klinken worden bepaalde zangtechnieken toegepast waarbij de zanger de stemweg zodanig beïnvloedt (door de klank inwendig als het ware te sturen) dat boventonen die gewoonlijk niet als hoorbaar ervaren worden, hoorbaar worden. Boventonen die zo hoorbaar gemaakt worden, klinken dan als een soort fluittoon die tegelijk met de grondtoon klinkt. Het boventoonzingen maakt onderdeel uit van bepaalde culturele tradities. In sommige boventoonzangculturen laten de zangers zich uitsluitend leiden door de esthetische ervaring van de boventonen. In andere culturen worden boventonen als een bron van verwondering beschouwd of zelfs als iets kosmisch, religieus en mystieks. Hij zelf benadert het verschijnsel boventoonzingen zowel vanuit de objectiviteit van de akoestiek als vanuit de subjectiviteit van de menselijke ervaring en brengt deze benaderingen met elkaar in verbinding. Het idee van de meerstemmigheid van het lichaam helpt hem aan het inzicht dat het boventoonzingen het luistervermogen vergroot, niet alleen dat van de luisteraar, maar ook dat van de zanger zelf. Het bijzondere aan de stem is namelijk dat wat de stem voortbrengt (het spreken of zingen) in eerste instantie door het lichaam zelf ontvangen (gehoord) wordt.

Een kennismaking van Van Tongeren met de boventoonzangtraditie op Sardinië leert hem dat boventoonzingen ook een oefening in sociale harmonie kan zijn. Lunisanti, een dorpje op Sardinië, kent namelijk een bijzondere boventoontraditie die in de Goede Week toegepast wordt en die religieus van aard lijkt te zijn, maar volgens hem bij nadere studie vooral een oefening in sociale harmonie is. De prior van een (niet-religieuze) broederschap stelt jaarlijks wisselende zangkwartetten samen die een bepaalde meerstemmige boventoonzangtechniek toepassen. Deze kwartetten doen eigenlijk het omgekeerde van wat een boventoonzanger doet. In plaats van individueel bepaalde boventonen van een grondtoon hoorbaar te maken, zingen zij de boventonen zelf. Een oude religieuze melodie bepaalt de reeks grondtonen. De bijdrage van iedere zanger is uitsluitend op het gezamenlijk doel gericht, namelijk perfecte harmonie. Als de vier zangers uiterst zuiver zingen, hun toon voortdurend bijstellen met het oog op deze perfecte harmonie, kan het gebeuren dat de stemmen zodanig met elkaar gaan interfereren dat er een extra melodielijn ontstaat met het timbre van een menselijke stem, de zogenaamde *quintina* (vijfde stem). Deze techniek vereist veel training en of de *quintina* zich daadwerkelijk voor zal doen blijft onzeker, evenals het onzeker blijft dat als een luisteraar de *quintina* denkt te horen, het ook inderdaad de *quintina* is. Volgens de bron waarop Van Tongeren zich baseert, is de *quintina* voor de Sardijnen echter geen doel op zich en gaat het zangers en luisteraars niet zozeer om de *quintina* zelf, maar om de sociale functie van het boventoonzingen. De praktijk van het boventoonzingen, de afstemming van toonhoogte en timbre en de beoordeling van het resultaat, staat model

voor de complexiteit en ongrijpbaarheid van het gewone sociale leven, waarin mensen voortdurend compromissen moeten sluiten met het oog op het algemeen belang: boventoonzingen als een oefening in sociale harmonie.

Volgens hem gaat het bij boventonen om een vorm van belichaamde kennis, om kennis waarover het lichaam beschikt zonder dat we met onze ratio bij het waarom van deze kennis kunnen. Als voorbeeld noemt hij het verschijnsel 'timbre' ofwel klankkleur. Al experimenterend past hij een samenzangtechniek toe die niet als doel heeft bepaalde boventonen hoorbaar te maken, maar die de logica omkeert en een bepaald timbre nastreeft. Op basis van deze oefening concludeert hij dat het timbre vooral een menselijke ervaring van de kwaliteit van de klank is, eerder een product van de hersenen is dan een akoestisch aantoonbaar fenomeen. Volgens hem komt de techniek van het manipuleren van het timbre van de zangstem min of meer overeen met spreken. Spreken, opgevat als het maken van verschillende klinkers en die van elkaar scheiden met behulp van medeklinkers, is eigenlijk een voortdurende onbewuste manipulatie van het timbre van de stem. Dankzij dit vermogen kunnen mensen in klanken zowel woorden onderscheiden als stemmen herkennen. Hij noemt deze onbegrensde capaciteit van het lichaam om klanken te vormen en te herkennen het 'sonisch substraat' van het lichaam. Al experimenterend en heel exact luisterend komt hij tot de conclusie dat de rijkdom van het sonisch substraat het de zanger onmogelijk maakt de boventonen volledig te beheersen. Het lichaam vormt en hervormt namelijk voortdurend zijn eigen categorieën die zich niets aantrekken van stabiele wetenschappelijke ordeningen.

Het onderzoek waarmee Van Tongeren zich op het snijvlak van kunst en wetenschap begeeft, biedt een nieuw inzicht in de aard van de stem en de meerstemmigheid, de oneindige luistercapaciteit van het lichaam. Daarnaast genereert het onderzoek nieuwe inzichten in de relatie tussen klank en taal. Dankzij een open houding ten opzichte van zowel rationele als belichaamde bronnen van kennis verbindt het onderzoek het domein van de kunsten met dat van wetenschap, de wereld van de muziek met die van het spreken. Ten slotte toont het onderzoek de onbeperkte mogelijkheden van een luisterende vorm van wetenschappelijke observatie en van het combineren van objectiverende en subjectiverende onderzoeksmethoden.

2.5 NAAR EEN DEFINITIE VAN MEERSTEMMIGHEID

Uit de voorgaande paragrafen licht een rijke definitie van het concept meerstemmigheid op: meerstemmigheid als een bepaalde combinatie van Serres' multipliciteitconcept en Cavarero's vocaliteitconcept, verrijkt met het idee van de meerstemmigheid van het lichaam volgens Ten Bos en Van Tongeren. Deze combinatie maakt van het concept meerstemmigheid ten eerste een metafysisch concept, een concept dat naar het abstracte

domein van al-het-mogelijke verwijst. Volgens deze metafysische opvatting van meerstemmigheid is de werkelijkheid (verleden en heden) de verwerkelijking van slechts één bepaalde mogelijkheid uit alle mogelijkheden, het resultaat van de onderlinge strijd in het (akoestische) domein van al-het-mogelijke, terwijl de toekomstige werkelijkheid nog open staat voor al-het-mogelijke. Ten tweede verwijst het concept meerstemmigheid naar het domein van de betekenis (waaronder de taal, de kunsten, de wetenschap), zowel naar de diversiteit aan betekenissen die mensen aan een bepaald verschijnsel geven als naar de onbegrensde mogelijkheden van de mens om nieuwe betekenissen aan verschijnselen toe te kennen en de toekomst met *open minded* tegemoet te treden. Het derde domein waarnaar het concept meerstemmigheid verwijst is het domein van de stem zelf: de stem die uitdrukking geeft aan de lichamelijke en de relationaliteit van de mens.

In alle drie domeinen gaat het om het politieke karakter van de meerstemmigheid, om de onderlinge strijd en de machtsbalans tussen de stemmen die bepalend is voor welke stemmen domineren en welke nauwelijks hoorbaar zijn. Bovendien gaat het in alle domeinen om een akoestische ruimte, om de ongerichtheid van het luisteren ten opzichte van het zien. In het metafysische domein hebben de begrippen meerstemmigheid en akoestische ruimte vooral een overdrachtelijke betekenis. In het domein van de stem hebben deze begrippen juist een letterlijke betekenis, terwijl in het domein van de betekenis sprake is van een mengvorm. In alle drie domeinen gaat het om een open luisterhouding ten opzichte van het moeilijk hoorbare en het onverwachte die experimenteerruimte en goed oefenen vereist om tot ontwikkeling te komen. Juist vanwege deze open houding zijn meerstemmige praktijken bij uitstek geschikt om morele en kentheoretisch doelen te dienen.

Als conclusie kan gesteld worden dat door de concepten multipliciteit en vocaliteit met elkaar te verbinden en met het idee van de meerstemmigheid van het lichaam te verrijken de volgende tweeledige definitie van meerstemmigheid ontstaat: meerstemmigheid als meervoudigheid⁷ en vocaliteit,⁸ waarbij het deelconcept meervoudigheid zowel de betekenis van diversiteit als van openheid ten opzichte van de toekomst heeft en het deelconcept vocaliteit zowel de betekenis van lichamelijke als van relationaliteit.

7 Hoewel de betekenis van meervoudigheid overeenkomt met Serres' multipliciteitsconcept, wordt hier voor de minder abstracte term meervoudigheid gekozen om uitdrukking te geven aan het feit dat het hier om een praktische toepassing van het filosofisch concept gaat.

8 Omdat het concept vocaliteit van Cavarero minder abstract is en bovendien geen equivalent heeft in het dagelijks taalgebruik wordt dit begrip wel overgenomen.

2.6 NAAR EEN MEERSTEMMIGE HRM- EN WETENSCHAPSPRAKTIJK

In deze laatste paragraaf wordt beschreven hoe de theoretische bronnen een nieuw kennispad vormen op weg naar meerstemmige HRM- en onderzoekspraktijken. Vervolgens wordt met behulp van de bronnen verantwoord waarom deze nieuwe kennispaden het verdienen betreden te worden. Deze verantwoording valt uiteen in twee kritische standpunten, ten eerste het kentheoretisch standpunt dat nieuwe kennispaden nodig zijn om kennis te vergaren over domeinen die tot op heden in de HRM- en wetenschapspraktijk onderbelicht zijn gebleven. Het tweede kritische standpunt is ethisch van aard en heeft betrekking op het politieke krachtenspel dat bepalend is voor welk kennispad er wel en niet toe doet. Vervolgens zal worden beschreven hoe de verschillende manieren van waaruit de bronnen de door hen bekritiseerde actualiteit trachten te overstijgen, in meerstemmige praktijk van dit onderzoek verwerkt zijn. Ten slotte zullen de representatievormen waarmee in de gebruikte bronnen geëxperimenteerd werd, gerelateerd worden aan de representatievorm van deze dissertatie.

Nieuwe kennispaden in HRM en wetenschap

Het betreden van nieuwe kennispaden houdt onder andere in dat het onderzoekproces niet volledig ondergeschikt gemaakt wordt aan het vooropgezette plan, maar methodologisch en theoretisch open staat voor het onverwachte en de goede ingeving. Ook meerstemmige HRM- en wetenschapspraktijken staan actief open voor het onverwachte en het niet eerder bedachte. Met hulp van Serres, Cavarero, Ten Bos en Van Tongeren is een relatief nieuw kennisdomein geëxploreerd, het kennisdomein van meerstemmige HRM- en wetenschapspraktijken. Serres noemt een dergelijke ontdekkingstocht een stap opzij zetten, een oefening in onbepaaldheid, het veroorzaken van een kleine instabiliteit en zo plaats te maken voor iets nieuws, zonder met zekerheid te weten of de lege plaats ingenomen zal worden en tot herhalingen zal leiden. Cavarero's begrip-penkader volgend, kan dit onderzoek beschouwd worden als een oproep tot een vocale dialoog: lichamelijk en relationeel. In de woorden van Ten Bos is het onderzoek een nostalgisch taalexperiment en een vorm van gestische politiek omdat als een gebaar aan de bestaande taalcategorieën voorbij gegaan wordt. Refererend aan Van Tongeren's onderzoek kan dit onderzoek vergeleken worden met een oefening in boventoonzingen, een luisteroefening die een meervoudigheid hoorbaar maakt en nieuwe mogelijkheden biedt die door eerdere ervaringen van eenheid verborgen werden.

Een kritisch kentheoretisch standpunt

Alle bronnen vertrekken vanuit een kritisch standpunt van de betreffende auteur(s). Deze kritiek betreft de eenzijdigheid en de vermeende stabiliteit van categorieën die in bestaande praktijken gehanteerd worden met de kentheoretische consequenties van

dien. In deze studie betreft het kritisch standpunt bestaande HRM- en wetenschapspraktijken die bepaalde vermogens van de mens om de realiteit te kennen en er vorm aan te geven onbenut laat. Serres, Cavarero, Ten Bos en Van Tongeren onderbouwen hun kritiek ieder op hun eigen manier. Serres en Cavarero stellen zich beiden kritisch op ten opzichte van de dominantie van het rationalisme en videocentrisme van de wetenschap en de uitsluiting van minder rationele bronnen van kennis. Volgens beiden is de mens de talige wereld, de wereld van de gedifferentieerde betekenissen gaan overwaarden ten koste van het contact met het domein van de ongedifferentieerde betekenis. Ten Bos sluit zich aan bij deze kritiek op de dominantie van de taal, maar duidt dit als de dominantie van het menselijke over het dierlijke, als de dominantie van het gesloten taalsysteem over de vage en open betekenis van de non-verbale betekenisdomeinen van stilte, geste en stem. Van Tongeren toont in zijn muziekzaalakoestisch onderzoek aan dat geobjectiveerde en lichamelijk ervaren akoestische categorieën elkaar niet volledig dekken en concludeert op basis hiervan dat de mens de werkelijkheid en zichzelf tekort doet door eenzijdig te focussen op de objectiveerbare werkelijkheid. De kritiek van Serres, Cavarero, Ten Bos en Van Tongeren op de eenzijdige nadruk op de rationaliteit, taligheid en het gezichtsvermogen van de mens, vormt een onderbouwing van dit onderzoek dat vanuit een vergelijkbaar kritisch standpunt een meerstemmige HRM- en wetenschapspraktijk verkent.

Een kritisch moreel standpunt

Het tweede kritische standpunt is moreel van aard. De categorieën die in bestaande praktijken, in dit geval HRM- en wetenschapspraktijken, gehanteerd worden hebben namelijk ook een politieke achtergrond. De uitsluiting van bepaalde menselijke vermogens om de wereld te kennen of vorm te geven aan praktijken, is immers het resultaat van een politiek spel waarin krachten op elkaar inwerken en waarin het zwakke (en niet per se het minder goede c.q. het onware) het aflegt tegenover het sterke. Waar voor Serres vooral het belang van een ware wetenschap voorop staat, neemt Cavarero met haar betoog over de ontwaarding van de stem nadrukkelijker een moreel standpunt in. Zij stelt namelijk de onrechtvaardigheid aan de kaak van het feit dat in de loop van de westerse geschiedenis met de stem ook de vrouwelijke vormen van rationaliteit gemarginaliseerd werden. Ook voor Ten Bos vallen de marginalisering van het vrouwelijke en het niet-talige betekenis domein met elkaar samen. Ten Bos koppelt het non-verbale kennisdomein van de stilte aan het slachtofferschap; volgens hem wordt het domein van de stilte bezet door 'het stemloze'. Van Tongeren laat zien hoe zeer de cultuur bepalend is voor wat de mens waarneemt en welke categorieën de mens onderscheidt en in - of buitensluit. Dit onderzoek naar een meerstemmige HRM- en wetenschapspraktijk kan daarom geduid worden als een politieke luisteroefening met als doel nauwelijks hoorbare stemmen het woord te geven, zoals de stem van al-het-mogelijke (Serres), de

stem van de stem zelf (Cavarero), de stem van het non-verbale (Ten Bos) en die stem van het moeilijk hoorbare (Van Tongeren).

De actualiteit overstijgen

Uit alle bronnen spreekt een verlangen naar een werkelijkheid waarin het ware en het goede overheersen en alle auteurs stellen bepaalde werkvormen voor die de bekritiseerde actualiteit overstijgen. In het ene geval is deze werkvorm vooral gericht op vernieuwing en staat het experimentele karakter voorop (Serres en Van Tongeren), in het andere geval is de werkvorm nostalgisch van karakter, gericht op herstel van iets wat verloren is gegaan (Cavarero en Ten Bos). Deze studie beoogt de actualiteit van HRM- en wetenschapspraktijken te overstijgen vanuit een verlangen naar HRM- en wetenschapspraktijken gebaseerd op meerstemmigheid. De werkvormen die in het kader van deze studie ingezet worden met de bedoeling de actualiteit te overstijgen vormen een combinatie van de in de bronnen voorgestelde werkvormen en kunnen daardoor geduid worden als experimenteel (vernieuwend) en nostalgisch (herstellend).

Een akoestisch referentiekader

Alle bronnen benutten in hun streven de actualiteit te overstijgen de akoestische ruimte, omdat het gehoor minder gefocust is op het reeds verwachte dan het zien. De akoestische ruimte bestaat uit het domein van het spreken en luisteren (taal), het domein van de stem en het gehoor (het lichaam), het domein van trilling en resonans (dialoog) en ten slotte het domein van de muziek als vaag voorstadium van de taal (intuïtie). Ook in dit onderzoek wordt, zowel in theoretisch als in methodologisch opzicht, gebruik gemaakt van een akoestisch referentiekader om de actualiteit van HRM- en wetenschapspraktijken te overstijgen. In overeenstemming hiermee wordt het concept meerstemmigheid gedefinieerd als een combinatie van meervoudigheid en vocaliteit en zo wordt er in de verschillende onderzoeksfasen een pallet aan narratieve en muzikale werkvormen toegepast dat zowel recht doet aan de meervoudigheid van de werkelijkheid als aan de vocaliteit van de deelnemers.

HOOFDSTUK 3 - EEN MEERSTEMMIGE WETENSCHAPSPRAKTIJK



Dit onderzoek dat een nieuw licht wil werpen op *human resource management*-praktijken (HRM-praktijken) in de ouderenzorg houdt naast een verkenning van een meerstemmige HRM-praktijk, de ontwikkeling van een meerstemmige onderzoekspraktijk in. In dit hoofdstuk zal de methodiek van deze meerstemmige onderzoekspraktijk worden beschreven en verantwoord, om te beginnen met de methodologische grondslagen van het onderzoek: de positionering van dit onderzoek in bestaande onderzoekstradities die resulteert in een set methodologische uitgangspunten die op iedere onderzoeksfase van toepassing is (paragraaf 3.1). In de tweede paragraaf wordt de onderzoekstrategie besproken die een *mixed methodology* van *Voice Centered Research* (VCR) en *Arts Based Research* (ABR) is. In de twee volgende paragrafen wordt uit de doeken gedaan op welke wijze de gegevens verzameld (paragraaf 3.3) en geanalyseerd (paragraaf 3.4) worden, welke bestaande methodieken hiervoor gebruikt worden en hoe deze aan de specifieke context van dit onderzoek zijn aangepast. Omdat de *mixed methodology* van VCR en ABR tevens consequenties heeft voor de wijze waarop de resultaten gepresenteerd worden, wordt ook aan de representatievorm een paragraaf gewijd (paragraaf 3.5). In de zesde paragraaf worden de kwaliteitscriteria besproken die op de specifieke methodologie van deze studie van toepassing zijn. Ten slotte wordt in de laatste twee paragrafen de onderzoeksaanpak besproken: hoe de deelnemersgroep tot stand kwam (paragraaf 3.7) en hoe het onderzoeksproces zich in de praktijk ontwikkelde (paragraaf 3.8).

3.1 GRONDSLAGEN

Het onderzoek kan gepositioneerd worden in de tradities van het kwalitatief onderzoek (De Boer en Smaling, 2011; Schwandt, 2000); het narratief onderzoek (Riessman, 2008) en het emergent onderzoek (Hesse-Biber *et al.*, 2006, 2008): in de sociaalconstructivistische stroming van kwalitatief onderzoek (Schwandt, 2000) en in de dialogische/performance-benadering van narratief onderzoek (Riessman, 2008). Het emergente karakter van de studie komt tot uitdrukking in een *mixed methodology* van VCR (Gilligan *et al.*, 2006; Sorsoli *et al.*, 2008) en de muzikale variant van ABR (Barone & Eisner, 2012; Leavy, 2009). In het verlengde van deze methodologische positionering werden voor de concretisering van de methodologie vier uitgangspunten geformuleerd: de methodologie dient aan te sluiten bij het concept meerstemmigheid, een beroep te doen op het luisteren, de dialoog centraal te stellen en open te staan voor het voortschrijdend methodologisch inzicht en de reflexieve beschouwingen van de onderzoeker. Deze worden zo dadelijk als 'methodologische uitgangspunten' besproken.

Kwalitatief onderzoek

Voor een kwalitatieve benadering van de onderzoeksvraag is gekozen, omdat de betekenis die de deelnemers aan hun ervaringen en de werkelijkheid om zich heen geven centraal staat. Bovendien is het doel van de studie hierin met behulp van het concept meerstemmigheid nieuwe betekenislagen te ontdekken. De Boer en Smaling (2011) beschrijven drie traditionele wetenschapsfilosofische benaderingen in de sociale wetenschappen: de empirisch-analytische, de hermeneutisch-interpretatieve en maatschappijkritische. Deze vullen zij zelf aan met vijf recentere benaderingen die specificaties dan wel combinaties van de drie traditionele benaderingen zijn: de neorealistische, de constructivistische, de postmoderne, de participatieve en de intuïtieve benadering. Volgens hen heeft de hermeneutisch-interpretatieve benadering van de drie traditionele benaderingen de meeste verwantschap met kwalitatief onderzoek. Ook in deze studie is deze benadering het meest van toepassing, omdat het ontdekken van nieuwe betekenislagen het onderzoeksdoel is. Hoewel het maatschappijkritisch aspect niet op de voorgrond staat, beoogt de studie wel degelijk vanuit een kritische attitude bij te dragen aan een maatschappelijk transformatieproces, vandaar dat de studie ook geplaatst kan worden in de maatschappijkritische wetenschapsfilosofische stroming. Wat de recentere benaderingen betreft heeft deze studie de meeste verwantschap met de constructivistische benadering die de sociale werkelijkheid en de wetenschappelijke kennis hiervan als een menselijke constructie beschouwd en niet als een objectieve representatie van de werkelijkheid. Daarnaast heeft de studie vanwege de inzet van vocale en muzikale werkvormen verwantschap met de intuïtieve wetenschapsbenadering.

Schwandt (2000) beschrijft drie epistemologische opvattingen over hoe de betekenis van menselijk gedrag wetenschappelijk achterhaald kan worden: het interpretivisme, de hermeneutiek en het sociaal-constructionisme. Hierbij legt hij wat andere accenten dan De Boer en Smaling die maken dat Schwandt's indeling met name bruikbaar is om de positie van de onderzoeker in deze studie te specificeren. De drie stromingen verzetten zich alle tegen *"the blend of scientism, foundationalist epistemology, instrumental reasoning and the philosophical anthropology of disengagement that has marked 'mainstream' social science."* (p. 190) Zij hebben in dit verzet echter verschillende missies. Het interpretivisme gaat uit van een objectieve, gedistantieerde en niet- beïnvloedbare onderzoeker die in staat is het gedrag van anderen te interpreteren en als een waarheid te representeren. Volgens de hermeneutiek interpreteert de onderzoeker de betekenis van het gedrag van anderen door zich in de situatie van de ander in te leven, de situatie zelf te ervaren. Dit neemt niet weg dat de hermeneutiek de werkelijkheid als iets objectiefs beschouwt en hierin onderscheiden de eerste twee stromingen zich van de derde: het sociaal-constructionisme. Volgens deze stroming bestaat er niet één werkelijkheid en is dus ook de onderzoeker niet in de positie om andermans betekenis als waarheid te representeren. De onderzoeker maakt zelf immers deel uit van de context en het bijbe-

horende taalsysteem. Volgens het sociaal-constructionisme vormen betekenissen geen stabiele werkelijkheid, maar ontwikkelen deze zich in een opeenvolging van sociale praktijken waarin iedereen, en dus óók onderzoekers, in dialoog met elkaar betekenis aan de wereld geven. Schwandt onderscheidt binnen het sociaal-constructionisme twee vormen: *weak* en *strong constructionism*. Volgens het *weak constructionism* is het vergaren van wetenschappelijke kennis over de betekenis van menselijk gedrag, ondanks het bewustzijn van relativiteit, mogelijk. De onderzoeker kan de data voor zich laten spreken en een zo zuiver mogelijke interpretatie nastreven. Hierbij geldt dan wel dat dit interpretatieproces uitdrukkelijk als een sociaal proces en een normatieve praktijk beschouwd wordt. Vanwege het meerstemmige karakter van deze onderzoekspraktijk past deze in de traditie van het *weak constructionism*.

Naast deze cognitieve kwestie, die betrekking heeft op de kentheoretische vraag of een onderzoeker in de positie is om de betekenis van gedrag van anderen te representeren, dient een onderzoeker zich, volgens Schwandt, tevens expliciet uit te spreken over de sociale doelstelling van het onderzoek: stelt de onderzoeker zichzelf als doel een bepaalde doelgroep te emanciperen ofwel een sociaal veranderingsproces in gang te zetten of beoogt de onderzoeker slechts bij te dragen aan de dialoog over een bepaalde maatschappelijke kwestie? In deze studie wordt de tweede positie ingenomen.

Ten slotte dient de onderzoeker zich, volgens Schwandt, ethisch te positioneren door de vraag te beantwoorden hoe de onderzoeker zich in moreel-politieke zin tot de deelnemers verhoudt: als een relatieve buitenstaander of als deelgenoot van dezelfde context. Consistent met het idee van een meerstemmige wetenschapspraktijk beschouwt de onderzoeker zichzelf in deze studie als deelgenoot van de maatschappelijke context, maar ook als een relatieve buitenstaander wat betreft de context van de ouderenzorg. Hierdoor kan het onderzoek als een morele en politieke praktijk beschouwd worden, die zijn wetenschappelijke waarde onder meer ontleent aan de reflexieve beschouwingen van de onderzoeker. Volgens Schwandt is de narratieve onderzoeksvorm bij uitstek geschikt om uitdrukking te geven aan deze contextuele, relationele en politiek-morele opvatting van wetenschap.

Narratief onderzoek

In overeenstemming hiermee wordt de vraagstelling narratief benaderd. Volgens Riessman (2008) is het uitwisselen van verhalen voor de mens een natuurlijke en meerstemmige manier om betekenis aan ervaringen en de werkelijkheid te geven: *"Briefly, in everyday storytelling, a speaker connects events into a sequence that is consequential for later action and for the meaning that the speaker wants listeners to take away from the story."* (p. 3) In dit onderzoek worden narratieve methodieken ingezet om de deelnemers zo ongestuurd en natuurlijk mogelijk te laten vertellen over de betekenis die zij zelf aan hun ervaringen geven. In narratief onderzoek bestaan verschillende opvattingen over

wat een verhaal tot een verhaal maakt: van een gesproken of geschreven tekst die aan specifieke kenmerken voldoet tot allerlei ongespecificeerde vormen van narrativiteit die mensen van nature inzetten om betekenissen met elkaar uit te wisselen. Volgens Riessman vormen *contingent sequences* de kern van welke definitie dan ook. Consistent hiermee worden in dit onderzoek ook de klank van de menselijke stem en muziek als vormen van narrativiteit beschouwd. Volgens Riessman heeft de narratieve vorm voor een individu vooral een identiteitsvormende en voor een groep vooral een politiserende functie. In dit onderzoek worden beide functies van narrativiteit benut door zowel te focussen op de identiteit van individuele zorgmedewerkers als op het groepsgevoel en de positie van respectievelijk de zorg- en HRM-medewerkers als groep. Ook wordt in dit onderzoek de politiserende werking van narrativiteit benut, ten eerste door de zorgmedewerkers uit te nodigen verhalen over het werk in de ouderenzorg met elkaar te delen en ten tweede door HRM-medewerkers uit te nodigen zich met het oog op vernieuwing van de HRM-praktijk door de verhalen van de zorgmedewerkers te laten inspireren.

Volgens Riessman kunnen verhalen vanuit verschillende perspectieven worden benaderd waardoor op verschillende eigenschappen van verhalen kan worden ingezoomd: op de thema's die erin aan de orde komen, op de interne structuur of op het proces van het daadwerkelijk vertellen en luisteren. Deze laatste noemt Riessman de dialogische/performance benadering omdat deze blootlegt *"how talk among speakers is interactively (dialogically) produced and performed as narrative."* (p. 105) In dit onderzoek ligt het accent op de dialogische en performatieve aspecten van het narratief proces, op de dialogische ruimte tussen verteller en luisteraar waarin de *performance* van de vertelling plaatsvindt en waarin verschillende (meerstemmige) versies van het verhaal ontstaan. Ook de onderzoeker en de lezer van deze dissertatie worden nadrukkelijk in dit dialogische en performatieve proces betrokken. Deze benadering van narrativiteit heeft al vaker in organisatieonderzoek aandacht gekregen, met name in onderzoek dat als doel heeft de narratieve diversiteit binnen organisaties in beeld te brengen en de machtsverhoudingen ter discussie te stellen die maken dat het ene verhaal er meer toe doet dan het andere. Boje (2001) gebruikt voor de meerstemmige benadering van narrativiteit in de context van organisaties het begrip 'intertextualiteit': *"In intertextual analysis we look for a crowd of authors, actors and readers engaged in carnivalesque scenes of dynamic textual production, distribution and consumption."* (p. 9)

Het is deze dialogische en performatieve benadering van narrativiteit die vooral tot uitdrukking komt in de meerstemmige onderzoekspraktijk van deze studie. Het vertellen van en luisteren naar verhalen wordt hier in meerdere opzichten als een meerstemmige gebeurtenis opgevat: als een dialoog tussen innerlijke stemmen van een verteller die samen een verhaal construeren en als een narratieve dialoog tussen verschillende mensen, waarin verteller en luisteraar voortdurend samen optrekken en van positie wisselen. De verteller luistert immers al vertellend naar het eigen verhaal en de luisteraar

maakt al luisterend haar of zijn eigen constructie van het vertelde verhaal en wordt daarmee al luisterend ook verteller. Bovendien worden ook niet-tekstuele akoestische vormen van narrativiteit toegepast, zoals zingen en muziek. Met name deze toevoeging vereist en innovatieve ofwel emergente onderzoeksmethode.

Emergent onderzoek

In emergent onderzoek (Hesse-Biber *et al.*, 2006, 2008) komen innovatieve methoden en technieken van onderzoek in de loop van het onderzoeksproces tot ontwikkeling. Bestaande methoden worden aangepast en vernieuwd als het onderzoeksdoel en het verloop van het onderzoek daarom vraagt. Emergent onderzoek is een flexibele manier van onderzoek doen, een manier van werken die van de onderzoeker een combinatie van methodologische creativiteit en discipline vraagt. Op deze manier staat emergent onderzoek open voor nieuwe kennisdomeinen, vraagstellingen en theorieën in de wetenschap die de huidige indeling in disciplines overstijgen. Emergente onderzoeksmethoden komen voort uit het sociaalwetenschappelijk onderzoek, maar is niet voorbehouden aan dit domein. Wel geldt: hoe positivistischer de kentheoretische stellingname, hoe groter de denkstap naar emergent onderzoek (Hesse-Biber *et al.*, 2008). In een emergente onderzoeksmethode spelen intuïtie (de goede ingeving) en serendipiteit (de ongezochte vondst) een belangrijke rol. In het verlengde hiervan wordt ook het lichaam uitdrukkelijk als bron van kennis beschouwt. Deze 'embodiment' van de wetenschap' kan in alle fasen van het onderzoeksproces tot uiting komen, door bijvoorbeeld narratieve, creatieve en artistieke werkvormen toe te passen (Hesse-Biber *et al.*, 2006).

Deze stroming van het emergent onderzoek is het resultaat van maatschappelijke democratiserings- en globaliseringsprocessen, ontwikkelingen die de cultuurgebondenheid en eenzijdigheid van de traditionele wetenschappelijke kijk op de sociale werkelijkheid aan het licht brengen en ter discussie stellen. Dankzij emergente onderzoeksmethoden kunnen onderzoeksvragen gesteld en beantwoord worden die eerder niet gesteld werden: ofwel omdat deze niet relevant genoeg werden gevonden, ofwel omdat de methodologie ervoor nog niet beschikbaar was. Hiervoor kan het nodig zijn voorbij te gaan aan het dominante discours in de wetenschap dat bepalend is voor wat al dan niet als wetenschappelijk wordt beschouwd en wie of wat de moeite van het onderzoeken waard is. Welk discours dominant is staat immers niet vast, maar wordt bepaald door een geheel van sociale en politieke krachten. "*The paradigm that emerges victorious is the one that has the most converts - it need not have the greater explanatory power.*" (Hesse-Biber *et al.*, 2008, p. xii) Emergente onderzoekers stellen op grond van zowel kentheoretische als ethische argumenten de verworven rechten en vanzelfsprekendheden ten aanzien van wetenschappelijke kennis en methodologieën ter discussie en rekken de methodologische grenzen op.

Methodologische uitgangspunten

In het verlengde van de methodologische positionering en gebaseerd op de bronnen die in de inleiding van deze paragraaf aan de orde kwamen, gelden de volgende uitgangspunten voor de concretisering van deze meerstemmige wetenschapspraktijk in de verschillende onderzoeksfasen:

- Als eerste dient de methodologie recht te doen aan het conceptueel kader van de studie: aan de tweeledige definitie van het concept meerstemmigheid (meerstemmigheid als meervoudigheid en vocaliteit), aan een meerstemmig mensbeeld (holistisch en narratief) en aan een meerstemmige HRM-praktijk (dialogisch).
- Volgens het tweede uitgangspunt dient de methodologie recht te doen aan een akoestische epistemologie. Dit betekent dat vooral het gehoor en het luisteren ingezet worden met als doel een nieuw kennisdomein te verkennen.
- Het derde uitgangspunt houdt in dat er sprake dient te zijn van een dialogisch-performatieve narratieve onderzoekspraktijk, een praktijk die bovendien niet alleen open staat voor de talige inhoud van de verhalen, maar ook voor de akoestische aspecten ervan (de stem) en voor andere klinkende vormen van narrativiteit (muziek).
- Volgens het vierde uitgangspunt dient de methodologie twee belangen te verenigen: het belang aan algemeen erkende methodologische kwaliteitseisen te voldoen en het belang nieuwe kennisdomeinen te verkennen en hiervoor nieuwe methodologische paden te betreden. Een meerstemmige wetenschapspraktijk dient dus ook een emergente onderzoekspraktijk te zijn, een onderzoekspraktijk die zich methodologisch gezien in de voorhoede bevindt en daardoor een expliciet beroep doet op de reflexiviteit van de onderzoeker als verantwoording van methodologische creativiteit en discipline.

Deze vier uitgangspunten gelden zowel voor de onderzoekstrategie, voor de wijze waarop de deelnemersgroep wordt samengesteld, voor de methode van informatieverzameling en -analyse en ten slotte voor de wijze waarop de kwaliteit bewaakt wordt en de resultaten gepresenteerd worden.

3.2 ONDERZOEKSTRATEGIE

Deze meerstemmige onderzoekspraktijk bestaat uit een combinatie van VCR en de muzikale variant van ABR. Vanwege het emergente karakter van deze *mixed methodology* maken ook de reflexieve beschouwingen van de onderzoeker deel uit van de onderzoekstrategie. Daarnaast is er sprake van een *case study*-opzet en een informatieverzamelingsmethodiek die in overeenstemming is met het praktijkdoel: de principes van een meerstemmige HRM-praktijk.

Voice Centered Research

VCR (Gilligan *et al.*, 2006; Sorsoli *et al.*, 2008) is een vorm van emergent, kwalitatief en narratief onderzoek waarin het concept meerstemmigheid centraal staat en als een geheel van innerlijke stemmen wordt opgevat. "[...] *a method of psychological analysis that draws on voice, resonance, and relationship as ports of entry into the human psyche.*" (Gilligan *et al.* 2006, p.157) VCR komt voort uit een baanbrekende feministische studie van Gilligan in de jaren tachtig van de vorige eeuw over de ontwikkeling van de vrouwelijke identiteit en moraliteit (Gilligan, 1982) en is gebaseerd op het principe dat verhalen bij uitstek geschikt zijn om als onderzoeker dicht bij de betekeniswereld van deelnemers te komen, onder voorwaarde dat het proces van vertellen en luisteren in een relationele context plaatsvindt. VCR is daarom zowel een narratieve als een relationele onderzoekspraktijk. In VCR worden de meervoudige betekenissen die deelnemers aan hun ervaringen geven als stemmen aangeduid, stemmen die zich in een dynamische machtsbalans tot elkaar verhouden die maakt dat de ene stem meer recht van spreken heeft dan de andere. In VCR gaat het met name om de ambigue betekenis en het complexe en politieke karakter van verhalen en niet om de ogenschijnlijk eenduidige inhoud ervan: "[...] *the psyche, like voice, is contrapuntal (not monotonic) so that simultaneous voices are co-occurring. These voices may be in tension with one another, with the self, with the voices of others with whom the person is in relationship, and the culture or context within which the person lives. Voices are fluid and we register the continuous changes in our own and others' voices.*" (Gilligan *et al.*, 2006, p.159) Het is de kracht van VCR vooral de zwakke en onderdrukte stemmen in verhalen uit de dieptestructuur naar de oppervlakte te halen, onder andere door opmerkzaam te zijn op *shifts* in de meerstemmigheid. VCR is een relationele onderzoekspraktijk, omdat de methode uitgaat van een actieve betrokkenheid van de onderzoeker bij de deelnemers, die ondermeer tot uiting komt in de interviewtechniek, waarbij de interviewer voortdurend alert is op de onderliggende betekenissen van uitgesproken teksten. Deze betrokkenheid houdt tevens in dat de onderzoeker zich in iedere fase van het analyseproces actief tot de te analyseren verhalen verhoudt en steeds op basis van bevindingen besluiten neemt over het vervolg van de methode.

Volgens Sorsoli *et al.* (2008) onderscheidt VCR zich als methode van veel andere kwalitatieve methodieken door de voortdurende wisselwerking tussen theorievorming en analyse, waarbij de onderzoeker ook eigen impliciete of expliciete theorieën in kan brengen. VCR onderscheidt zich van andere narratieve methodieken doordat aan alle aspecten van narrativiteit - inhoud en vorm, het geheel en de delen - evenveel aandacht besteed wordt. Volgens hen werkt VCR het beste als verkennende onderzoeksmethode doordat het inzicht in de diepe verhaalstructuur tot nieuwe onderzoeksvragen leidt. Zij constateren dat VCR een beroep doet op een verloren onderzoeksvaardigheid: luisteren. "*By encouraging us to listen, gently but tenaciously, and on many levels, it reintroduces the complexity and humanity of listening and being heard back into the research landscape.*" (p. 512)

Arts Based Research

ABR is een vorm van emergent, kwalitatief en narratief onderzoek dat de eigenschappen van de kunsten gebruikt om de grenzen van het ervaren en observeren in sociaal onderzoek te verruimen en mensen anders naar hun ervaringen en de sociale werkelijkheid te laten kijken, met als doel onderzoeksvragen diepgaander te benaderen. ABR beoogt ter aanvulling op discursieve representatievormen, met behulp van kunstzinnige werkvormen een bepaalde zintuiglijke ervaring op te roepen die iets aan het licht brengt dat in traditioneel onderzoek bedekt zou blijven. *"I think what the arts most offers and what traditional academic writing most fails to accomplish is resonance."* (Leavy, 2009, p. ix) Volgens Barone en Eisner (2012) is het huidige onderscheid tussen de wetenschap en de kunsten een geforceerd onderscheid. *"[...] complex social messages being made plain through largely propositional language is not the only avenue that one can employ to understand the world or, at least, to describe its countenance."* (p. xi) Volgens ABR hebben alle artistieke werkvormen het in zich een waardevolle bijdrage te leveren aan de wetenschap, over de grenzen van wetenschappelijke disciplines heen en in alle fasen van het wetenschappelijk onderzoeksproces. De waarde van ABR wordt, volgens hen, echter nog niet algemeen erkend.

VCR en ABR richten zich beide op de complexiteit van de werkelijkheid, op de verschillende betekenissen die deze voor mensen kan hebben. En evenals VCR streeft ABR er uitdrukkelijk naar minderheidsperspectieven aan het licht te brengen en het dominante perspectief, ook binnen de wetenschap zelf, ter discussie te stellen. En ook ABR is een relationele onderzoeksmethode: de onderzoeker stelt zich ten opzichte van de deelnemers empathisch op, maar gaat vervolgens naar aanleiding van die relatie ook een relatie met een kunstwerk aan en via dit kunstwerk met een publiek. Leavy (2009) beschouwt ook 'gewoon' narratief onderzoek als een vorm van ABR, hoewel de meeste vormen van ABR juist niet tekstgebonden zijn. Volgens Leavy gebruiken mensen namelijk van nature zowel (talige) verhalen als artistieke expressievormen in hun behoefte om in relatie met anderen betekenis te geven aan hun werkelijkheid. Volgens Leavy liggen kwalitatief onderzoek en de kunsten daarom dichter bij elkaar dan door velen aangenomen wordt en kan het doordenken van ABR het inzicht vergroten in wat kwalitatieve onderzoekers eigenlijk doen: *"Qualitative researchers do not simply gather and write; they compose, orchestrate, and weave."* (p. 10)

ABR biedt, volgens Leavy, vooral mogelijkheden om nieuwe sociale domeinen te verkennen en hierbij aandacht te vragen voor onderbelichte aspecten van de sociale werkelijkheid, met name rondom identiteits- en rechtvaardigheidsvraagstukken: door stem te geven aan gemarginaliseerd groepen, door meervoudige betekenissen op te roepen, door de dialoog hierover op gang te brengen en wederzijds begrip te kweken. Ook Barone en Eisner (2012) plaatsen ABR in een ethisch-politieke context. *"[...] we hold with many other theorists that power relations are evident in all human activities and arte-*

facts, including artistic ones, although some more obvious than others." (p. 121) Bestaande machtsverhoudingen komen zowel tot uitdrukking in de inhoudelijke thema's die in ABR aan de orde worden gesteld als in de methodologische keuzes die worden gemaakt. Volgens Barone en Eisner hoeft dit geen probleem te zijn, zolang de onderzoeker maar getuigt van een reflexieve sensitiviteit en uitkomt voor de ambiguïteit van haar of zijn teksten. Naast deze politieke overwegingen spelen in ABR ook ethische overwegingen een rol: wat legitimeert de onderzoeker om zeer persoonlijke verhalen van anderen op een bepaalde esthetische manier te representeren? Een onderzoeker dient daarom, volgens hen, altijd naar aanleiding van het kunstwerk de dialoog met de deelnemers aan te gaan, zonder overigens het eigendomsrecht over de representatie volledig aan hen over te dragen; het kunstwerk leidt bij wijze van spreken en eigen leven.

Volgens Barone en Eisner (2012) bestaat de waarde van ABR ten eerste uit het vergroten van het methodologisch pluralisme, waardoor sociale fenomenen vanuit verschillende perspectieven bestudeerd kunnen worden en ten tweede uit de evocatieve werking van artistieke expressievormen, waardoor het gemakkelijker wordt bepaalde sociale verschijnselen op een andere manier te bekijken. Volgens Leavy (2009) heeft ABR tevens het vermogen het publiek van de wetenschap te verbreden.

ABR draagt niet direct bij aan theorievorming in de gebruikelijke, discursieve betekenis van een theorie. Wel draagt ABR op een andere, niet-discursieve manier bij aan de verklaring van verschijnselen. In ABR heeft theorie een brede betekenis, één die weer terugvoert naar de oorsprong van wetenschap, aldus Leavy: *"In its initial stages, we should not forget that theory is mental image, something one makes in order to understand. We argue in this book that such making is not limited to discursive language but refers to any form used for purposes of representation and explanation."* (p. 160)

In de muzikale variant van ABR wordt de waarde van geluiden en klanken niet alleen in communicatieve en artistieke, maar ook in wetenschappelijke zin erkend (Barone & Eisner, 2012; Leavy, 2009). Van muziek gaat een evocatieve werking uit die helpt bestaande grenzen te overschrijden. *"Music is able to connect people through emotional evocation that in certain contexts may transcend language, economic, and other barriers."* (Leavy, 2009, p. 102) De muzikale variant van ABR is nog weinig ontwikkeld, doordat de westerse wereld, inclusief de westerse wetenschap, voornamelijk visueel ingesteld is. Bresler (2005, in: Leavy, 2009, pp. 106-108) heeft een model ontwikkeld waarin alle vormaspecten van muziek als metafoor gebruikt worden om de luistervaardigheid van kwalitatieve onderzoekers te ontwikkelen: vorm (de relatie tussen delen en het geheel), ritme (tempo-patronen), dynamiek (luid of zacht), timbre (klankkleur), melodie (plotlijn), meerstemmigheid (simultane plotlijnen) en harmonie (dissonanties en consonanties). In

deze studie staan de muzikale vormaspecten melodie, meerstemmigheid en harmonie centraal en worden elementen van de muzikale vorm van ABR toegepast om te exploreren of niet-tekstuele narratieve werkvormen en onderzoekgegevens tot een dieper wetenschappelijk inzicht leiden. Er is juist voor de muzikale variant van ABR gekozen, omdat het zowel in het geval van muziek als tijdens het vertellen van verhalen gaat om het communiceren van geluid-met-betekenis in een ruimte van tijd en plaats. In het geval van stemgeluid kan het dus zowel om stemgeluid mét tekst gaan (spreken) als om non-verbaal stemgeluid (bijvoorbeeld schreeuwen of lachen) en artistieke vormen van stemgeluid (zingen). De inbedding van dit onderzoek in zowel de stroming van het VCR als die van het ABR dringt door in het hele onderzoeksproces. Zo worden akoestische werkvormen (zoals spreken, zingen, muziek) toegepast om het vertellen en luisteren in de fase van de informatieverzameling te verdiepen en te verrijken alsook in de analyse- en (re)presentatiefase. Ten behoeve van de artistieke analyse van de verhalen en de muzikale representatie van de resultaten is samenwerking gezocht met een componist.

De waarde van de muzikale variant van ABR wordt ondersteund door publicaties uit de muziekcognitiewetenschap (Honing, 2010). Volgens Honing is in wetenschap vaak sprake van een 'taalbias' wat inhoudt dat verschijnselen vaak onterecht enkel als talig geïnterpreteerd worden en biedt het zogenaamde 'ongeleterd luisteren' nieuwe wetenschappelijke mogelijkheden. Dit ongeletterd luisteren vraagt erom de dichotomie van lichaam en geest te doorbreken en de lichamelijke ervaring als bron van kennis te erkennen. Er bestaat echter geen directe relatie tussen muziek en wat muziek wil zeggen. Muziek spreekt, aldus Leavy (2009), voor zichzelf, verwijst wel naar gebeurtenissen, maar zonder directe overdracht van betekenis. De muzikant laat de interpretatie aan de luisteraar over, hoewel dit in zekere zin ook voor tekst geldt "[...] *the meanings generated by music in any research process are specific and contextual. Yet the same can be said of many texts whose meaningfulness is often taken for granted in qualitative research.*" (p. 132)

Multi-voicing reflexivity

Zoals eerder beschreven, doet het emergente karakter van deze meerstemmige wetenschapspraktijk een beroep op de reflexiviteit van de onderzoeker. Reflexiviteit houdt een kritische beschouwing in van de stempel die de onderzoeker zelf op het proces van kennisontwikkeling drukt, gegeven de sociale context waarbinnen de onderzoeker leeft, werkt en het onderzoek uitvoert (Hesse-Biber *et al.*, 2008). In haar of zijn reflexieve beschouwingen stelt de onderzoeker de eigen autoriteit als onderzoeker ter discussie zonder deze volledig op te geven en legt zij of hij verantwoording af van de dubbelpositie als *insider* (die zich conformeert aan de wetenschappelijke traditie) en *outsider* (die de grenzen van de wetenschap oprekt door middel van methodologische innovatie) (Hesse-Biber *et al.*, 2006). Een onderzoeker kan zich immers nooit volledig buiten de context plaatsen, alleen al vanwege de noodzaak zich over te geven aan een

gemeenschappelijke taal. Bovendien doen de reflexieve beschouwingen recht aan het meerstemmige karakter van deze onderzoekspraktijk doordat zij ook het woord geven aan verschillende innerlijke stemmen van de onderzoeker zelf.

Alvesson *et al.* (2004) geven een overzicht van reflexieve praktijken in organisatie- en managementonderzoek: *"We identify and examine four sets of practices that researchers have used in their attempts to be reflexive: destabilizing, multi-perspective, multi-voicing and positioning."* (p. x) In lijn met het theoretisch kader met meerstemmigheid als centraal concept wordt in dit onderzoek gekozen voor de *multi-voicing* variant van reflexiviteit, omdat deze uitdrukkelijk een oproep doet op de meerstemmigheid van de onderzoeker. Ook Alvesson *et al.* verwijzen hiervoor naar Bakhtin's meerstemmige opvatting van de taal (paragraaf 1.2). Door middel van *multi-voicing* reflexiviteit komt tot uitdrukking hoe de onderzoeker zich als subject tot het onderzoeksproces verhoudt, hoe de onderzoeker zelf het proces beïnvloedt en er tegelijkertijd zelf door beïnvloed wordt. Dankzij *multi-voicing* reflexiviteit kan de onderzoeker methodologische kwesties vanuit verschillende perspectieven belichten en is er plaats voor ambiguïteit: voor onzekerheden, vaagheden, tegenstrijdigheden en onzuiverheden die het wetenschappelijk inzicht verrijken en verdiepen.

Case study

Een *case study* of gevalsstudie beschrijft een bepaald fenomeen in een specifieke context in al zijn rijkheid en doet daarmee zoveel mogelijk recht aan de complexiteit van de dagelijkse realiteit. Het feit dat deze realiteit zich nooit volledig laat beschrijven en altijd in een bepaalde mate bepaald wordt door de context, stelt specifieke eisen aan de methodologie van een *case study*, waaraan wordt voldaan door het fenomeen vanuit verschillende perspectieven te benaderen. Volgens Yin (2013), die een *case study* overigens tamelijk positivistisch opvat, is een *case study* het meest geëigend in onderzoek waarin het hoe en waarom van sociale verschijnselen centraal staat, waarin de onderzoeker weinig of geen controle uit kan of wil oefenen op het gedrag van de deelnemers en waarin het om een actuele kwestie gaat. Omdat deze studie aan deze drie criteria voldoet kan de *case study* hier als een geschikte onderzoekstrategie beschouwd worden, waarbij ouderenzorgorganisatie Laurens de casus vormt. De keuze voor Laurens als casus komt mede voort uit het feit dat het onderzoek verricht wordt binnen het door Laurens gefinancierde lectoraat *Samenhang in Ouderenzorg* van de Hogeschool Rotterdam.⁹

9 Zie: <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/onderzoek/kenniscentra/zorginnovatie/samenhang-in-zorg/>, geraadpleegd op 16 januari 2016.

Methode volgt praktijkdoel: een meerstemmig HRM-praktijk

De werkvormen die in de fase van de informatieverzameling worden toegepast zijn gebaseerd op de principes van een meerstemmige HRM-praktijk, zoals beschreven door Janssens en Steyaert (2001). De auteurs beschouwen organisaties als een talig systeem en deze dialogische opvatting van organisaties als één van de drie pijlers van een meerstemmige HRM-praktijk. Janssens en Steyaert sluiten hiermee aan bij een stroming in de organisatiekunde die organisaties als systemen van tekstproductie ziet. Zij geven echter een specifieke invulling aan deze opvatting door het muzikale concept meerstemmigheid in deze tekstproductie centraal te stellen. Luisteren naar meerstemmigheid is, volgens hen, voor mensen in organisaties het middel om open te staan voor 'het andere', voor de diversiteit aan stemmen in zichzelf, in anderen en de organisatie. Luisteren naar meerstemmigheid betekent andere stemmen aan het woord laten, zo min mogelijk stemmen bij voorbaat uitsluiten en waarde hechten aan wat nog onzegbaar, vaag van betekenis is, zoals muziek. Het idee van een meerstemmige HRM-praktijk wordt in dit onderzoek concreet gemaakt door de dialoog op te roepen en HRM-medewerkers naar zorgmedewerkers te laten luisteren en hierbij zowel tekstuele als akoestische werkvormen te gebruiken en zo dus ook het domein van de vage betekenis in de dialoog te betrekken. De meerstemmige HRM-praktijk van Janssens en Steyaert past in de narratieve HRM-stroming, waarvan onder andere Savickas deel uitmaakt (Savickas, 2005, 2011). Hij ontwikkelde een theorie voor een narratieve methode voor loopbaanbegeleiding waarin taal, het vertellen van verhalen en het stem geven aan deze verhalen voor medewerkers het gereedschap vormen om zelf betekenis te geven aan de eigen loopbaan en levensloop. *Career construction* (loopbaanvorming) en *life design* (levensontwerp) vormen voor hem één geheel. Door verhalen te vertellen over haar of zijn loopbaan en levensloop stippelt een medewerker zelf zijn toekomst-scenario's uit. Het interviewschema, het *Career Construction Interview*, dat hij op basis van zijn theorie ontwikkelde (Savickas, 2011) en dat door het inzetten van de menselijke narrativiteit nadrukkelijk 'het andere' oproept, wordt in een aangepast vorm toegepast in de fase van de informatieverzameling als handleiding voor de individuele interviews met de zorgmedewerkers waarin hun levensloop- en loopbaanverhalen centraal staan.

3.3 ONDERZOEKSMETHODE: INFORMATIEVERZAMELING

De informatieverzameling bestaat uit twee fasen:

- Een vertelfase waarin de zorgmedewerkers eerst verhalen vertellen over hun levensloop en loopbaan en vervolgens over gebeurtenissen tijdens het dagelijks werk in de ouderenzorg.

- Een luisterfase waarin HRM-medewerkers de verhalen van de zorgmedewerkers beluisteren en zich erdoor laten inspireren met het oog op de ontwikkeling van een meerstemmige HRM-praktijk (Figuur 1).



Figuur 1. Fasering informatieverzameling

De interviews en workshops vinden plaats in werktijd. Voor de individuele interviews wordt twee uur gereserveerd, de workshops met de zorgmedewerkers nemen elk zes uur in beslag (inclusief pauzes), de workshop met de HRM-medewerkers drie uur. De zorgmedewerkers kunnen kiezen uit twee data en de groep verdeelt zich toevallig gelijkmatig over de twee opties. De wijze waarop de gegevens verzameld worden is gebaseerd op de geformuleerde methodologische uitgangspunten (paragraaf 3.1). Aan het slot van deze paragraaf zal hierover verantwoording worden afgelegd.

De vertelfase

De vertelfase bestaat uit een individueel interview met de zorgmedewerkers ($n=25$) over hun levensloop en loopbaan (vraagstelling 1) en een focusgroep ($n=22$) in de vorm van een muzikale verhalenworkshop over wat er in het dagelijks werk voor de zorgmedewerkers echt toe doet (vraagstelling 2). Het individuele interview is gebaseerd op twee interviewtechnieken: een vrij interview aan de hand van een tijdlijn en een *Career Construction Interview* (Savickas, 2011). In alle onderdelen worden ook muzikale werkvormen toegepast (vraagstelling 4).

In het eerste deel van het individuele interview – waarvoor globaal één uur uitgetrokken wordt – geven de deelnemers een min of meer chronologische beschrijving van hun levensloop en loopbaan met behulp van een tijdlijn en aan de hand van de volgende vraag: welke gebeurtenissen, ervaringen en besluitmomenten in je leven zouden er, zoals je er nu naar kijkt, mee te maken kunnen hebben dat je nu in de ouderenzorg werkt en wil je het verhaal bij die gebeurtenis, die ervaring of dat besluitmoment vertellen? Dankzij deze techniek kunnen de deelnemers zelf bepalen wat er voor hem of haar in zijn

of haar levensloop en loopbaanverhaal wel en niet toe doet en worden zij uitgenodigd om in de verhaalvorm te vertellen. De rol van de onderzoeker is erop gericht een veilige sfeer te creëren door middel van een meelevende houding, de deelnemers alleen waar nodig aan te moedigen of af te remmen om de rijkheid van de verhalen te bevorderen.

Voor het tweede deel van interview - waarvoor tevens in principe één uur beschikbaar is - wordt gebruik gemaakt van het *Career Construction Interview*, ontwikkeld door Savickas (2011) op basis van zijn *career construction theory* (Savickas, 2004). Elke vraag op zich kan als een elicitatie- of uitlokkingstechniek beschouwd met het oog op een achterliggende vraag. Per vraag heeft Savickas een uitnodigend doorvraagsschema ontwikkeld. In Tabel 1 worden de interviewvragen en hun achterliggende vragen weergegeven. Met het oog op verkenning van een muzikale wetenschapspraktijk (vraagstelling 4) werd een muzikale vraag aan het interviewschema toegevoegd.

Ter voorbereiding op deze vraag krijgen de deelnemers het verzoek hun favoriete muziek als geluidsbestand mee te nemen naar het interview. Aan het eind van het interview luisteren de onderzoeker en de deelnemer gezamenlijk naar deze muziek waarna de deelnemers zelf bepalen hoe zij het verhaal over hun levensloop en loopbaan vervolgen en afronden.

Tabel 1. Aangepast interviewschema *Career Construction Interview* (Bron: Savickas, 2011)

Interviewvraag	Achterliggende vraag
Wie waren vroeger je rolmodellen? Kun je ze beschrijven?	Wie wil je zijn?
Wat zijn je favoriete tijdschriften of televisieprogramma's? Kun je een beschrijving geven?	Welke omgeving spreekt je aan?
Wat is je favoriete boek of film? Waar gaat dat boek of die film over?	Aan welk plot spiegel jij jezelf?
Wat is je levensmotto?	Welk advies geef je jezelf in het leven?
Wat zijn drie vroege jeugdherinneringen? Kun je deze herinnering een titel geven?	Wat zijn je primaire drijfveren?
Toegevoegde vraag: Wat is je favoriete lied/muziekstuk/geluid? Waarom deze keuze?	Wat vertelt je muzikale emotie je intuïtief?

In de focusgroep in de vorm van een muzikale verhalenworkshop vertellen de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg. Deze workshops worden begeleid door een zogenaamde 'stembevrijder'¹⁰ en een pianist. De deelnemers vertellen elkaar

10 Zie: <http://www.stembvrijders.nl/>, geraadpleegd op 16 januari 2016.

in subgroepen verhalen naar aanleiding van drie vragen: Wat heb je nodig om in het werk het beste uit jezelf te halen? (het-beste-uit-jezelf-verhalen) Wil je het verhaal vertellen van een recente gebeurtenis op je werk waarover je zou willen klagen? (klaag-verhalen). En: Wil je een recente ervaring in het werk beschrijven die je veel voldoening gaf? (mooi momentverhalen). De deelnemers vertellen de verhalen in tekst, maar laten vervolgens ook in klank horen hoe zij de verschillende situaties ervaren hebben, door al improviserend met pianobegeleiding over hun ervaringen te zingen. De onderzoeker neemt deel aan de gezamenlijke zangsessies en heeft tijdens de workshop enkel een ondersteunende (catering, bediening opnameapparatuur en dergelijke) functie.

De luisterfase

In de luisterfase die op de vertelfase volgt worden de verhalen van de zorgmedewerkers tijdens een focusgroep in de vorm van een muzikale luister- en inspiratieworkshop ter inspiratie aan het HRM-team van Laurens (n=26) aangeboden. In deze workshop worden de verhalen die de zorgmedewerkers vertelden als inspiratiebron ingezet om de HRM-medewerkers op nieuwe ideeën te brengen voor de HRM-praktijk. Ook tijdens deze workshop worden muzikale elementen ingebracht. Deze workshop wordt geleid door de onderzoeker, die hierbij ondersteund wordt door een pianist-stembevrijder. De muzikale luister- en inspiratieworkshop bestaat uit twee luister- en inspiratiesessies en een gezamenlijke beschouwing.

Bij aanvang van de muzikale luister- en inspiratieworkshop nemen de deelnemende HRM-medewerkers, de onderzoeker en de pianist-stembevrijder plaats in een cirkel. Na een inleiding waarin programma en doel van de workshop worden toegelicht, vindt onder begeleiding van de stembevrijder een improvisatiesamenzang plaats. Het doel van deze oefening is dat de deelnemers de overgang kunnen maken van het dagelijks werk naar de bijzondere situatie van de workshop en saamhorig en *open minded* de luister- en inspiratiesessies ingaan.

In de eerste luister- en inspiratiesessie vormen de persoonlijke levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers de input. Er worden acht subgroepen van drie à vier HRM-medewerkers samengesteld. Iedere subgroep trekt uit een stapel met geanonimiseerde samenvattingen van de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers *at random* één verhaal (één exemplaar voor ieder lid van de subgroep). Na een leespaauze waarin alle leden van een subgroep hetzelfde verhaal lezen, vertelt één groepslid haar of zijn versie van het verhaal aan de andere leden van de subgroep, uit het hoofd en in de ik-vorm. Uit het hoofd, om een zo natuurlijk mogelijke vertelsituatie te creëren. In de ik-vorm, om de inleving in het verhaal te bevorderen. De andere deelnemers luisteren naar de verteller en vullen het verhaal aan met elementen die zij in het verhaal, zoals hun groepsgenoot dat heeft verteld, hebben gemist of anders geïnterpreteerd hebben. Voor deze tussenstap is gekozen om ruimte te creëren voor de verschillen in betekenis

die aan het verhaal gegeven worden. Vervolgens gaan de twee luisteraars van ieder drietal in hun functie van HRM-medewerker op zoek naar een antwoord op de vraag wat zij zouden kunnen doen om de betreffende zorgmedewerker aan de ouderenzorg en de eigen organisatie te kunnen binden. Na een pauze wordt er weer gezongen onder begeleiding van de pianist-stembevrijder. Al zingend worden de deelnemers aangemoedigd zich in te leven in de verschillen betekenissen die een bepaalde tekst kan hebben. Het doel hiervan is dat de deelnemers de meerstemmigheid van verhalen aan den lijve ervaren en daardoor met nog meer openheid de volgende inspiratieronde ingaan.

De tweede luister- en inspiratiesessie is gebaseerd op de korte verhalen van de zorgmedewerkers over wat er voor hen in het werk in de ouderenzorg echt toe doet. De deelnemers stellen zich op in een binnen- en buitencirkel. In het midden liggen drie stapels met de verhalen van de zorgmedewerker: het-beste-uit-jezelf-verhalen, de klaagverhalen en de mooi momentverhalen van de zorgmedewerkers. De HRM-medewerkers in de binnencirkel kiezen een verhaal uit een stapel naar keuze. Na een leespaauze vertellen zij elkaar het betreffende verhaal, wederom in de ik-vorm en uit het hoofd. De deelnemers in de buitencirkel laten de verhalen op zich inwerken en noteren met zo min mogelijk zelfkritiek, op welke ideeën de verhalen hen brengen met betrekking tot de HRM-praktijk. Vervolgens wisselen de binnen- en buitencirkel van positie en wordt dezelfde procedure nog een keer doorlopen. Na afloop verzamelt de onderzoeker alle notities. Ten slotte blikken de deelnemers gezamenlijk terug op de hele workshop, die muzikaal wordt afgesloten. Door uitbundig te zingen ontstaat weer een vanzelfsprekende overgang van de bijzondere situatie van de workshop naar het leven van alle dag.

Terug naar de uitgangspunten

Het concept meerstemmigheid in de betekenis van meervoudigheid en vocaliteit komt in de informatieverzameling tot zijn recht door expliciet meerlagige verhalen te verzamelen en door een dialogische situatie te creëren. Het gebruik van vertellende, muzikale en luisterende werkvormen is consistent met de akoestische epistemologie. De onderverdeling van de informatieverzameling in een vertel- en luisterfase, waarin zorgmedewerkers in de vertelfase daadwerkelijk verhalen vertellen die vervolgens door HRM-medewerkers in de luisterfase beluisterd worden, maakt van de dit verzamelproces een dialogische en performatieve narratieve praktijk die tevens voldoet aan de principes van een meerstemmige HRM-praktijk. Dankzij het emergente karakter van het onderzoek kan de input van de betrokken leidinggevenden en de stembevrijders samen met het voortschrijdend inzicht van de onderzoeker in de vormgeving van de workshops verwerkt worden.

3.4 ONDERZOEKSMETHODE: ANALYSE

Nu de zorg- en HRM-medewerkers hun stem hebben laten horen, is het aan de onderzoeker om de stemmen van de deelnemers te beluisteren en hierover zelf het woord te nemen. Omdat een akoestische epistemologie het vertrekpunt vormt, komt het in de analyse aan op goed luisteren. Hiervoor worden bestaande analysemethodieken geselecteerd die uitdrukkelijk een beroep doen op het luisterend vermogen, het 'meerstemmig luisteren' van de onderzoeker. Binnen het VCR ontwikkelde Gilligan *The Listening Guide*, een analysemethode die de meerstemmigheid in persoonlijke verhalen blootlegt, door op zoek te gaan naar de innerlijke stemmen die in een verhaal doorklinken en naar de onderlinge verhoudingen tussen de stemmen (Gilligan *et al.*, 2006). *The Listening Guide* wil juist de moeilijk hoorbare stemmen het woord geven. Binnen het ABR werd de analysemethode *Musical Portraiture* en *Performance Collage* van Jenoure geselecteerd (Jenoure, 2002; Leavy, 2009). Deze analysemethode gebruikt artistiek-muzikale werkvormen om de tekstuele analyse van persoonlijke verhalen te verdiepen. Ten behoeve van dit onderzoek werden beide analysemethoden aangepast en met elkaar gecombineerd, met de bedoeling de mogelijkheden van beide methoden optimaal te benutten en door middel van analysetriangulatie de kwaliteit van de analyse te bevorderen. Het resultaat van deze combinatie is een diepgaande narratieve analysemethodiek die gebruik maakt van verschillende representaties (in tekst en klank) van de oorspronkelijk verhalen, waarbij elke representatie een specifieke laag in het verhaal blootlegt en de oorspronkelijke verhaallijn in ere houdt. Deze methodologische innovatie plaatst deze studie in de traditie van *emergent methodologies* (Hesse-Biber *et al.*, 2006, 2008). In overeenstemming hiermee worden ook de reflexieve beschouwingen van de onderzoeker als een meerstemmig geheel beschouwd en als zodanig in de analyse betrokken, waarbij ook de onderzoeker zelf gebruik maakt van muzikale werkvormen om met een grotere intensiteit te kunnen luisteren. Zo wordt ook het analyseproces een dialogisch-performatieve narratieve praktijk.

Analyseren binnen VCR: *The Listening Guide*

De *Listening Guide* van Gilligan (Gilligan *et al.*, 2006; Sorsoli *et al.*, 2008) is een analysemethode die bestaat uit drie verschillende luistermomenten, waarbij de onderzoeker steeds met een andere luisteropdracht en vanuit een ander perspectief naar de verschillende innerlijke stemmen van de verteller luistert die samen het verhaal construeerden. Ten behoeve van deze studie wordt de basisvorm met twee stappen uitgebreid. In de eerste extra luisteropdracht (stap 4) legt de onderzoeker in een persoonlijke reflectie rekenschap af van hoe zij zich persoonlijk tot de verhalen verhoudt. In de tweede extra stap (stap 6) worden de analyses van de verhalen van de afzonderlijke deelnemers geïntegreerd. In onderstaande Tabel 2 worden de aanpassingen in de lichte vakken beschreven.

Tabel 2. Aangepast stappenplan *Listening Guide* (Bron: Gilligan *et al.*, 2006)

Stap 1	Luister naar de plot van het verhaal: Wat gebeurt er in het verhaal? In welk landschap?
Stap 2	Luister naar de subjectieve stem van de ik-persoon door een Ik-gedicht te maken. Dit is een lijst van alle ik-formuleringen van de verteller: ik + werkwoord + evt. vanuit poëtisch perspectief enkele andere woorden. Zie Bijlage 1 'Van transcriptie naar Ik-gedicht: een voorbeeld'.
Stap 3	Luister naar de meerstemmigheid in de tekst: specificeer en accentueer verschillende, complementaire dan wel tegenovergestelde standpunten die van belang zijn voor de onderzoeksvraag.
Stap 4	Luister naar de meerstemmigheid in de reflexieve beschouwingen van de onderzoeker naar aanleiding van het verhaal van een deelnemer.
Stap 5	Breng de vorige stappen door middel van een overkoepelende analyse bij elkaar: Wat is in de vorige stappen, met betrekking tot deze deelnemer, in relatie tot de onderzoeksvraag duidelijk geworden?
Stap 6	Integreer de overkoepelende analyses met betrekking tot de individuele deelnemers in een meta-analyse die betrekking heeft op de gehele onderzoeksgroep.

Analyseren binnen ABR: *Musical Portraiture and Performance Collage*

De analysemethode die gehanteerd wordt voor het deel van de analyse waarin de stem letterlijk als geluid wordt opgevat, is een variant op de ABR-methode *Musical Portraiture and Performance Collage* van Jenoure (Jenoure, 2002; Leavy, 2009). Volgens deze methode vormt ook het stemgeluid van de deelnemers een waardevolle bron, complementair aan de inhoud van de gesproken teksten. Jenoure, die zelf zowel musicus als onderzoeker is, beschrijft hoe muzikale werkvormen bij kunnen dragen aan een diepgaandere analyse van narratieve teksten en aan de presentatie van wetenschappelijk onderzoek.

Haar methode bestaat uit drie stappen die volgen op de gebruikelijke tekstuele kwalitatieve analyse Tabel 3 in dit geval de aangepaste *Listening Guide*. Als eerste stap verzamelt Jenoure interessante *left overs* van de gebruikelijke kwalitatieve analyse. Deze geeft zij vervolgens de vorm van zogenaamde *sonic stories*, dit zijn gedichten of liederen die de tekstuele kwalitatieve analyse als een soort tussenspel verrijken. Het geheel van tekst en *sonic stories* vormt uiteindelijk een *musical portrait* van de geïnterviewde. In de volgende stap krijgt de musicus in Jenoure de overhand en componeert Jenoure op basis van alle gegevens en de bewerkingen erop, een *sonic narrative*, een overkoepelend verhaal in klank. Dit klankverhaal wordt aan het publiek gepresenteerd in de vorm van een *performance collage* en met de toeschouwers nabesproken. De laatste stap houdt ook een reflectie in op de dubbelrol van de musicus-onderzoeker en op de relatie tussen kunst en wetenschap.

Tabel 3. Stappenplan *Musical Portraiture and Performance Collage* (Bron: Jenoure, 2002; Leavy, 2009).

Step 1	Van interview naar <i>musical portrait</i>
	Verzamel <i>left overs</i> van de kwalitatieve analyse van een bepaald interview, dit zijn tekstfragmenten die niet in de kwalitatieve analyse pasten maar desondanks waardevol lijken te zijn. Geef deze <i>left overs</i> de vorm van een gedicht of lied. Jenoure gebruikt voor deze zogenaamde <i>sonic stories</i> een vorm uit de jazzimprovisatie, de <i>riff</i> ¹¹ . Zij geeft deze <i>riffs</i> een plaats in de presentatie van haar kwalitatieve analyses, waardoor een <i>musical portrait</i> ontstaat.
Step 2	Van <i>musical portrait</i> naar <i>performance</i>
	Construeer op basis van alle <i>musical portraits</i> een <i>sonic narrative</i> die recht doet aan het geheel van de oorspronkelijke verhalen. Jenoure gebruikt haar eigen stem om tekstfragmenten uit de interviews met elkaar te verbinden door er in de vorm van een gedicht of lied vragen over te stellen of commentaar op te geven. Soms gebruikt zij hiervoor ook instrumentele fragmenten, afhankelijk van haar kunstzinnige inzicht in wat op een bepaalde plaats past. Zij presenteert haar <i>sonic narrative</i> ten slotte aan het publiek in de vorm van een <i>performance collage</i> .
Step 3	Van de <i>performance</i> naar reflectie
	Reflecteer op de dubbelrol van de musicus-onderzoeker en op de relatie tussen kunst en wetenschap.

Aanpassingen

Ook Jenoure's stappenplan wordt aangepast aan de specifieke situatie van dit onderzoek, met name aan het feit dat de onderzoeker in dit onderzoek zelf geen musicus is en daarom voor het ABR-deel van de analyse en representatie een samenwerking aangaat met een componist. De aanpassingen leiden tot een stappenplan waarin de componist zijn muzikale bijdragen (*sonic narratives*) aan de *musical portraits* baseert op de geluidsbestanden van de interviews en de workshops. De onderzoeker voegt deze composities toe aan de beschrijving van de analyses volgens de *Listening Guide* die daarvoor de vorm krijgt van een *musical portraits*. Hierna presenteren de onderzoeker en de componist samen een alle *musical portraits* omvattend *sonic narrative* aan een publiek, waaronder ook de deelnemers. Na afloop van deze *performance* vindt een dialoog plaats tussen publiek, eventuele uitvoerenden, componist en onderzoeker over de resultaten en de methodologie van het onderzoek. Deze aanpassingen leiden tot het stappenplan dat in Tabel 4 wordt weergegeven.

Terug naar de uitgangspunten

Ten behoeve van een analyse die recht doet aan de definitie van het concept meerstemmigheid (meervoudigheid en vocaliteit), aan een akoestische epistemologie en aan het dialogisch-performatieve aspect van narrativiteit, worden twee bestaande analy-

11 Een *riff* is een korte en opvallende muzikale frase die in een muzikale improvisatie gebruikt wordt om de overgang naar een nieuw muzikaal idee te markeren.

Tabel 4. Aangepast stappenplan *Musical Portraiture and Performance Collage* (Jenoure, 2002; Leavy, 2009)

Stap 1	Van interview naar <i>musical portrait</i>
	Vraag een componist om op basis van de geluidsbestanden van de interviews en de workshops <i>sonic stories</i> te componeren en voeg deze composities toe aan de beschrijving van de tekstuele analyses waardoor deze de vorm krijgt van een <i>musical portrait</i> (tekst en muziek).
Stap 2	Van <i>musical portraits</i> naar <i>performance</i>
	Construeer op basis van de <i>musical portraits</i> een <i>sonic narrative</i> , een verhaal dat in tekst en muziek recht doet aan alle verhalen van de deelnemers samen. Presenteer de <i>sonic narrative</i> aan een publiek (waaronder de deelnemers aan het onderzoek) en voeg een impressie hiervan toe aan de dissertatie.
Stap 3	Van de <i>performance</i> naar reflectie
	Ga na de <i>performance</i> de dialoog aan met het publiek, eventuele uitvoerenden en de componist en reflecteer op de resultaten en de methodologie.

semethoden, de *Listening Guide* (VCR) en *Musical Portraiture and Performance Collage* (ABR), gecombineerd. Door de meerstemmigheid van verhalen bloot te leggen maakt de *Listening Guide* het mogelijk om het politieke en sociaalgeconstrueerde karakter van verhalen zichtbaar te maken. Daarnaast verkent de ABR-methode *Musical Portraiture and Performance Collage* diepere bronnen kennis door niet-rationele kennislagen aan te boren. Dit sluit aan bij de doelstelling van het onderzoek een nieuw licht te werpen op HRM-praktijken in de ouderenzorg door een meerstemmige HRM-praktijk te verkennen. Twee bestaande analysemethodieken worden gecombineerd en aangepast waardoor ook de analysemethodiek als een emergente onderzoeksmethodiek beschouwd kan worden. De meerstemmige reflexieve dialoog die in de analyse betrokken wordt sluit hierop aan.

3.5 ONDERZOEKSMETHODE: REPRESENTATIE

Ook de wijze waarop het onderzoek gerepresenteerd wordt is gebaseerd op de vijf uitgangspunten voor de methodologie (paragraaf 3.1) en ook in deze fase is het streven erop gericht het *insider*- en *outsiderschap* van de onderzoeker te combineren, dat wil zeggen te innoveren zonder het contact met de wetenschappelijke traditie te verliezen. Dit betekent dat aan deze dissertatie enerzijds een herkenbare structuur is gegeven en dat in het taalgebruik aansluiting is gezocht bij wetenschappelijke tradities. Anderzijds heeft de representatie belangrijke innovatieve elementen met als doel nieuwe kennispaden in te slaan. Dit komt tot uitdrukking in de audiobestanden van de composities die

bij deze dissertatie horen en in de *performance*, maar vooral in de bijzondere vormgeving van de empirische hoofdstukken vier tot en met zes, de drie *musical portraits*. Deze hoofdstukken hebben namelijk de structuur van een motet, een bepaalde meerstemmige (polyfone) liedvorm die tot bloei kwam in de renaissance. In het vervolg van deze paragraaf zal deze vorm verklaard en onderbouwd worden.

Meerstemmigheid: re-naissance (hergeboorte) van de renaissance?

In hun onderbouwing van een meerstemmig personeelsbeleid verwijzen Janssens en Steyaert (2001) naar de literatuurwetenschapper Bakhtin, die zijn idee van de meerstemmigheid van de taal verbindt met een muzikale stijlform uit de renaissance: de polyfonie, een specifieke vorm van meerstemmigheid. *“Als Bakhtin aan een roman denkt of aan een maatschappij, dan ziet hij een vorm van polyfonie voor zich, een pluraliteit van onafhankelijke en onvermengde stemmen, een veelklank van alle volwaardige stemmen [...] waarbij elke stem betekenisvol is op zichzelf, maar tegelijkertijd betekenis verwerft in relatie met de andere stemmen die weer-klinken.”* (p. 159) De ontdekking dat Bakhtin de meerstemmigheid van de taal al verbond met de polyfonie en dat Janssens en Steyaert deze relatie al toepasten op het idee van een meerstemmige HRM-praktijk, is een belangrijke inspiratiebron geweest voor deze studie. Deze bouwt hierop voort, ten eerste door de menselijke vocaliteit uitdrukkelijk in de definitie van meerstemmigheid te betrekken en ten tweede door het idee van meerstemmigheid ook in de representatievorm tot uitdrukking te laten komen. Dit laatste houdt in dat de drie empirische hoofdstukken die de kern van de dissertatie vormen, de vorm krijgen van een meerstemmig zangstuk volgens de regels van de polyfonie. Voor de toelichting hierop die hieronder volgt, wordt in navolging van Janssens en Steyaert (2001) gebruik gemaakt van een musicologische studie naar de polyfonie van Bossuyt (1994).

Polyfonie

Polyfonie is een stijlform in de muziek die zich in de late middeleeuwen ontwikkelt en in de renaissance (15^e en 16^e eeuw) tot grote bloei komt. De polyfone stijlform ontwikkelt zich aan de hand van vijf kenmerken (Bossuyt, 1994): meerstemmigheid (9^e-13^e eeuw), complexiteit (13^e-15^e eeuw), welluidendheid (15-16^e eeuw), technische virtuositeit en gelijkwaardigheid van stemmen (15^e-16^e eeuw). Deze vijf kenmerken van polyfone muziek worden in het volgende toegelicht en gerelateerd aan de vormgeving van de empirische hoofdstukken.

In de muziek is sprake van meerstemmigheid (het eerste kenmerk) als minstens twee stemmen tegelijkertijd samenklanken en toch een geheel vormen. In het begin van het ontstaan van meerstemmigheid volgen twee stemmen precies dezelfde melodielijn, maar dan op een verschillende toonhoogte. De complexiteit van de polyfonie neemt in de loop van de tijd toe doordat er steeds meer stemmen bijkomen. Hoe meer stemmen,

hoe moeilijker het is om de stemmen goed samen te laten klinken. Daarom ontstaan steeds meer regels voor het componeren en wordt het zogenaamd 'polyfonisch componeren' een echte kunst: polyfonie als 'geleerde muziek'. Vandaar het gebruik van een polyfone muziekvorm (het motet) als metafoor voor de vorm van een wetenschappelijke verhandeling.

Eén van die compositieregels bestaat hieruit dat alle stemmen op belangrijke punten in het muziekstuk in een eenvoudige, goedklinkende samenklank samen dienen te komen. Tussen deze punten in is er qua meerstemmigheid van alles te beleven en zijn ook dissonanten, ofwel samenklanken die niet goed in het gehoor liggen, toegestaan. De compositieregel dat de grenzen van de muziek verlegd mogen worden, maar dat de verschillende stemmen op cruciale punten weer samen dienen komen, wordt toegepast in de hoofdstukken vier tot en met zes. Dit betekent dat de ongebruikelijke vorm soms oncomfortabel aan kan voelen, maar dat in het slotakkoord alles steeds weer op zijn plaats valt.

Naast de samenklank van de stemmen (verticaliteit) is het voor componisten in die tijd ook belangrijk iedere stem een mooie melodische lijn te geven (horizontaliteit). *“Zo was een polyfone compositie in het begin van de 15^e eeuw uitgegroeid tot een gecompliceerd bouwwerk waarin horizontaliteit en verticaliteit elkaar in evenwicht hielden, in een wonderbaarlijk samenspel van elkaar aanvullende en op elkaar inwerkende krachten.”* (Bossuyt, 1994, p. 24) Deze complexe compositietechniek wordt 'contrapunt' genoemd (het tweede kenmerk, complexiteit). De drie volgende hoofdstukken vormen vergelijkbare complexe composities waarin verschillende stemmen (analyses, reflexieve beschouwingen, theoretische studie) zowel een eigen verhaallijn hebben als voortdurend met elkaar samenhangen en een geheel vormen.

Het derde kenmerk, welluidendheid, houdt in dat de meerstemmigheid goed in het gehoor moet liggen. Hieraan werden in de loop van de tijd steeds hogere eisen gesteld.

Het vierde kenmerk, technische virtuositeit, hangt hiermee samen en houdt de beheersing van zeer ingewikkelde compositietechnieken in. *“De vanzelfsprekendheid waarmee de Vlaamse polyfonisten vier en meer onafhankelijke partijen met elkaar combineerden grenst aan het ongeloofelijke. Daarbij leggen zij zich bewust welbepaalde beperkingen en regels op die de moeilijkheidsgraad van het componeren verhogen.”* (Bossuyt, 1994, p. 26) De polyfone vormgeving van de drie empirische hoofdstukken combineert de kenmerken welluidendheid en virtuositeit: zowel inhoudelijk als qua vormgeving wordt de uitdaging aangegaan.

Het vijfde kenmerk, de gelijkwaardigheid van de stemmen, is het gevolg van het feit dat de verschillende stemmen tijdens het polyfonisch componeren op den duur niet meer achtereenvolgens, maar tegelijkertijd gecomponeerd werden. Vanaf dat moment wordt de hoofdmelodie niet meer door één van de stemmen gezongen, maar wordt deze over de stemmen verdeeld. Elk van de drie empirische hoofdstukken bestaat uit

vier of vijf verschillende, maar gelijkwaardige stemmen (de analyses, reflexieve beschouwingen, theoretische studie). Geen van de stemmen heeft bij voorbaat en voortdurend de hoofdmelodie.

In de loop van de renaissance komt de muziek steeds meer in het verlengde van de tekst te liggen, de retorische functie van de muziek wordt steeds groter: *“Hoe sterker de betrokkenheid op het woord, hoe sterker het ‘effect’ op de toehoorder en hoe doordringender de boodschap.”* (Bossuyt, 1994, p. 94) In de volgende drie hoofdstukken heeft het gebruik van muzikale metaforen vooral een retorische functie: de vorm dient de betekenis van de tekst te ondersteunen.

Het motet

Het motet was in de 15^e eeuw een polyfone (meerstemmige) religieuze compositie op een Latijnse tekst (geen volkse, maar een ‘geleerde tekst’) die vooral voor de Mariaverering gebruikt werd. Een eeuw later ontstonden ook motetten op wereldlijke teksten. *“Vooral de 16^{de} eeuw kende een opmerkelijke bloei van het profane motet, dankzij de invloed van het humanisme dat ondermeer de toonzetting van Latijnse klassieke of neoklassieke poëzie bevorderde.”* (Bossuyt, 1994, p. 49) Nog later werd de motetvorm verder losgelaten en ontstond het vrije motet. De regel die echter standhield was dat de tekst voor de componist het uitgangspunt bleef: *“De tekst, niet alleen als syntactische structuur, maar de tekst in zijn betekenis, waarin elk woord binnen de context begrippen en affecten oproept.”* (Bossuyt, 1994, p. 48) De functie van de muziek was en bleef de betekenis van de tekst kracht bij te zetten. Door aan deze regel te gehoorzamen kon de componist muzikaal gezien de grenzen verleggen. Het feit dat in de renaissance juist de motetvorm gebruikt werd om geleerde teksten met muziek kracht bij te zetten, maakt het motet bij uitstek geschikt als metafoor voor de vormgeving van de hoofdstukken vier tot en met zes.

De stemmen: superius, altus, tenor, bassus

In de polyfonie hebben de verschillende zangstemmen een andere benaming dan de tegenwoordige indeling van de zangstemmen in sopraan, alt, *tenor* en bas. In de eerste eeuwen van de ontwikkeling van de meerstemmigheid heeft de *tenor* een centrale positie en worden de namen van de andere stemmen van de *tenor* afgeleid. De stem boven de *tenor* wordt daarom de *contratenor altus* genoemd, wat letterlijk ‘vanuit de hoogte tegen de *tenor*’ betekent en afgekort wordt als *altus*. De stem boven de *altus* wordt de *superius* (de allerhoogste) genoemd en de stem onder de *tenor* de *contratenor bassus*, wat letterlijk ‘vanuit de laagte tegen de *tenor*’ betekent en afgekort wordt als *bassus*. In het geval van een vijfstemmige muziekstuk wordt de vijfde stem vaak de *quintus* genoemd. In de volgende drie hoofdstukken krijgt iedere paragraaf de naam van een stem volgens het polyfone motet: *superius*, *altus*, (eventueel *quintus*), *tenor* en *bassus*. Hoewel het onvermijdelijk is dat de stemmen achtereenvolgens worden beschreven, komen

deze in feite gelijktijdig en in samenhang met elkaar tot ontwikkeling. Zo benadrukt de muzikale motetvorm het karakter van wetenschappelijke teksten als een geheel van empirische analyses, theoretische studie en methodologische reflecties.

3.6 KWALITEITSCRITERIA

Voor deze studie geldt een hybride set van kwaliteitscriteria. Dit is enerzijds het logisch gevolg van het emergente karakter van het onderzoek. Zoals eerder beschreven, heeft de onderzoeker in een emergent onderzoek immers de positie van *insider* en *outsider*, wat betekent dat zij of hij zich zowel conformeert aan de bestaande spelregels als nieuwe methodologische paden in slaat. Anderzijds is de hybride set van kwaliteitscriteria een logisch gevolg van de *mixed methodology*.

Omdat hier sprake is van een kwalitatief onderzoek, vormen de kwaliteitscriteria die gelden voor kwalitatief onderzoek het uitgangspunt. Zoals geformuleerd in nationale en internationale handleidingen (CBO, 2005; Tong *et al.*, 2007) hebben de criteria in het geval van kwalitatief onderzoek betrekking op de kwaliteit van de onderzoeker, de relevantie van het onderzoek, de onderzoeksmethoden en -technieken, de selectie van de deelnemers, het theoretisch referentiekader, de informatieverzameling en -analyse en ten slotte op de resultaten, conclusies en verslaglegging.

Riessman (2008) formuleert kwaliteitscriteria die in het bijzonder van toepassing zijn op narratief onderzoek: historische correspondentie en interne coherentie van zowel het verhaal van de deelnemers als dat van de onderzoeker. Volgens Riessman gaat het in narratief onderzoek eerder om de geloofwaardigheid van de gevolgde methode dan om validiteit en betrouwbaarheid. Overtuigingskracht en bruikbaarheid zijn twee andere kwaliteitscriteria die Riessman noemt waarbij het in narratief onderzoek vooral om een gesitueerde vorm van waarheid gaat die moet blijken uit een transparante uiteenzetting van de gevolgde methodologie.

Volgens Hesse-Biber *et al.* (2006, 2008) staat in het geval van emergent onderzoek de kwaliteit van de reflexiviteit van de onderzoeker centraal. Deze reflexiviteit dient betrekking te hebben op de mate waarin de onderzoeker transparant is over de positie die zij of hij inneemt tussen traditie en vernieuwing en de rolconflicten en machtsrelaties die hierbij ervaren worden. Zij geven hiervoor als tips weloverwogen gebruik te maken van onderzoeksmethoden, zorgvuldig naar de oorspronkelijke ontwikkelaars van bepaalde methodieken te verwijzen en een zorgvuldige route van theorie naar methode te bewandelen. Dit neemt niet weg dat alle emergente onderzoekers, volgens hen, om moeten kunnen gaan met de zogenaamde *experience gap*: met de onzekerheid die het betreden van nieuwe paden met zich meebrengt en met de weerstand dat emergent onderzoek bij de gevestigde orde in de wetenschappelijke wereld oproept. Emergente

onderzoekers moeten zich, volgens hen, daarentegen vooral laten motiveren door de *theory gap*: door het feit dat nieuwe inzichten over mens, kennis en sociale rechtvaardigheid om nieuwe vormen van onderzoek vragen.

Wat de kwaliteit van VCR betreft beschrijven Sorsoli *et al.* (2008) het belang van een goede onderzoeksopzet, een helder verband tussen doel, theorie, vraag, informatieverzameling en –analyse, een zorgvuldige en systematische toepassing van de methode en een goede documentatie van het proces zowel per casus als op groepsniveau. Volgens Sorsoli *et al.* is de interpretatie van de resultaten in VCR vaak lastig, maar weegt dit niet op tegen de waarde ervan, namelijk het activeren van de verloren kunst van het luisteren.

Met betrekking tot de kwaliteit van ABR betreft beschrijft Leavy (2009) de volgende kwaliteitscriteria: de esthetische waarde van het kunstwerk, de relatie met het publiek, de betrokkenheid bij deelnemers, theoretische en methodologische meerstemmigheid ofwel triangulatie en ten slotte openheid over de methodologische keuzes. Volgens Barone en Eisner (2012) is het belangrijkste kwaliteitscriterium voor ABR dat het onderzoek mensen anders naar de werkelijkheid laat kijken. De volgende specifieke criteria beschouwen zij eerder als uitgangspunten voor kwaliteitsbevordering en –beoordeling dan als voorschriften: *incisiveness, concision, coherence, generativity, social significance* en *evocation and illumination*.

Yin (2013) past de algemene kwaliteitscriteria die gelden voor sociaal onderzoek toe op de *case study*. Met dit doel voor ogen beschrijft hij diverse tactieken die de methodologische kwaliteit van een *case study* bevorderen. Deze zijn voor deze studie echter minder van toepassing, omdat ook *case studies* volgens de opvatting van Yin in eerste instantie gericht zijn op het genereren en toetsen van hypothesen. De volgende principes die voor hem aan deze tactieken ten grondslag liggen zijn hier echter wel van toepassing: het gebruik van verschillende databronnen (datatriangulatie), een goed gedocumenteerde database met betrekking tot de casus die garandeert dat de conclusies herleidbaar zijn en een navolgbare argumentatieketen tussen vraagstelling en conclusies.

Door verschillende bronnen (CBO, 2005; Tong *et al.*, 2007; Riessman, 2008; Hesse-Biber *et al.* 2006, 2008, Leavy, 2009 en Yin, 2013) met elkaar te combineren, kunnen de volgende kwaliteitscriteria op deze onderzoekspraktijk van toepassing worden verklaard:

- Nauwkeurigheid van de informatieverzameling: datatriangulatie en een goed gedocumenteerde database;
- Interne consistentie: een heldere argumentatieketen tussen vraagstelling en conclusie, onder ander door middel van analysetriangulatie;

- Overtuigingskracht: de representatie roept een bepaalde emotie en een gevoel van inzicht op, onder andere dankzij het gebruik van meerdere representatievormen (representatietriangulatie);
- Bruikbaarheid: veralgemeniseerbare en toepasbare resultaten, onder andere dankzij in te zetten op verschillende bruikbaarheidsdomeinen (bruikbaarheidstriangulatie);
- Meerstemmigheid: volgens de uitgangspunten van een meerstemmige onderzoekspraktijk.

In het volgende wordt per criterium beschreven hoe de methodologische kwaliteit in deze studie bevorderd wordt.

Nauwkeurigheid

De nauwkeurigheid van de onderzoekgegevens wordt op de eerste plaats bevorderd door de nauwkeurigheid van de deelnemers zelf te bevorderen, bijvoorbeeld door tijdens de interviews een veilige, open, rustige en vertrouwelijke sfeer te creëren en werkvormen toe te passen die de deelnemers uitnodigen tijdens het vertellen in gedachten naar de gebeurtenis terug te gaan en hierbij ook diepere niveaus aan te spreken. Daarnaast heeft de onderzoeker met het oog op een nauwkeurige toepassing van de interviewtechniek deelgenomen aan diverse workshops van de oorspronkelijk ontwikkelaars zelf, zoals Gilligan en Savickas. Op de tweede plaats worden alle oorspronkelijke gegevens (audiobestanden en transcripties) goed gedocumenteerd en veilig bewaard. Alle interviews en workshops worden met behulp van een voice recorder opgenomen en ad verbatim getranscribeerd. Na het individuele interview ontvangen de zorgmedewerkers deze transcriptie met een samenvatting van de transcriptie, met de vraag beide documenten te verifiëren en eventueel wijzigingen door te geven. Ook van alle workshops worden audio-opnames en transcripties gemaakt en ook deze transcripties worden ter verificatie naar de deelnemers gestuurd. Ten slotte wordt de nauwkeurigheid van de gegevens bevorderd door de toepassing van datatriangulatie. Dit houdt in dit geval in dat verschillende interviewvormen worden toegepast (zoals het individueel interview en de focusgroepmethode) en dat binnen iedere interviewvorm verschillende (bijvoorbeeld tekstuele en muzikale) technieken worden gebruikt.

Interne consistentie

De interne consistentie van het onderzoek wordt bevorderd door verschillende vormen van informatieverzameling, analyse en representatie toe te passen, ofwel door informatie-, analyse- en representatietriangulatie. De interne consistentie wordt bevorderd door de gebruikte technieken ten behoeve de deelnemersselectie, de gegevensverzameling, de analyse en representatie helder te beschrijven en transparant te zijn over de wijze waarop de selectie en analyse daadwerkelijk uitgevoerd wordt. Ten behoeve van deze transparantie wordt bijvoorbeeld in hoofdstuk vier de analyse van het verhaal van

één willekeurige deelnemer zeer gedetailleerd beschreven. Ten slotte wordt de interne consistentie van het analyseproces bevorderd door de logica van de redeneringen tussen onderzoeksvraag en conclusies steeds met *critical friends* te bespreken en iedere praktische en logische stap gepaard te laten gaan met een meerstemmige reflexiviteit.

Overtuigingskracht

De overtuigingskracht van het onderzoek wordt bevorderd door verschillende representatievormen met elkaar te combineren, ofwel presentatietriangulatie, zoals deze dissertatie, de audiobestanden van de muzikale composities en de *performance* voor de deelnemers. Daarnaast wordt de overtuigingskracht van het onderzoek bevorderd door de methodologische innovatie met overtuiging neer te zetten zonder het contact met de wetenschappelijke traditie te verliezen en ten slotte door inhoudelijk een steekhoudend en inspirerend betoog op te bouwen en voor een vormgeving te kiezen die bij de lezer-luisteraar een positieve emotie en nieuwe inzichten oproept.

Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van het onderzoek wordt bevorderd door hoog in te zetten op verschillende bruikbaarheidsdomeinen: bruikbaarheidstriangulatie. De resultaten zijn zowel praktisch als wetenschappelijk bruikbaar, omdat deze zowel bijdragen aan de ontwikkeling van een meerstemmige HRM-praktijk in de ouderenzorg als aan een meerstemmige wetenschapspraktijk. Daarnaast heeft het onderzoek een ethische relevantie door de huidige maatschappelijke verdeling van zorgtaken en onderzoeksbudgetten aan de orde te stellen. Ten slotte wordt de bruikbaarheid van het onderzoek bevorderd door een uitgebreide contextbeschrijving waaruit de relevantie van het onderzoek blijkt.

Meerstemmigheid

Ten slotte dragen de methodologische uitgangspunten die in de inleiding van dit hoofdstuk geformuleerd werden en de systematische wijze waarop deze in het oog worden gehouden, bij aan de kwaliteit van het onderzoek. Ook drie methodologische publicaties in KWALON, het Nederlands methodologietijdschrift voor kwalitatief onderzoek (Bussmann *et al.*, 2013, 2014, 2015) en presentaties van en discussie over de methodologie op diverse congressen hebben bijgedragen aan de methodologische kwaliteit van het onderzoek. Consistent met het emergente karakter van het onderzoek, vindt de evaluatie van de kwaliteit niet alleen achteraf plaats op basis van te voren geformuleerde kwaliteitseisen, maar komt de evaluatie in de loop van het onderzoeksproces tot ontwikkeling. De onderzoeker doet hiervoor een eerste aanzet in de vorm van de reflexieve beschouwingen in alle onderzoeksfasen. *Critical friends* die het onderzoeksproces op de voet volgen, dragen bij aan de diepgang van deze beschouwingen. Vervolgens is het

aan het publiek dat bij de *performance* aanwezig zal zijn en aan de lezer-luisteraar van de dissertatie om de onderzoekskwaliteit vanuit een ander perspectief te beoordelen.

3.7 ONDERZOEKSAANPAK: DEELNEMERS

Selectie

Ouderenzorgorganisatie Laurens vormt de casus van het onderzoek. Binnen Laurens worden in 2012 twee locaties geselecteerd op basis van een combinatie van *maximum variation* en *convenience sampling* (Patton, 1990). In overleg met de directeur van de dienst Personeel Organisatie en Opleiding (PO&O) van Laurens worden twee locaties geselecteerd die op dat moment samen de grootste zorgdomeinen van Laurens vertegenwoordigen: een verzorgingshuis met een thuiszorgafdeling en een op revalidatie gericht verpleeghuis (*maximum variation sampling*). In de keuze speelt tevens de verwachting een rol dat de betreffende locatiemanagers bereid zullen zijn aan het onderzoek mee te werken (*convenience sampling*). Beide locatiemanagers stemmen inderdaad in. Vervolgens wordt per locatie op advies van de locatiemanager een teamleider die vertrouwd is met hele zorgmedewerkersbestand benaderd met de vraag een selectie van maximaal tien zorgmedewerkers te maken die naar het oordeel van de betreffende teamleider representatief is voor de hele groep zorgmedewerkers op de betreffende locatie, qua leeftijd, geslacht, afkomst, deskundigheid, ambitie, gezondheid, arbeidstevredenheid, zichtbaarheid, en dergelijke (*maximum variation sampling*). Na de selectie (n=18) informeren de betreffende leidinggevendenden de onderzoeker over de selectieprocedure. Alle geselecteerde medewerkers nemen daadwerkelijk deel aan de individuele interviews, sommigen na enige aanmoediging van hun teamleider.

Deelname leidinggevendenden

Op verzoek van de teamleiders (n=5) en de locatiemanagers (n=2) nemen de teamleiders en locatiemanagers ook zelf deel aan het onderzoek, uit interesse voor het onderzoek en de interviewmethode en om de eigen zorgmedewerkers te kunnen motiveren deel te nemen. Omdat een emergent onderzoek dit mogelijk maakt en het belang van het onderzoek ermee gediend is, wordt hun verzoek ingewilligd. Hun individuele levens- en loopbaanverhalen worden echter niet in de analyse van de levens- en loopbaanverhalen meegenomen. Hun verhalen over het dagelijks werk in de ouderenzorg worden wel in de analyse betrokken voor zover deze betrekking hebben op de directe zorgverlening.

Kenmerken deelnemersgroep en informed consent

Van de deelnemende zorgmedewerkers (n=18) werken er negen in het verzorgingshuis, zes in het revalidatieverpleeghuis en drie in de thuiszorg. De groep bestaat uit vier man-

nen en veertien vrouwen, de gemiddelde leeftijd is 40,7 jaar, de jongste deelnemer is 19 de oudste 58 jaar. De meeste deelnemers zijn verzorgende (n=10), vijf deelnemers zijn verpleegkundige, één deelnemer is helpende, één is zorgassistent en één deelnemer heeft twee jaar HBO-verpleegkundeopleiding (HBO-V). Een aantal deelnemers is nog in opleiding. Zes deelnemers geven in hun levens- en loopbaanverhaal aan niet in Nederland geboren te zijn. Alle deelnemers tekenen een *informed consent*.

Fasering informatieverzameling

In de vertelfase van de informatieverzameling vindt met alle zorgmedewerkers een individueel autobiografisch interview plaats over hun levensloop en loopbaan. Vervolgens nemen de zorgmedewerkers inclusief de leidinggevenden in twee groepen deel aan een focusgroep in de vorm van een muzikale verhalenworkshop waarin de betekenis van het werk in de ouderenzorg centraal staat. Twee van de drie medewerkers die niet aan de workshop deelnamen gaven een reden op die niets met het onderzoek zelf te maken had. Ten behoeve van de luisterfase van de informatieverzameling werd in overleg met de teamleider van het HRM-team het volledige team van HRM-medewerkers uitgenodigd (n=30) voor een focusgroep in de vorm van een muzikale luister- en inspiratieworkshop met het oog op een medewerker gerichte HRM-praktijk. Zesentwintig HRM-medewerkers, inclusief de teamleider zelf, nemen daadwerkelijk deel. Van de HRM-medewerkers worden geen persoonskenmerken geregistreerd. Vier HRM-medewerkers nemen niet deel, omdat zij volgens hun leidinggevende op de dag van de workshop ziek of op vakantie zijn.

Selectiebias

Hoewel de terugrapportage over de selectieprocedure door de teamleiders hiervoor geen aanwijzingen opleverde, kan de selectie van de zorgmedewerkers onbewust tot een bepaalde selectiviteit geleid hebben. Ook kan de emotionele lading van het individuele interview en de deelname van de locatiemanagers en teamleiders aan de workshops een enkele zorgmedewerker hebben doen besluiten niet aan de workshop deel te nemen of zich tijdens die workshop op een bepaalde manier te uiten, hoewel de voorbeeldfunctie van de leidinggevende vooral bevorderlijk leek te zijn. Dat de interviews en workshops in werktijd plaats konden vinden heeft de deelname waarschijnlijk sterk bevorderd. Daarnaast kan het zijn dat het op revalidatiegerichte verpleeghuis niet goed vergelijkbaar is met andere (psychogeriatrische) verpleeghuizen die uitgaan van een verblijf van de bewoners voor onbepaalde tijd. Het voordeel van deze keuze is echter dat ook verpleegkundigen in het onderzoek konden worden betrokken. Ten slotte kan de stedelijke context en de situering van beide locaties in Rotterdam-Zuid een vertekening ten opzichte van het landelijke beeld opleveren.

3.8 ONDERZOEKSAANPAK: METHODOLOGISCHE STAPPEN

Informatieverzameling

De individuele interviews vonden plaats in een hiervoor gereserveerde ruimte op de zorglocatie. Eén interview met een thuiszorgmedewerker vond bij de zorgmedewerker thuis plaats. Ten behoeve van het interviews werden de zorgmedewerkers voor twee uur vrijgesteld van andere taken. Het kortste interview duurde ongeveer een uur, het langste 2 ½ uur. Op één deelnemer na hadden alle deelnemers hun lievelingsmuziek meegenomen. Het gezamenlijk beluisteren van deze muziek was steeds een intiem moment. In veel gevallen riep de muziek bij de betreffende zorgmedewerker merkbaar emoties op, in alle gesprekken vormde het gezamenlijk luisteren naar de muziek de aanleiding voor een verdieping van het levens- en loopbaanverhaal. Aan het eind van het gesprek toonden veel zorgmedewerkers zich verrast door hun eigen levensverhaal en hun openheid tijdens het gesprek. De onderzoeker voelde zich meerdere keren na afloop geraakt en verrast door het effect van het *Career Construction Interview* en de muzikale werkvorm. De onderzoeker stelde zichzelf regelmatig de vraag of het ethisch verantwoord was om geïnterviewden zo bewust uit het spoor van de rationaliteit te brengen. De dankbare en positieve feedback van veel deelnemers stelden echter gerust. De openheid van de zorgmedewerkers zetten wel aan tot een uiterste zorgvuldigheid in de verwerking van de verhalen.

De focusgroepen in de vorm van een muzikale verhalenworkshop over gebeurtenissen tijdens het dagelijks werk in de ouderenzorg, vonden plaats op een locatie buiten de zorgorganisatie waar de workshop ongestoord en in een veilige sfeer kon plaatsvinden. Ook aan deze workshop konden de deelnemers in werktijd deelnemen. De muzikale werkvormen die toegepast werden, zorgden zowel voor extra diepgang en emotionele lading als voor schroom bij sommige deelnemers en ethische reflectie hierop van de onderzoeker. De focusgroep in de vorm van een muzikale luister- en inspiratieworkshop voor het hele HRM-team vond in dezelfde ruimte plaats als de focusgroepen met de zorgmedewerkers. De focusgroep werd in plaats van een reeds geplande informele teamactiviteit aan het begin van de vakantieperiode georganiseerd. Mogelijk hierdoor, maar waarschijnlijk ook doordat er geen individuele interviews aan de workshop vooraf waren gegaan, was deze workshop aanzienlijk luchtiger van karakter dan de workshops met de zorgmedewerkers. De schroom om te zingen leek in dit geval soms eerder tot een wat lacherige sfeer te leiden dan tot meer diepgang. Dit neemt niet weg dat er ook waardevolle dialogen ontstonden. Op de vraag van de onderzoeker om het materiaal uit de workshop in een vervolgbijeenkomst met alle of enkele HRM-medewerkers nog wat dieper te doordenken werd niet ingegaan. Tijdgebrek werd hiervoor als reden opgegeven.

Gegevensbewerking

De audio-opnames van de individuele interviews en de focusgroepen werden ad verbatim getranscribeerd. Vervolgens werd van alle transcripties een gecomprimeerde versie gemaakt, wat inhield dat de transcriptie van duidelijk niet ter zake doende elementen zoals *off the record* opmerkingen, ontdaan werd. Het doel hiervan was de (lange) verhalen beter te kunnen analyseren en representeren. De meeste zorgmedewerkers reageerden en bleken het eens te zijn met de inhoud. Enkele zorgmedewerkers deden wijzigingsvoorstellen ten aanzien van de gecomprimeerde versie van hun persoonlijke levensloop- en loopbaanverhaal. Deze werden door de onderzoeker overgenomen. Op de transcripties zelf en de gecomprimeerde versies van de workshops kwamen geen wijzigingsvoorstellen binnen.

Analyses

De analyse van de verhalen volgens de *Listening Guide* en *Musical Portraiture* is zowel een bijzonder boeiend als een tijdrovend proces. Vanwege het tijdrovende karakter kan deze specifieke combinatie van VCR en ABR geduid worden als een vorm van *slow science*, een wetenschappelijke methode die niet een snel antwoord op een ingewikkelde vraag wil geven, maar de nieuwsgierigheid van de onderzoeker en een diepgaande analyse voorop stelt.

Wat de analyse van de verhalen volgens de *Listening Guide* een bijzonder boeiende bezigheid maakt is dat de methode inderdaad tot een diepgaand inzicht leidt. Dankzij de plotbeschrijving, het Ik-gedicht en de meerstemmighedsanalyse (Tabel 2) komen lagen in het verhaal naar boven die door middel van een gewone kwalitatieve analyse onopgemerkt waren gebleven. Bovendien gaat er motiverende werking uit van het expliciete beroep dat de *Listening Guide* op zowel een systematische werkwijze als op de creativiteit van de onderzoeker doet. Hoewel de beschrijving van de plot van de levens- en loopbaanverhalen, het opstellen van de Ik-gedichten en de meerstemmighedsanalyses aan de hand van een bepaalde regels plaats dient te vinden, doet de methode als geheel ook voortdurend een beroep op het creatieve inzicht van de onderzoeker. Bij het opstellen van het Ik-gedicht bepaalt de onderzoeker bijvoorbeeld zelf of er meer tekst aan het 'ik+werkwoordfragment' wordt toegevoegd en in de meerstemmighedsanalyse geeft de onderzoeker zelf een naam aan de innerlijke stemmen van de verteller en bepaalt de onderzoeker zelf welke tekst bij een bepaalde innerlijke stem hoort. Een vorm van vertekening kan ontstaan zijn doordat van de afzonderlijke verhalen die tijdens de workshops verteld werden één groepsverhaal werd geconstrueerd. Hierdoor kan de indruk ontstaan dat het groepsverhaal door alle zorg- of HRM-medewerkers gedeeld wordt.

Ook het *Arts Based Research*-onderdeel van de analyse draagt bij aan het *slow science* karakter van de analysemethodiek. In eerste instantie kreeg de componist ter inspiratie

de geluidsbestanden en de analyse volgens de *Listening Guide* van het individuele interview met Brenda, later aangevuld met een geluidsbestand met ingesproken fragmenten uit de meerstemmighedsanalyse. Deze opname was oorspronkelijk bedoeld voor een presentatie op een internationaal methodologiecongres, maar voor de componist ging er een inspirerende werking vanuit. Als *sonic stories* ontstond *Brenda's meerstemmigheid* (een computerbewerking van stemmen) en *Brenda's Ik-gedicht*, een meerstemmige compositie in renaissance-stijl voor kamerkoor. In tweede instantie ontving de componist ook de transcripties, opnames en analyses van de andere deelnemers. Deze resulteerden in een *sonic story* over Bastien in de vorm van een solo voor een bariton zangstem. Ten slotte kreeg de componist alle geluidsbestanden en transcripties van de workshops op basis waarvan de *sonic stories Meerstemmigheid van de zorgmedewerkers* voor vocaal ensemble en *Meerstemmigheid van de HRM-medewerkers* voor strijkersensemble ontstonden. Ten slotte resulteerde de samenwerking met de onderzoeker in de compositie *De onderzoeker* voor orgel. De samenwerkingsrelatie tussen de onderzoeker en de componist werkte in twee richtingen bijzonder inspirerend. Dit neemt niet weg dat het voor de onderzoeker soms een uitdaging was om zich over te geven aan het artistieke proces van de componist. Voor de uitvoering van de verschillende composities werden diverse musici en muzikanten benaderd. Tijdens iedere eerste repetitie werden de uitvoerenden geïnformeerd over het onderzoek en over de verhalen van de deelnemers waarop de betreffende compositie betrekking had. Vervolgens informeerde de componist de uitvoerenden over het creatieve proces dat tot de betreffende compositie leidde. De uitvoerenden werden uitdrukkelijk uitgenodigd op basis van de informatie hun eigen interpretatie aan de muziek te geven en gingen serieus op deze uitnodiging in. De samenwerking tussen onderzoeker, componist en uitvoerenden leidde steeds tot boeiende dialogen over de ouderenzorg en over de relatie tussen kunst en wetenschap. De waarde van muziek als niet-rationele kennisbron werd door iedereen erkend als iets wat voelbaar, maar moeilijk onder woorden te brengen was.

Reflexieve beschouwingen en theoretische bronnen

Bij het schrijven van de reflexieve beschouwingen bleek het een uitdaging te zijn om de persoonlijke beschouwingen van de meer methodische kwalitatieve analyses af te bakenen en tegelijkertijd een al te diepgaande vorm van zelfanalyse te voorkomen. Met het oog op de theoretische onderbouwing werden per vraagstelling drie theoretische bronnen besproken die een uitwerking gaven van het centrale concept van de betreffende vraagstelling (een meerstemmige identiteit, het meerstemmige werk in de ouderenzorg, een meerstemmige HRM-praktijk). Hoewel deze drie bronnen steeds zorgvuldig werden geselecteerd, vond de selectie niet altijd systematisch plaats en werd deze uit oogpunt van praktische haalbaarheid en evenwichtigheid steeds beperkt tot een drietal publicaties. Dit drietal werd vooral geselecteerd, omdat deze elkaar

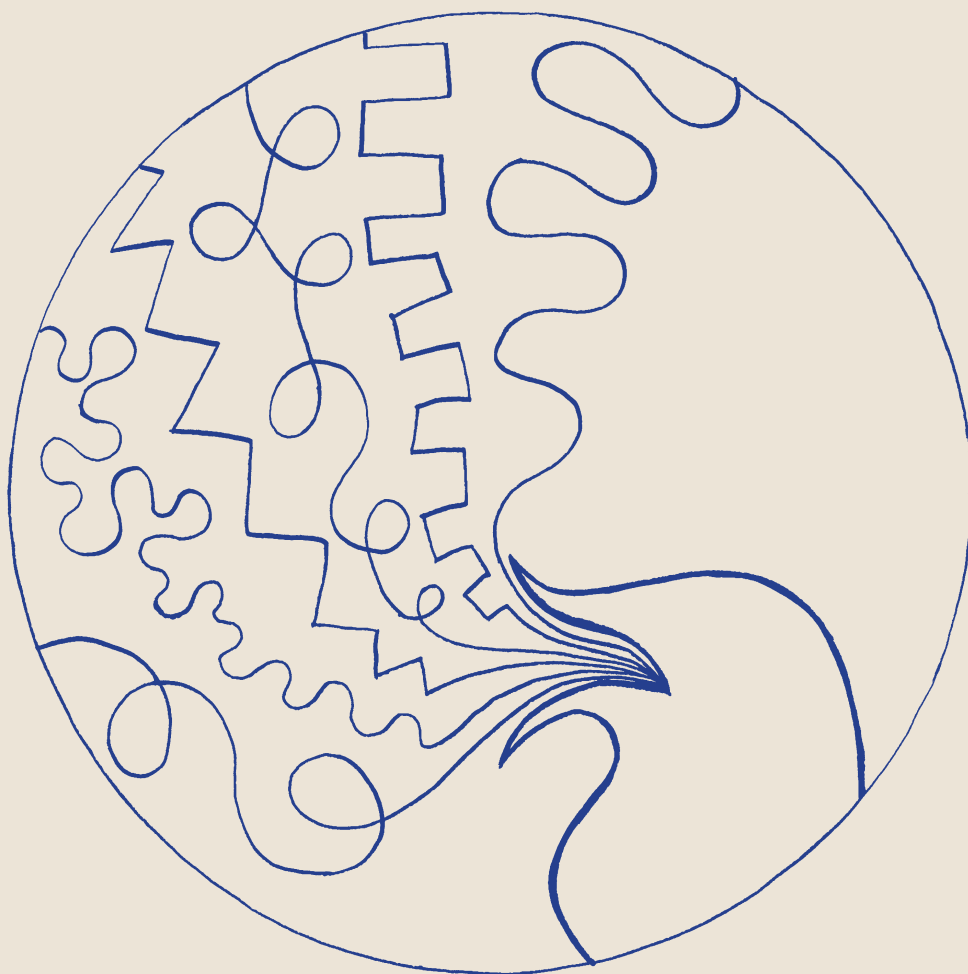
inhoudelijk ondersteunen en aanvullen, waardoor andere mogelijke standpunten ten opzichte van de theoretische bronnen mogelijk onderbelicht zijn gebleven.

Representatie

De innovatieve representatievorm is een logische consequentie van de innovatieve methodologie. Ten eerste is het experiment met de motetvorm van de drie empirische hoofdstukken een innovatieve poging om vorm en inhoud van deze dissertatie op elkaar af te stemmen en zo de zeggingskracht ervan te versterken. De onderzoeker heeft steeds het doel voor ogen gehad de lezer vooraleerst te inspireren en niet al te zeer in verwarring te brengen. Ten tweede vormen de zes composities die de resultaten van het onderzoek op artistieke wijze tot uitdrukking brengen en de *performance* waarin de onderzoeker met behulp van tekst en muziek met de deelnemers de dialoog over de resultaten aangaat, onderdeel van de innovatieve representatievorm. Hoewel het streven van de onderzoeker bij de detaillering van elke representatievorm voortdurend gericht was op het bereiken van een optimale zeggingskracht, is het aan de lezer-luisteraar om vast te stellen of zij hierin geslaagd is.

HOOFDSTUK 4 -

MOTET HET MEERSTEMMIGE ZELF



INADEMING

In dit motet staan de analyses met betrekking tot de eerste vraagstelling centraal: Hoe klinkt de meerstemmigheid in de levens- en loopbaanverhalen van zorgmedewerkers in de ouderenzorg? Het gaat hier om de verhalen die de zorgmedewerkers in het individuele interview met de onderzoeker deelden (paragraaf 3.3, Figuur 1), om stap 1 tot en met 5 van de *Listening Guide* (paragraaf 3.4, Tabel 2) en om stap 1 van de methode *Musical Portraiture and Performance Collage* (paragraaf 3.4, Tabel 4) In dit motet klinken vier stemmen: de *superius*, *altus*, *tenor* en *bassus*.

In de *superius* horen we als voorbeeld de meerstemmigheid in het levens- en loopbaanverhaal van één van de zorgmedewerkers, Brenda¹². Door de drie stappen van de *Listening Guide* (VCR) toe te passen op dit levens- en loopbaanverhaal komt de meervoudigheid - het eerste deelaspect van het concept meerstemmigheid (paragraaf 2.5) - van Brenda's identiteit naar boven: de diversiteit van haar innerlijke stemmen op een bepaald tijds punt in haar levens- en loopbaanverhaal (samenklank) en de ontwikkeling van deze meerstemmigheid in de loop van haar leven (melodie). Naast deze tekstuele analyse komt in de *superius* de artistieke analyse (ABR) van Brenda's levens- en loopbaanverhaal aan bod in de vorm van een *sonic story* in twee delen, waarin de componist Brenda's vocaliteit - het tweede deelaspect van het concept meerstemmigheid - tot uitdrukking heeft gebracht.

In de *altus* klinkt de meerstemmigheid in de levens- en loopbaanverhalen van alle zorgmedewerkers samen dankzij de eerste drie analysestappen van de *Listening Guide*.

In de *tenor* horen we de meerstemmige persoonlijke reflecties van de onderzoeker op het levens- en loopbaanverhaal van Brenda, als voorbeeld van hoe de onderzoeker op alle verhalen van alle zorgmedewerkers gereflecteerd heeft (met ingebrip van Bijlage 2 en 3 Het betreft hier stap 4 van de *Listening Guide*.

Ten slotte klinkt in de *bassus* de stem van de theorie over de meerstemmigheid van de menselijke identiteit aan de hand van drie concepten: het dialogische zelf (Hermans & Hermans-Konopka, 2011), het narratieve zelf (Schechtman, 1996) en het zelf als sociale constructie (Gergen, 1994).

In het slotakkoord sluiten de vier stemmen het motet in en harmonische samenklank af (stap 5 van de *Listening Guide*) en worden de resultaten in het licht geplaatst van het methodologisch plan en het doel van de studie (een meerstemmig HRM-praktijk).

Ondanks dat de vier stemmen met het oog op de leesbaarheid opeenvolgend beschreven worden, wordt de lezer uitgedaagd de stemmen als gelijktijdig te denken, zoals de verschillende stemmen in een meerstemmig motet eigen melodische lijnen hebben maar toch één geheel vormen in hun samenklank. Daarnaast geldt voor een motet dat

12 Alle namen van de deelnemers zijn gefingeerd.

de aandacht van de luisteraar regelmatig van de ene naar de andere stem verschuift, ondanks dat alle stemmen in principe voortdurende hoorbaar zijn. Een bepaalde stem kan in het hoofd van de luisteraar opeens de aandacht voor zichzelf opeisen om vervolgens opeens weer op te gaan in het geheel. Zo mag dit motet ook gelezen worden, als de aandacht van de lezer-luisteraar voor een bepaalde stem verslapt, kan zij of hij de aandacht verleggen naar een andere stem zonder het geheel onrecht aan te doen of uit het oog te verliezen. De niet-gelezen fragmenten gaan dan op in het geheel, om misschien bij een volgende lezing juist de aandacht trekken.

SUPERIUS: BRENDA'S MEERSTEMMIGE LEVENS- EN LOOPBAANVERHAAL

De plot van Brenda's levens- en loopbaanverhaal

De eerste stap van de *Listening Guide* bestaat uit een beschrijving van de plot van het levens- en loopbaanverhaal (paragraaf 3.4, Tabel 2) De plot geeft de verhaallijn weer.

Brenda is een echt vaderskind; echter, haar vader overlijdt als zij acht is. Als kind zorgt zij al graag voor andere mensen. Zij wil later zuster worden. Als zij veertien is verongelukt haar oudere zus met de fiets waar Brenda bij is. Na de MAVO gaat zij naar de vormingsklas en vervolgens gaat zij in de grote stad de verpleegkundeopleiding doen. Na haar opleiding trouwt zij. Vanwege het huishouden gaat zij wat minder werken en nadat zij een ongeluk heeft gehad, gaat zij nog minder werken. Als Brenda zesentwintig is, raakt zij in verwachting en stopt zij met werken. Als de kinderen wat groter zijn, gaat zij vrijwilligerswerk doen in de zorg. Als Brenda eenenvijftig is, overlijdt haar man door een fietsongeval. Een jaar later gaat zij bij de thuiszorg werken; zij doet dit werk op de fiets. Brenda zorgt jarenlang een dag in de week voor haar demente moeder die intussen overleden is. Zij past een dag in de week op haar kleinkind. Brenda is nu achtenvijftig. Zij is iemand met een zorgzaam en zonnig karakter, iemand die erg op andere mensen gericht is en zelf veelvuldig geconfronteerd wordt met de kwetsbaarheid van het leven. Het overwinnen van persoonlijk verlies is een thema in haar leven. Zij houdt van bewegen en winnen, maar heeft ook behoefte aan stabiliteit en een voorkeur voor het gewone.

Brenda's Ik-gedicht

Stap 2 van de *Listening Guide* is een Ik-gedicht die bestaat uit alle ik-formuleringen in het levens- en loopbaanverhaal. In het Ik-gedicht klinkt de subjectieve stem van de verteller, komt de emotionele grondtoon in het levens- en loopbaanverhaal bovendrijven (paragraaf 3.4, Tabel 2)

Het Ik-gedicht van haar chronologisch levens- en loopbaanverhaal begint met een emotionele grondtoon van verdriet om het verlies van haar vader als zij acht jaar is. Uit dit deel van het Ik-gedicht komen de herinneringen aan haar vader naar voren:

Ik was een echt vaderskind
 Ik denk
 Ik heb gemist
 Moet ik eerlijk zeggen
 Ik heb staan
 Ik kan me herinneren
 Ik heb gekregen
 Ik hing aan mijn vader
 Ik was
 Ik was altijd
 Ik denk
 Ik woonde
 Ging ik
 Kan ik me nog herinneren
 Ik kan me wel een keer herinneren
 Kan ik me gewoon nog heel goed herinneren
 Kan ik me wel herinneren
 Kan ik wel
 Ik zie hem nog liggen
 Dat ik daar kwam
 Kan ik me nog echt voor de geest halen

In het fragment dat gaat over het dodelijke fietsongeluk van haar zus, dat Brenda op haar veertiende meemaakt, vormt het gevoel van machteloosheid en tekortschieten de grondtoon. Tijdens het ongeluk zelf overheerst de machteloosheid; na het ongeluk het gevoel tekort te schieten, omdat zij, ondanks dat zij erbij was, niet weet wat er precies is gebeurd:

Weet ik niet
 Ik was erbij
 Weet niet precies
 Ik hoorde een klap
 Ik was daarbij
 Toen ben ik meegegaan
 Ik moest alleen wachten

Ik mocht nog steeds niet mee
 Ik heb heel lang last gehad
 Ik kreeg maagproblemen
 Ik kon niet verwerken
 Ik werd gedwongen
 Zo heb ik verwerkt
 Ik was toen 14
 Ik zat achterin erbij
 Ik wilde niet voorin
 Ik wilde bij haar blijven
 Ik zeg weleens
 Zei ik
 Wat ik allemaal heb meegemaakt
 Ik heb meer meegemaakt
 Ik denk
 Dat ik niet wist wat er gebeurd was
 Ik wist niet wat er gebeurd was

Het Ik-gedicht dat gebaseerd is op Brenda's wens als kind om later de zorg in te gaan, begint met een grondtoon van zorgzaamheid en kordaatheid:

Ik denk
 Ik wil zuster worden
 Toen ik ging
 Toen wist ik
 Ik wilde
 Ik wilde graag
 Had ik
 Toen ging ik ramen zemen
 Toen zat ik
 Ging ik gewoon ramen zemen
 Toen was ik een jaar of 12
 Voordat ik ging
 Toen deed ik dat al
 Ik deed ook oppassen
 Toen ik wat ouder werd
 Ik weet wel
 Ik ging meehelpen met behangen
 Toen ik wat ouder was

Zat ik in de verpleging
Zal ik eten koken?
Zal ik de afwas voor je doen?

Als Brenda vervolgens vertelt over de tijd dat zij met de verpleegkundeopleiding begint, is de emotionele grondtoon enthousiast, strijdbaar en ambitieus. Dit fragment eindigt met een grondtoon van spijt als Brenda constateert dat zij in haar werk niet bereikt heeft wat zij had willen bereiken:

Dat moet ik eerlijk zeggen
Moet ik eerlijk zeggen
Weet ik het
Moet ik eerlijk zeggen
Ik had niet willen missen
Ben ik vertrokken
Heb ik gedaan
Ging ik als boerentrien naar de grote stad
Ik zal het nooit vergeten
Dat ik daar de eerste keer alleen heen ging
Dat ik dus met de trein en dan met de tram
Ik vond het echt helemaal geweldig
Denk ik
Ik vond het helemaal super
Dat vond ik
Ik heb strijd gevoerd
Weet ik het
Als ik moest
Dan zei ik altijd
Dat vind ik erbij horen
Denk ik
Dat ik misschien
Ik vind
Dat vind ik
Dat vind ik nog steeds
Moet ik eerlijk zeggen
Ik hield van de hectiek
Ik was niet echt van interne
Ik hield van actie
Ik heb er nooit gewerkt

Ik zou echt geweest zijn
 Ik ben nooit daar geweest
 Ik heb daar nooit gewerkt

Machteloosheid vormt de grondtoon van het fragment waarin Brenda vertelt over de consequenties van haar eigen verkeersongeluk voor haar werk in de zorg. Het fragment eindigt met een grondtoon van berusting:

Toen heb ik een ongeluk gehad
 Daar ben ik minder gaan werken
 Toen ben ik 24 uur gaan werken
 Toen werkte ik nog maar iets van 24 uur
 Ik weet het niet helemaal meer precies
 Heb ik gewoon hele dagen gewerkt
 Toen ik dat ongeluk kreeg
 Ben ik korter gaan werken
 Toen heb ik
 Heb ik daarmee getobd
 Ik had
 Ik kon niet zwaar tillen
 Toen ben ik terecht gekomen
 Dan moest ik altijd
 Omdat ik niet kon belasten
 Als ik dan nodig was
 Hielp ik gewoon
 Ik ben dat blijven doen

Als Brenda vertelt over haar besluit als 26-jarige om te stoppen met werken, omdat zij in verwachting is, klinken in het Ik-gedicht verschillende emotionele ondertonen, zoals verwondering, autonomie en vanzelfsprekende zorgzaamheid:

Dat ik minder ben gaan werken
 Dat kan ik me niet zo erg goed herinneren
 Dat kan ik me wel herinneren
 Heb ik gewoon zelf die beslissing genomen
 Ik moet minder doen
 Ik kan me niet zo goed herinneren
 Ik was een van de weinigen
 Dat weet ik eigenlijk niet

Ik wilde graag voor mijn eigen huishouden zorgen
 Denk ik
 Ik denk
 Ik ben gestopt met werken
 Ik ben gestopt met werken
 Toen ik zwanger was
 Toen was ik 26
 Toen ben ik gestopt
 Ik kreeg kinderen
 Ik ging voor de kinderen zorgen
 Ik wilde fulltime moeder zijn
 Ik denk
 Ik heb een vriendin
 Ik denk ook
 Het gezin waar ik uit ben uitgekomen

Als Brenda op 52-jarige leeftijd het bericht krijgt dat haar man een ernstig fietsongeval gehad heeft, is de grondtoon van het Ik-gedicht in eerste instantie kordaat:

Ik was thuis
 Ik zeg
 Ik zeg
 Ik vind
 Ik zei nog
 Ik heb een telefoon
 Ik stond
 Kreeg ik een telefoontje
 Ik ben daar op de fiets vandaan vertrokken
 Was ik thuis
 Ik was in gesprek
 Ik had alles opgezocht
 Ik ben dan een hele koele kikker
 Ik heb alles bij elkaar gezocht en in een tas gestopt

Als Brenda na het overlijden van haar man de zorg weer in gaat, ontwikkelt de grondtoon van het Ik-gedicht zich van onzeker naar zelfbewust en van zelfbewust naar gepassioneerd voor de zorg, vooral voor de thuiszorg. Dit fragment eindigt met een ondertoon van hoop:

Ik moest
 Omdat ik geboren ben
 Ik zei
 Ik heb geen rijbewijs
 Toen heb ik voor het eerst gesolliciteerd
 Ik vond het erg spannend
 Ik was zeker van mijn zaak
 Ik kon meteen beginnen
 Ik had gedaan
 Ik wilde zorgen
 Kon ik wel weer
 Ik houd van mensen
 Ik ben een mensenmens
 Ik vind het leuk
 Ik ben gaan werken
 Ik ben een avondmens
 Ik heb 's morgens niet zo'n goede zin
 's Avonds vind ik het werken fijn
 Ik werk graag in de thuiszorg
 Omdat ik dan op de fiets ben, buiten ben
 Ik heb wel
 Soms rij ik wel
 Ik houd van afwisseling
 Ik vind mijn vakantie wel fijn
 Kijk ik toch weer uit
 Ik pas één dag in de week op
 Daarvoor zorgde ik voor
 Heb ik verschoven
 Ik hoop dat ik kan blijven werken
 Of ik kan blijven fietsen
 Anders zou ik
 Ik heb gesolliciteerd
 Ik was 52

Als Brenda mantelzorger wordt van haar dementerende moeder die vervolgens in een verpleeghuis opgenomen wordt, is de grondtoon van het Ik-gedicht zorgzaam, behulpzaam en liefdevol en niet alleen ten opzicht van haar eigen moeder:

Ik ging met haar wandelen

Dus ging ik altijd met haar wandelen
 Toen ben ik daar iedere dinsdag naartoe gegaan
 Totdat ik ging oppassen
 Dan ging ik op maandag
 Als ik daar was
 Dan zat ik daar
 Dan ging ik voor de mensen koken
 Ik ging wat lekkers klaar maken
 Ik ging mijn moeder zelf op het toilet zetten
 Ik paste op de mensen
 Dan deed ik dat
 Dan liep ik gewoon even mee
 Dan liet ik die mensen naar het toilet gaan
 Dan wachtte ik tot ze klaar waren
 Dan bracht ik ze weer terug

Als Brenda naar aanleiding van het *Career Construction Interview* (paragraaf 3.3, Tabel 1) vertelt over wie in haar jeugd haar rolmodellen waren, ontwikkelt de grondtoon van het Ik-gedicht zich van gedecideerd naar reflectief, waarbij zij zich afvraagt hoe haar huidige zelfbeeld zich verhoudt tot wie zij zou willen zijn:

Ik weet nog wel wat
 Ik weet nog wel iemand
 Ik vind
 Vond ik
 Ik houd van mensen die gewoon zijn
 Ik houd niet van mensen die het hoog in hun bol hebben
 Ik houd van pittige mensen
 Ik denk van wel
 Ik denk
 Profileer ik het waarschijnlijk minder
 Ik weet niet
 Dat denk ik
 Ik denk dat het zo is

In het fragment waarin Brenda in dit deel van het interview vertelt over boeken en televisieprogramma's die haar aanspreken is de ondertoon van het Ik-gedicht gepassioneerd:

Ik houd van
 Daar houd ik ook wel van
 Ik houd ook wel van
 Ik heb gewoon een hele brede belangstelling
 Dat heb ik ook met muziek
 Dat kan ik je wel vertellen
 Ik houd ook heel veel van

En als Brenda over haar levensmotto vertelt is de ondertoon van het Ik-gedicht optimistisch:

Ik zeg altijd
 Ik houd er ook van
 Ik houd er van om een grapje te maken
 Ik houd er van om de zonnige dingen van het leven in te zien
 Dat probeer ik dus ook over te brengen
 Maak ik wel eens een grapje
 Dan merk ik gewoon dat mensen daar toch om moeten lachen

Maar als Brenda over haar vroegste jeugdhervindingen vertelt, wordt de ondertoon toch weer verdrietig:

Ik weet ook nog
 Toen heb ik daar gezeten en zitten kijken
 Ik zie dat nog voor me
 Als ik mijn ogen dicht doe, zie ik dat gewoon nog voor me
 Dat ik het heel erg vond
 Dat vertelde ik later wel eens tegen mijn moeder
 Dat ik daar heb gezeten?
 Denk ik
 Toen ik een jaar of vier, vijf was
 Dat kan ik me nog goed herinneren
 Dat zie ik ook nog helemaal voor me
 Dat kan ik me nog zo goed herinneren

Brenda's meerstemmigheid

Een analyse van de verschillende innerlijke stemmen die samen het levens- en loopbaanverhaal vertellen, vormt de derde stap van de *Listening Guide* (paragraaf 3.4, Tabel 2). In het levens- en loopbaan verhaal van Brenda spreekt een grote diversiteit, een rijke samenklank, aan innerlijke stemmen:

De stem van...

- ... de wens om verpleegkundige te worden
- ... Brenda als het vaderskind dat haar vader verliest
- ... Brenda die sowieso altijd wil zorgen
- ... de zorgzame familie
- ... de behoefte aan actie, beweging en spanning
- ... de moeder
- ... Brenda als het kind dat erbij was toen haar zus verongelukte
- ... de ouders over Brenda's loopbaan
- ... Brenda als jongvolwassene
- ... de onervulde wens
- ... Brenda als partner en moeder
- ... Brenda als verpleegkundige
- ... het lichaam
- ... de werkgever
- ... de maatschappij
- ... de zelfregie
- ... het gezin
- ... Brenda als herintredende weduwe
- ... de zoon
- ... de vriendin
- ... Brenda als zorgzame moeder en grootmoeder
- ... de huisarts
- ... Brenda als zorgzame dochter
- ... het fanatisme
- ... Brenda's voorkeur voor het gewone en het echte
- ... de brede interesse
- ... het overwinnen van tegenspoed
- ... de behoefte aan actie, beweging en spanning
- ... humor en optimisme
- ... Brenda als het kind dat niet van verandering houdt

... Brenda als het kind dat met haar moeder meeleeft

In het loop van het levens- en loopbaanverhaal komen steeds andere stemmen aan het woord en zo ontwikkelt Brenda's meerstemmigheid zich in de tijd. Deze ontwikkeling wordt hieronder geconcretiseerd aan de hand van zeven fragmenten. De eerste vijf fragmenten komen uit het chronologische levens- en loopbaanverhaal en de laatste twee uit het *Career Construction Interview* (paragraaf 3.3).

In het eerste fragment van haar chronologische levens- en loopbaanverhaal vertelt Brenda dat zij door de ziekte van haar vader al vroeg met het ziekenhuis in aanraking kwam. In dit fragment klinken de volgende vier stemmen in dialoog met elkaar.¹³

De stem van...

... de wens om verpleegkundige te worden

... Brenda als het vaderskind dat haar vader verliest

... de wens om verpleegkundige te worden

... Brenda die sowieso altijd wil zorgen

... de zorgzame familie

En deze stemmen vertellen het volgende:

De stem van ...

... *de wens om verpleegkundige te worden*: Mijn vader is overleden toen ik acht was. Hij heeft eigenlijk, ik denk, ongeveer vier jaar, heel erg getobd dat hij ieder moment in het ziekenhuis lag, omdat hij [...] had. Daar is hij ook aan overleden. Toen is eigenlijk bij mij al gegroeid van: "Ik wil zuster worden". Dat was eigenlijk toen al en dat is eigenlijk zo gebleven...

... *Brenda als vaderskind dat haar vader verliest*: Nou, ik was een echt vaderskind. Hoe ver kun je er bij betrokken zijn als achtjarige? Maar ik denk wel dat het mijn leven getekend heeft. Want ik heb wel heel erg een vader gemist, moet ik eerlijk zegen. Mijn vader lag ieder jaar met mijn verjaardag in het ziekenhuis. Hij, hij was timmerman, maakte poppenspeelgoed en zo. Kijk, ik heb daar nog een ledikantje staan. Dat is van mij geweest. Dat heeft mijn vader gemaakt. Ik kan me dus nu nog herinneren wat allemaal cadeautjes zijn geweest die ik van hem heb gekregen toen hij in het ziekenhuis lag. Ik hing altijd meer aan mijn vader dan aan mijn moeder. Ik was de tweede uit een gezin van vier kinderen. Mijn oudste zus was altijd heel erg mijn moeder en de jongste twee eigenlijk ook, maar ik was altijd mijn vader. Hoe dat komt? Ik denk dat je dat niet weten

13 De dialoog tussen de stemmen wordt gevisualiseerd door voor iedere stem een tab te gebruiken.

kunt, dat ik daar nog te jong voor was. Nou ja, ik woonde op een dorp en daar was ieder jaar fokveedag en daar ging ik samen met mijn vader naartoe. Dat kan ik mij nog herinneren. Al vanaf heel jong. Nou, ik kan me wel een keer herinneren dat we bij de Jan Hagelkraam stonden. Dat was dan een oude bekende van mijn vader. Dat we dan Jan Hagel gingen kopen. Dat kan ik me gewoon nog heel goed herinneren, ja. Ja, het was een jaarlijks terugkomend iets, eigenlijk. Nadat mijn vader is overleden was dat er eigenlijk niet meer. Het kwam wel terug, maar op een andere manier. Het voelde anders, toen hij er niet meer was. Dat kan ik me wel herinneren. Ik zie hem nog zo liggen (*in het ziekenhuis, MB*¹⁴) dat ik daar ook kwam op mijn verjaardag. Dat hij dan klaar lag met een cadeautje. Ja, dat kan ik me nog echt voor de geest halen.

... *de wens om verpleegkundige te worden*: Nou, misschien niet op dat moment zelf (*wist ik dat ik later zuster wilde worden, MB*), maar later toen ik eigenlijk van de lagere school af ging naar het voortgezet onderwijs, toen wist ik eigenlijk al wat ik wilde worden. Ja, dat zat gewoon helemaal in mijn hoofd dat ik dat wilde. Ik wilde graag voor mensen zorgen.

... *Brenda die sowieso altijd wil zorgen*: Ik wilde graag voor mensen zorgen. Mijn opoe en mijn opa, die woonden niet zo ver bij ons vandaan en daar had ik een hele goede band mee. Toen zij wat ouder werden, toen ging ik daar altijd al ramen zemen. Toen zat ik nog op de lagere school en ging ik gewoon ramen zemen, het pad aanhaken, dat soort dingen. Toen was ik misschien een jaar of twaalf. Net voordat ik naar het voortgezet onderwijs ging, toen deed ik dat al. Ik deed ook altijd oppassen toen ik wat ouder werd, op kinderen uit de buurt. Die (*herinneringen aan het zorgen voor grootouders, MB*) zijn er genoeg! We deden altijd kaarten en ik weet wel, mijn opa plaagde altijd heel graag. Ik ging ook meehelpen met behangen. Toen ik wat ouder was, zat ik al in de verpleging. Toen werd mijn opoe ziek; zij kreeg borstkanker. Dat was uitgezaaid naar de darmen en daar is zij ook aan overleden toen. Dat je daar dan naar toe ging en zei van: "Zal ik eten koken?" Of "Zal ik de afwas voor je doen?" Dat soort dingen. Daar (*bij de verzorging van opoe, MB*) ben ik wel bij betrokken geweest, maar ik heb haar niet lichamelijk verzorgd. Dat deden eigenlijk mijn moeder en haar zussen.

... *de zorgzame familie*: Mijn oudste zus is overleden toen zij zestien was. Zij is verongelukt. Mijn zus die jonger is heeft jaren in de horeca gewerkt. Daar vind ik wel iets aan verwant, want dat is ook zorgen voor mensen, alleen op een hele andere manier. Mijn broer zit in de elektro, maar toen hij in dienst was is hij ziekenbroeder geweest. Mijn moeder was van 1929 en was dus eigenlijk aan haar vervolgonderwijs toe toen het oorlog was. Zij heeft eigenlijk nooit door mogen

14 Toevoegingen van de auteur ten behoeve van leesbaarheid.

leren, omdat het gewoon te gevaarlijk was. Zij heeft altijd wel gezegd dat zij het altijd jammer heeft gevonden dat zij niet verder mocht leren, want zij had ook wel heel graag in de verpleging gewerkt. Het is ook gewoon heel erg bij ons in de familie, want ik heb ook een paar nichtjes in de verpleging zitten. Dus dat zorgzame is ons eigenlijk ook wel een beetje met de paplepel ingegoten.

In het tweede fragment, waarin Brenda in opleiding gaat als begin van haar verpleegkundige loopbaan klinken zeven stemmen, waarbij de stem die verpleegkundige wil worden en de stem die behoefte heeft aan actie, beweging en spanning het meest aanwezig zijn. Opvallend is het weemoedige slot van het fragment waarin de stem van de on vervulde wens spreekt. In dit fragment komen deze stemmen in de volgende wisselwerking aan het woord:

De stem van...

... de behoefte aan actie, beweging en spanning

... de moeder

... Brenda als het kind dat erbij was toen haar zus verongelukte

... de wens om verpleegkundige te worden

... de ouders over Brenda's loopbaan

... de wens om verpleegkundige te worden

... Brenda als jongvolwassene

... de wens om verpleegkundige te worden

... de behoefte aan actie, beweging en spanning

... de on vervulde wens

Deze stemmen vertellen het volgende:

De stem van...

... de behoefte aan beweging en actie: Ja, toen ben ik naar de MAVO gegaan in [...]. Ik ben in [...] geboren. Dan moesten we iedere dag acht kilometer heen en acht kilometer terug fietsen, maar dat was heel erg leuk. Dat hoorde erbij.

... de moeder: Toen ik vijftien was, nee, zestien, is mijn moeder hertrouwd. Toen zijn we verhuisd. Dus mijn moeder is eigenlijk acht jaar met ons alleen geweest en toen is zij hertrouwd. Aan het eind van die periode dat zij dus met ons alleen was, is mijn zus overleden.

... Brenda als het kind dat erbij was toen haar zus verongelukte: Ja, met een ongeluk. Zij is aangereden, of tenminste... Wat er precies is gebeurd, weet ik niet. Ik was erbij, maar ik weet niet precies wat er gebeurd is. We gingen op de fiets naar [...] en zij reed achter mij. Ik hoorde ineens een klap en toen was

zij gevallen met de fiets tegen een melkauto aan. We weten niet of die erover heen is gereden. Dat weten we niet, maar zij denken van niet. Zij had haar nek gebroken. Het zag er in eerste instantie helemaal niet ernstig uit. Ik was daar bij. Er was heel snel hulp bij. De huisarts was toevallig in de buurt, dus die stond er gelijk. Toen ben ik mee met de ambulance naar het ziekenhuis gegaan. Zij werd in een kamertje gereden en ik moest daar alleen wachten. Dat is het ergste op die leeftijd wat je eigenlijk kan overkomen. Dat je dus daar zit en dat je niets weet. De huisarts was mijn moeder gaan waarschuwen. De buurman was postbode en was toevallig net thuis koffie aan het drinken. Hij heeft de auto gepakt en is met mijn moeder naar het ziekenhuis gereden. Toen werd mijn moeder binnengeroepen in zo'n kamertje en ik mocht nog steeds niet mee. Toen kwam mijn moeder naar buiten en toen was mijn zus overleden. Daar heb ik ook heel lang last van gehad. Ik kreeg na een paar maanden maagproblemen omdat ik het niet kon verwerken. Wij houden thuis wel heel erg van praten. Er werd overal over gepraat, gelukkig maar. Dus ik werd ook gedwongen om erover te praten. Zo heb ik het eigenlijk ook wel verwerkt. Slachtofferhulp was er toen nog niet. Ik was toen veertien. Ja, toen (*in de ziekenauto, MB*) was zij nog aanspreekbaar. Toen stelde zij zelf vragen. Toen vroegen ze aan haar wat ze voelde en of ze nog gevoel had in haar benen. Toen zei ze dat alles tintelde. Toen werd de sirene aangezet en met loeiende sirenes gingen we dus naar het ziekenhuis. Ik zat achterin erbij. Want ik wilde dus niet voorin zitten, ik wilde bij haar blijven. Dat is gewoon zoiets, dat zijn dingen, dat vergeet je nooit meer.

... *van de wens om verpleegkundige te worden*: Toen (*na de MAVO, MB*) ben ik eerst een jaar..., want ik was te jong om in de verpleging te gaan. Maar het stond voor mij helemaal buiten kijf dat ik dat zou gaan doen [...].

... *de ouders over Brenda's loopbaan*: Dus mijn ouders hadden gewoon iets gezocht, zodat ik nog een jaar naar school kon voordat ik in de verpleging ging. Want zij zeiden: "Als je gaat werken, komt er misschien niets meer van." Ik ben toen een jaar naar de vormingsklas gegaan.

... *de wens om verpleegkundige te worden*: Daar heb ik echt een geweldig jaar gehad. Dat moet ik eerlijk zeggen. Een hele leuke klas en heel veel geleerd. Ook over de huishouding, over handwerken en weet ik het allemaal. Echt een super jaar, moet ik eerlijk zeggen. Ik had het niet willen missen. Daarna ben ik naar de stad vertrokken. In het ziekenhuis heb ik mijn opleiding gedaan. Daar werkte mijn nichtje ook.

... *Brenda als jongvolwassene*: Dan ging ik dus als boerentrien naar de grote stad. Ik zal het nooit vergeten dat ik daar de eerste keer alleen heen ging, dat ik dus met de trein naar de stad en dan met de tram naar het [...] ziekenhuis met lijn vier. Dan stapte je daar bijna voor de deur uit. Je moest daar nog rond

lopen, want je moest dan over [...] naar [...] lopen, want je had daar toen nog geen ingang. Daar kom je dan, eigenlijk als kind zijnde. Want je bent echt nog niet volwassen. Ik vond het echt helemaal geweldig.

... *de wens om verpleegkundige te worden*: We kregen eerst drie maanden die vooropleiding. Het was niet zo'n hele grote groep; we waren met elf mensen, daar was een jongen bij. Met z'n allen in dat zusterhuis wonen. Dan ging je naar die cursus en dan mocht je op een pop oefenen. Dat was grote hilariteit natuurlijk, heel vaak. Dat heb je denk ik zelf ook wel meegemaakt. Dat je dan op een gegeven moment aan het bed van een mens kwam te staan en dat je dan voor mensen mocht zorgen. Ik vond het helemaal super. Dat je dus mensen die echt hartstikke ziek zijn, dat je daar wat voor kon doen om die mensen zich prettig te laten voelen. Dat vond ik het helemaal. Ik heb daar ook regelmatig strijd over gevoerd met hoofdzusters en weet ik het allemaal. Als ik dan voor een functioneringsgesprek moest, dat ze tegen me zeiden: "Ja, en als zij aan jou om een glas water vragen, ga je het nog halen ook!" En dan zei ik altijd: "Dat vind ik er bij horen." [...] Zij vonden, denk ik, dat ik misschien... Ik vind dat het zo hoort, hoor, dat de patiënt voorop gesteld wordt. Dat vind ik. Dat vind ik nog steeds.

... *de behoefte aan actie, beweging en spanning*: Heel veel ouderen liggen natuurlijk op de interne. Dat was niet mijn afdeling, moet ik eerlijk zeggen. Interne was niet mijn afdeling. Chirurgie was mijn afdeling. Ik hield van de hectiek, de onverwachte dingen die gebeurden, de drukte, want het was natuurlijk altijd druk, veel wisseling van mensen. Dat was het gewoon voor mij. Ik was niet echt van de interne. [...] De mensen die daar soms heel lang lagen. Vroeger lagen mensen soms zes of tien weken in het ziekenhuis. Tegenwoordig is dat natuurlijk helemaal niet meer. Dat is maar goed ook, hoor. Want het was echt wel absurd. Maar gewoon dat er geen actie was. Ik hield van actie. Ik heb er nooit gewerkt, maar ik zou echt iemand toentertijd misschien ook wel geweest zijn voor de spoedeisende hulp.

... *de on vervulde wens*: Nee, daar is het nooit van gekomen eigenlijk. Want je werd natuurlijk intern per afdeling overgeplaatst. Ik ben nooit daar geweest. Ik heb daar nooit gewerkt.

In het derde fragment ervaart Brenda in haar werk als verpleegkundige de gevolgen van een verkeersongeval. Hier voert de stem van het lichaam de boventoon in dialoog met de stemmen van de verpleegkundige en die van de werkgever. Wanneer Brenda voor het voltijs moederschap kiest, horen we een dialoog tussen de stem van de maatschappij en de stem van de zelfregie. De stem van het gezin sluit dit fragment af. In dit fragment horen we de volgende stemmen in de dialoog:

De stem van...

... Brenda als partner en moeder

... Brenda als verpleegkundige

... het lichaam

... Brenda als partner en moeder

... het lichaam

... de werkgever

... het lichaam

... de werkgever

... Brenda als verpleegkundige

... het lichaam

... de maatschappij

... de zelfregie

... de maatschappij

... de zelfregie

... de maatschappij

... het gezin

En deze stemmen vertellen het volgende:

De stem van...

...*Brenda als partner en moeder*: Ik ben een maand nadat ik geslaagd ben getrouwd. Ik had altijd gezegd: "Ik ga niet trouwen, voordat mijn opleiding af is." Eenentwintig was ik. Mijn man was ook eenentwintig. Ik had hem in het ziekenhuis leren kennen. Hij lag daar niet, maar hij werkte daar. Door zijn baas werd hij gesteld om onderhoud te plegen. Hij was loodgieter. Ik zeg 'was', want hij is overleden. Toen ben ik natuurlijk ook verhuisd. Want we hebben niet samengewoond. We zijn getrouwd en toen gelijk samen.

...*Brenda als verpleegkundige*: Ik ben daar blijven werken. In het ziekenhuis ben ik blijven werken. Ik ben daar op de chirurgie gebleven. Eigenlijk met heel veel zin. Ik ben parttime gaan werken, dertig uur in de week.

... *het lichaam*: We waren een jaar getrouwd, toen heb ik een ongeluk gehad. Daarna ben ik minder gaan werken. Toen ben ik volgens mij vierentwintig uur gaan werken. Toen werkte ik nog maar iets van vierentwintig uur of zo iets. Ik weet het niet helemaal meer precies.

... *Brenda als partner en als moeder*: Volgens mij in de eerste periode heb ik gewoon hele dagen gewerkt, maar met de huishouding en zo er bij.

... *het lichaam*: Toen ik dat ongeluk kreeg, daarna ben ik korter gaan werken, volgens mij. Toen heb ik eigenlijk best wel..., vrij lang heb ik daarmee getobd [...] Ik kon niet zwaar tillen.

... *de werkgever*: Toen ben ik op het kleine OK-tje van de afdeling terecht gekomen en dan moest ik altijd bloedprikken, medicijnen bestellen, kleine dingen, ruggenmergpunctie, dat soort dingen, voorbereiden.

... *het lichaam*: Ja, omdat ik mezelf niet kon belasten. Dat was zo gegroeid.

... *de werkgever*: Toen zeiden zij tegen mij: "Blijf jij dat werk maar doen, want dat loopt eigenlijk heel erg goed. Blijf jij dat maar doen."

... *Brenda als verpleegkundige*: En als ik dan nodig was, hielp ik gewoon ook aan het bed, want op een gegeven moment kon ik natuurlijk wel gewoon weer tillen. Ik ben dat eigenlijk blijven doen.

... *het lichaam*: Volgens mij was dat ook door dat gebeuren met dat ongeluk, volgens mij, dat ik minder ben gaan werken. Dat kan ik me eigenlijk niet meer zo heel erg goed herinneren.

... *de maatschappij*: Dat liep toen ook gewoon zo eigenlijk. Want het was toen ook eigenlijk niet zo normaal dat je parttime ging werken. Of je werkte, of je werkte niet. Dat parttime was eigenlijk niet zo in toentertijd. Dat kan ik me wel herinneren.

... *de zelfregie*: Volgens mij heb ik gewoon zelf die beslissing genomen. Volgens mij is dat niet... Nee, ik kan me dat eigenlijk niet meer zo goed herinneren.

... *de maatschappij*: Ik was ook een van de weinigen die parttime werkte, zeker op die afdeling. Dat (*waarom ik dat wel deed, MB*) weet ik eigenlijk niet.

... *de zelfregie*: Ik wilde ook graag voor mijn eigen huishouden zorgen, denk ik. Ik denk dat dat er heel veel mee te maken had. Dat is ook de oorzaak dat... Ik ben ook gestopt met werken toen de kinderen geboren zijn. Ik ben gestopt met werken toen ik zwanger was. Toen was ik zesentwintig. Toen ben ik gestopt. Dat was voor mij vanzelfsprekend, want ik kreeg kinderen en ik ging voor die kinderen zorgen. Ik wilde heel graag een fulltime moeder zijn.

... *de maatschappij*: Voor mij stond dat buiten kijf. Ik denk, het was toentertijd toch nog wel vrij normaal dat je stopte met werken, dat je zelf voor je kinderen zorgt. Want ik heb een vriendin uit de verpleging en zij is altijd blijven werken. Voor haar was het heel normaal dat zij bleef werken. Zij ging ook wel parttime werken.

... *het gezin*: Ja, ik denk ook dat het te maken heeft met het gezin waar ik uit ben gekomen.

In het vierde fragment gaat Brenda weer aan het werk nadat haar man verongelukt is. De dialoog wordt gedomineerd door de stem van de herintredende weduwe die in gesprek is met de stemmen van de zoon, de vriendin en de huisarts. Daarnaast horen we verschillende stemmen die al eerder aan het woord waren.

In dit fragment horen we acht stemmen in de volgende volgorde:

De stem van...

- ... Brenda al herintredende weduwe
 - ... de zoon
 - ... de vriendin
- ... Brenda als herintredende weduwe
 - ... de vriendin
- ... Brenda als herintredende weduwe
 - ... van Brenda die sowieso altijd wil zorgen
- ... Brenda als herintredende weduwe
 - ... het lichaam
 - ... de behoefte aan actie, beweging en spanning
- ... Brenda als herintredende weduwe
 - ... Brenda als zorgzame moeder en grootmoeder
- ... Brenda als herintredende weduwe
 - ... de behoefte aan actie, beweging en spanning
- ... Brenda als herintredende weduwe
 - ... de huisarts
- ... Brenda als herintredende weduwe
 - ... de vriendin

En deze stemmen vertellen het volgende:

De stem van...

... Brenda als herintredende weduwe: Ja, ik moest gaan werken. Dan komen we erop dat mijn man is overleden. In 2005 is mijn man dus overleden. Hij heeft een hartstilstand gekregen tijdens het fietsen. Hij heeft tien dagen in coma gelegen. Dit is ook de periode waarin dat gebeurd is, dus dit is voor mij gewoon een hele moeilijke week. Toevallig zei ik van de week tegen iemand: "Deze periode is de zwartste periode uit mijn leven." [...] Ik moest toen wel gaan werken, omdat ik geen AWW-uitkering kreeg omdat ik na '50 geboren ben.

... *de zoon*: Mijn zoon zei: "Doe eerst maar een jaar rustig aan."

... *de vriendin*: Een vriendin werkt bij een locatie in de ouderenzorg en die zei: "Ga toch de thuiszorg in."

... *Brenda als herintredende weduwe*: Maar ik zei: "Ik heb geen rijbewijs, dat kan niet."

... *de vriendin*: Maar toen zei zij dat zij vast ook mensen konden gebruiken zonder rijbewijs.

... *Brenda als herintredende weduwe*: En toen heb ik voor het eerst van mijn leven gesolliciteerd. Ik vond het erg spannend, maar was ook wel zeker van mijn zaak. En ik kon meteen beginnen.

... *Brenda die sowieso altijd wil zorgen*: Ik had al wel 12 jaar vrijwilligerswerk gedaan in de ouderenzorg, bij de activiteitenbegeleiding. Ja, het bloed kruipt waar het niet gaan kan. Ik wilde toch zorgen. Ik houd van mensen. Ik ben een mensenmens. Ik vind het leuk om iets voor hen te doen en dat zij daar dan blij mee zijn.

... *Brenda als herintredende weduwe*: Ik ben 16 uur gaan werken, dat hadden zij zo voor mij uitgerekend, dat het met 16 uur en het pensioentje van mijn man genoeg zou zijn en dat was ook zo. Eerst alle diensten, maar later alleen avonddiensten, vijf avonden in twee weken.

... *Het lichaam*: Ik ben een avondmens, 's morgens heb ik niet zo'n goede zin, maar 's avonds vind ik het werken fijn.

... *de behoefte aan actie, beweging en spanning*: Ik werk graag in de thuiszorg omdat ik dan op de fiets ben, buiten ben en na iedere klant het weer even van me af kan laten waaien. Ik heb wel een elektrische fiets. Soms rij ik wel 18 km op een avond, lekker buiten, lekker bij de mensen thuis die in hun eigen omgeving en in hun gewone doen zijn en ik houd van de afwisseling.

... *Brenda als herintredende weduwe*: Ik vind vakantie wel fijn, maar na twee weken kijk ik toch wel weer naar mijn klanten en mijn werk uit. Het weer moeten gaan werken is goed voor mij geweest.

... *Brenda als zorgzame moeder en grootmoeder*: Ik pas één dag in de week op mijn kleindochter. Mijn dochter en schoonzoon zitten allebei in het onderwijs. Daarvoor zorgde ik op dinsdag voor mijn moeder, maar toen mijn kleindochter werd geboren heb ik die dag verschoven naar de maandag.

... *Brenda als herintredende weduwe*: Ik hoop dat ik op deze manier tot mijn 67^{ste} kan blijven werken, maar dat hangt ervan af of ik kan blijven fietsen. Anders zou ik intramuraal kunnen gaan werken.

... *de behoefte aan actie, beweging en spanning*: Maar de afwisseling en het buiten zijn in de thuiszorg bevalt me eigenlijk beter.

... *Brenda als herintredende weduwe*: Ik heb gesolliciteerd op administratieve baantjes en bij welzijn.

... *de huisarts*: De huisarts adviseerde mij namelijk om niet de zorg in te gaan. Hij zei: "Dat gaat helemaal mis."

... *Brenda als herintredende weduwe*: Maar ja... ik was 52.

... *de vriendin*: En toen kwam die vriendin...

In het vijfde fragment spreken vooral de verschillende stemmen die Brenda's zorgzaamheid laten horen. In dit fragment horen we de stemmen als volgt in dialoog met elkaar:

De stem van...

... Brenda als zorgzame dochter

... Brenda als zorgzame moeder en grootmoeder

... Brenda die sowieso altijd wil zorgen

... Brenda als zorgzame dochter

... Brenda die sowieso altijd wil zorgen

... Brenda als zorgzame dochter

... Brenda die sowieso altijd wil zorgen

En deze stemmen vertellen het volgende:

De stem van...

... *Brenda als zorgzame dochter*: Ik ging altijd al, eigenlijk zolang ik getrouwd was, een dag in de week naar mijn moeder. Altijd. Op een gegeven moment, toen mijn man kwam te overlijden, toen gingen we eigenlijk pas aan haar merken dat er iets niet goed was. [...] Toen hebben zij een hersenscan gemaakt en daaruit is dus gekomen dat zij vasculaire dementie had. Ik ben dus eigenlijk al de jaren dat zij dus nog thuis was, dat was dus eigenlijk tot 2008, drie jaar ongeveer, dat ik iedere dinsdag naar mijn moeder ging en alle boodschappen ging halen. Hulp in de huishouding had zij; dus daar hoefde ik niet voor te zorgen, maar ik zorgde ook voor dat de kleding heel was en dat zij nieuwe kleding kreeg. Ik ging met haar wandelen, want zij durfde op een gegeven moment niet meer de deur uit want zij wist de weg niet meer terug naar huis. Dus ging ik altijd met haar wandelen, omdat zij zo graag eigenlijk altijd ging wandelen. Meer hulp ingeschakeld. Drie dagen dagbehandeling. Een hele goede kennis, die iedere vrijdag ging helpen. Mijn broer en mijn zus die dan in het weekend naar haar omkeken. Zo hebben we aangemodderd tot het niet meer ging. Toen is zij met spoed opgenomen. Toen ben ik daar eigenlijk nog iedere dinsdag naartoe gegaan.

... *Brenda als zorgzame moeder en grootmoeder*: Totdat ik op mijn kleinkind ging passen op dinsdag en dan ging ik op maandag. Totdat zij er niet meer was.

... *Brenda die sowieso altijd wil zorgen*: Als ik daar was, dan ging mijn zorg-huid kriebelen, om het zo maar eens te zeggen. Dan zat ik daar in die huiskamer en dan ging ik daar voor de mensen koken, ik ging wat lekkers klaar maken.

... *Brenda als zorgzame dochter*: Ik ging mijn moeder zelf op het toilet zetten.

... *Brenda die sowieso altijd wil zorgen*: Ik paste op de mensen als iedereen bezig was [...] Zij waren heel blij met me. Dan zeiden zij tegen mij: "Ah, wil je even opletten? We moeten even mevrouw die en die gaan helpen."

"Ja hoor, dat is goed." Nou, dan deed ik dat. Als iemand dan naar het toilet ging, die niet alleen mocht, dan liep ik gewoon even mee. Dan liet ik die mensen naar het toilet gaan en dan wachtte ik tot zij klaar waren en dan bracht ik ze weer terug naar de huiskamer. Zo groeide dat op een gegeven moment.

... *Brenda als zorgzame dochter*: De laatste dagen van mijn moeders leven ben ik daar eigenlijk drie hele dagen geweest. Wel thuis gaan slapen op aanraden van hen, met de belofte dat ze heel goed op haar zouden passen. Ze is daar heel vredig ingeslapen, moet ik zeggen.

... *Brenda die sowieso altijd wil zorgen*: Dan het zwarte gat, hè?

In het zesde fragment (gebaseerd op de *Career Construction Interview*) voert de fanatieke stem de boventoon, vooral in dialoog met de stem van de voorkeur voor het gewone en het echte. In dit fragment komen de volgende stemmen aan het woord:

De stem van...

.... *Brenda die sowieso altijd wil zorgen*

... het fanatisme

... de voorkeur voor het gewone en het echte

... het fanatisme

... de on vervulde wens

... de voorkeur voor het gewone en het echte

... het fanatisme

... de brede interesse

... het fanatisme

... het overwinnen van tegenspoed

En deze stemmen vertellen het volgende:

De stem van....

... *Brenda die sowieso altijd wil zorgen*: Maar ik heb heel veel bewondering voor mijn moeder. Echt. Dat is misschien ook wel meer achteraf, want op dat moment dat je jong bent dringt dat nog niet zo goed tot je door, wat ze allemaal zichzelf heeft ontzegd om goed voor ons te kunnen zorgen. Mijn moeder was een hele zorgzame vrouw, die zich helemaal kon wegcijferen voor haar eigen kinderen, maar dat niet alleen. Ook voor haar moeder en haar zussen, waar ze altijd voor gezorgd heeft. Als er maar eentje ziek was, dan stond mijn moeder daar. Ondanks dat ze vier kinderen had en een zieke man, toentertijd nog. Ook toen mijn vader er niet meer was. Mijn moeder stond altijd voor iedereen klaar. Altijd. De deur stond ook altijd voor iedereen open. Mijn moeder was echt... heel hartelijk, liefdevol. Ze kon zich helemaal wegcijferen.

... *het fanatisme*: Ik was helemaal gek van schaatsen. Ja, Kees Verkerk. Die was het helemaal voor mij. Anderen hadden Ard Schenk, want dat was natuurlijk een leuke vent om te zien. Maar Kees Verkerk was het voor mij. Ik had het idee dat hij misschien wel een beetje hetzelfde karakter had als ik, weet je wel? Het fanatieke. Het fanatisme in sporten. Ik heb heel weinig aan teamsport gedaan, maar als ik aan teamsport deed, zoals op school bijvoorbeeld, dan moest ik altijd winnen. Zo was hij ook. Ik vond schaatsen helemaal geweldig. Als kind zijnde ben ik met mijn buurman mee naar het Europees Kampioenschap geweest.

... *de voorkeur voor het gewone en het echte*: Ja, maar dat (Kees Verkerk, MB) was anders. Ik weet niet. Hij was meer van het gewone. Ze zeggen wel eens 'van het gewone volk', maar dat was hij wel. Hij was echt een volksjongen natuurlijk. Zijn vader had een kroeg. Daar ben ik zelfs geweest. Ik weet nog wel iemand. Ik vind Joop den Uyl. Mijn moeder was heel erg rood om het zo maar te zeggen, heel erg links. Met haar zestiende was ze al lid van de Partij van de Arbeid. Toen heette het nog geen Partij van de Arbeid, maar wij zijn ook in die geest opgevoed. Joop den Uyl vond ik een geweldige politicus. Ook omdat hij zo gewoon was. Ik houd van mensen die gewoon zijn. Ik houd niet van mensen die het hoog in hun bol hebben en hij was ook zo iemand.

... *het fanatisme*: Ja, ik houd van pittige mensen.

... *de onvervulde wens*: Ik denk dat je daarom juist ook tegen mensen op kijkt, omdat ze iets hebben wat jij ook hebt en wat ze misschien beter profileren dan wat je zelf doet, zeg maar. Want voor mijn gevoel profileer ik het waarschijnlijk minder dan hoe zij hebben gedaan. Ik weet niet hoe ik het moet omschrijven, maar dat denk ik. Ik denk dat het zo is dat je graag ook zo zou willen zijn.

... *de voorkeur voor het gewone en het echte*: Ik lees heel vaak de *Margriet*, omdat ik houd van mensen die daarin columns schrijven. De *Margriet* schrijft verhalen over het echte leven en niet dat geroddel. Ik houd niet van roddelblaadjes, zoals de *Weekend* en *Privé* en weet ik wat, de hele rataplan, daar houd ik helemaal

niet van. Ik houd meer van het echte, het menselijke. Bijvoorbeeld, in de *Margriet* schrijft een columniste die heeft ontdekt dat zij kanker heeft en dat zij misschien nog maar een jaar te leven heeft. Zij schrijft gewoon over de alledaagse dingen met haar gezin. Zij heeft drie jonge kinderen. Over de alledaagse dingen met haar gezin, wat ze meemaakt en zo. Dat soort dingen, dat lees ik graag. Ik lees ook graag boeken van waargebeurde verhalen. Ik houd niet van televisie. Die *reality soaps*, daar houd ik niet van.

... *het fanatisme*: Ik hou meer van een interessante quiz, zoals *Twee voor Twaalf*. Dat is een quiz, daar doen twee keer twee mensen aan mee. Er worden twaalf vragen gesteld en één van die mensen mag ook opzoeken. Er worden best interessante vragen gesteld en er worden leuke filmpjes bij vertoond om het duidelijk te maken waar het over gaat. Ik vind het gewoon heel leuk om mijn eigen kennis te toetsen aan de kennis van die mensen, om te kijken wat ik zelf weet. Ik kijk ook altijd naar *Eén tegen honderd*, hoe commercieel het ook is,

... *de brede interesse*: maar ik vind het gewoon leuk om te kijken wat ik zelf weet.

... *het fanatisme*: Van: "Yes! Dat wist ik ook!" Dat is een postcodeloterij. Daar zitten honderd mensen en eentje staat dan voor het voetlicht en die moet een vraag beantwoorden en dat zijn keuzevragen. Dus je kan uit drie antwoorden kiezen. Dan heb je *escapes* die je kunt gebruiken en je kunt een ABC-tje gebruiken, dat kost je niets. Je moet dus honderd mensen wegspeelen. Je krijgt per persoon die je wegspeelt zoveel euro. Heb je het nooit gezien? Het is echt heel leuk. Tenminste, het commerciële, dat zegt me gewoon helemaal niets, hoewel ik zelf ook lid ben van de postcodeloterij, maar het commerciële zegt me niet zo veel. Ik vind wel het spel leuk.

... *het overwinnen van tegenspoed*: Ik heb een boek gelezen, dat heet *Morgen mag ik uit de kast*. Ik weet niet of je het kent. Vraag me niet wie het geschreven heeft. Ik kan het zo voor je opzoeken, maar dat weet ik niet. Dat boek gaat over een jongetje, dat wordt in de kast gestopt als hij een broertje krijgt en hij komt er niet meer uit. Zijn moeder heeft een andere man en op een gegeven moment komt hij natuurlijk toch uit de kast. Dat boek heb ik jaren geleden, mijn dochter was een jaar of twaalf, dertien, gekocht. Dat heb ik gelezen en dat heeft zoveel indruk op mij gemaakt. Mijn dochter heeft dat boek ook gelezen, dus we hebben daar ook over gepraat. Dat is echt een heel indrukwekkend boek. Ik heb ook het boek gelezen van *Er komt een vrouw bij de dokter*. Daar was toen zoveel over te doen met de film, maar ik ben niet naar de film gegaan. Ik had dat boek een keer gekocht, maar ik had het nog niet gelezen. Ik denk, ik ga eerst het boek lezen en dan beslis ik of ik naar de film ga. Dus toen heb ik dat boek gelezen en toen heb ik besloten om niet naar de film te gaan. De film is pas op tv geweest,

maar ik heb niet gekeken. Bewust niet. Want ik wil gewoon het verhaal van het boek, want dat is het echte, dat wil ik voor me houden. De film is erg overtrokken en het boek is gewoon het echte verhaal. Maar het boek heeft ook wel heel veel indruk op mij gemaakt. Hoe die vrouw met haar ziekte omging en hoe zij steeds die man toch weer vergaf dat hij vreemd ging. Waarschijnlijk als zij niet ziek was geworden, was hij ook wel vreemd gegaan, want dat zat gewoon in hem, denk ik. Ik vond het een heel indrukwekkend boek.

In het zevende en laatste fragment (gebaseerd op de *Career Construction Interview*) horen we een wending: van een dialoog tussen energieke stemmen naar een dialoog tussen verdrietige stemmen die als volgt kan worden gevisualiseerd:

De stem van....

... de behoefte aan actie, beweging en spanning

... de brede interesse

... humor en optimisme

... Brenda als het kind dat niet van verandering houdt

... het vaderskind dat haar vader verliest

... Brenda als het kind dat met haar moeder meeleeft

... het vaderskind dat haar vader verliest

... Brenda als het kind dat met haar moeder meeleeft

... het vaderskind dat haar vader verliest

En deze stemmen vertellen het volgende:

De stem van...

... *de behoefte aan actie, beweging en spanning*: Ik denk ook dat daarom dat soort boeken mij trekken. Ik houd ook wel van een beetje spannende boeken. Daar houd ik ook wel van.

... *de brede interesse*: Ik houd ook wel van romans. Ik heb gewoon een hele brede belangstelling. Dat heb ik ook met muziek.

... *humor en optimisme*: Mijn levensmotto is: 'Een dag niet gelachen, is een dag niet geleefd!' Dat is mijn levensmotto. Ja. Ik houd ook heel veel van cabaret. Ik zeg het ook altijd tegen de klanten als zij een beetje down zijn. Ik houd er ook van om een grapje te maken. Ik houd er van om de zonnige dingen van het leven in te zien en dat probeer ik dus ook op mijn klant over te brengen. Van sommige dingen, waar je misschien zelfs niet eens een grapje van kan maken, maak ik wel

eens een grapje. Dan merk ik gewoon dat mensen daar toch om moeten lachen. Dan zeg ik altijd: "Een dag niet gelachen is een dag niet geleefd, hè mevrouw of meneer!" Dan zeggen zij: "Ja, je hebt wel gelijk."

... *Brenda als het kind dat niet van verandering houdt*: Ik weet ook nog: toen mijn broertje geboren werd, kwam er natuurlijk een zuster in huis. Ik was als de dood voor dat mens. Toen had ik net mijn zusje kaal geknipt en dat had nogal veel indruk op mij gemaakt, want mijn moeder was heel erg boos. Dat snap je natuurlijk wel. We hadden zo'n potkachel en daar was ik achter weggekropen, toen zij kwam. Toen kwam mijn opoe en die zei: "Ga jij maar met mij mee." Toen mocht ik met haar mee en ben ik een paar dagen daar geweest. Mijn zusje, die dus onder me zat, wij schelen maar vijftien maanden, is bij mijn moeder thuis gebleven. Dat ik heel blij was dat ik met opoe mee mocht. Ik had het niet zo op die zuster. Ik kan me ook nog herinneren, dan kwam ik thuis en de zuster had heel de huiskamer veranderd. Zij had de tafel op een andere plek gezet. Ik kan me nog herinneren dat ik tegen mijn opoe zei van: "Huh?! Hoe kan dat nou? Dat doe je toch niet?" Ik weet ook nog, wij hadden een eengezinswoning met een trap naar boven en dan had je halverwege die trap een raampje. Als je dan op de tree van de trap ging zitten kon je uit het raampje kijken. We hadden burens die gingen verhuizen. Toen heb ik daar uren op de trap gezeten en zitten kijken hoe de vrachtwagen ingeladen werd met hun spullen. Ik zie dat nog voor me. Als ik mijn ogen dicht doe, zie ik dat gewoon nog voor me. [...] Dat ik het heel erg vond dat zij weg gingen. Dat vertelde ik later wel eens tegen mijn moeder: "Weet je nog toen buurvrouw ging verhuizen? Dat ik daar heel de tijd op de trap heb gezeten?" "Ja, want je wilde er niet afkomen", zei mijn moeder. Dat was, denk ik, toen ik een jaar of vier, vijf was.

... *Brenda als het vaderskind dat haar vader verliest*: Dat mijn vader is overleden, dat kan ik me ook nog heel goed herinneren. Wij mochten niet mee naar het ziekenhuis, want mijn moeder was weggeroepen. Toen hadden wij inmiddels andere burens. Toen kwamen we 's morgens uit bed en toen kwam mijn moeder net terug. Zij huilde. De burens waren er en we zaten met z'n allen op en om mijn moeder heen. Mijn moeder zat in zo'n grote leunstoel. Dat zie ik ook nog helemaal voor me. [...] Ik voelde me heel verdrietig. Dat kan ik me nog zo goed herinneren.

... *Brenda als het kind dat met haar moeder meeleeft*: Ik denk het zien van mijn moeder (*vond ik het ergste, MB*). Ik denk dat je op zo'n moment nog niet echt begrijpt dat het nooit meer wordt zoals het geweest is. Daar kom je later pas achter.

... *Brenda als het vaderskind dat haar vader verliest*: Ik denk, in de loop der dagen dat het dan meer je eigen verdriet is.

... *Brenda als het kind dat met haar moeder meeleeft*: Dat was ook zo toen mijn zus verongelukte, trouwens hoor. Het verdriet van mijn moeder was erger dan mijn eigen verdriet. Waarom dat zo is, weet ik eigenlijk niet. Maar het is wel zo.

... *Brenda als het vaderskind dat haar vader verliest* (Welke titel ik dit verhaal zou geven? MB) 'Meisje voelt zich verlaten of zo?' [...] 'Meisje verliest vader', of zo. Ik vind dat heel moeilijk om daar iets voor te bedenken. Want het is zo iets ongelofelijks dat je op je achtste jaar je vader nooit meer zal zien. Dat hij weg is en nooit meer terugkomt. Dat hij er ook echt niet meer is. Voor mij is dat nog wel belangrijker, denk ik, dan het verdriet van mijn moeder. Kijk, op zo'n moment doet het verdriet van je moeder jou zo zeer, maar als je achteraf gaat kijken, denk ik dat het verlies van mijn vader wel het grootste verdriet is geweest. Nee, dat kan je op zo'n moment nog niet bevatten op die leeftijd, denk ik. Achteraf denk ik nog wel eens terug hoe dat dan voor mijn zusje was. Mijn zusje was toen vier en mijn broertje was twee. Mijn broer heeft helemaal geen herinneringen aan zijn vader en mijn zusje maar weinig. Terwijl ik juist heel veel herinneringen heb aan mijn vader. Daarom zeg ik: "Ik was echt een vaderskind."

Artistieke analyse van Brenda's levens- en loopbaanverhaal

Toonkunstenaar Paul van Gulick componeerde op basis van het levens- en loopbaanverhaal van Brenda twee *sonic stories*:¹⁵ *Brenda's meerstemmigheid*, een computerbewerking van stemmen en *Brenda's Ik-gedicht*, een driestemmig zangstuk in renaissance-stijl voor kamerkoor. Het gaat hier om stap 1 in de ABR-analysemethode *Musical Portraiture and Performance Collage* (paragraaf 3.4, Tabel 4).

Luister naar een opname van *Brenda's meerstemmigheid* en *Brenda's Ik-gedicht* van Paul van Gulick, uitgevoerd door *Kamerkoor Varietas*,¹⁶ onder leiding van Hubert Koniuszek¹⁷ met behulp van de bijgeleverde usb-stick.

Tekst 'Brenda's Ik-gedicht'

(Over vader)

Ik was een echt vaderskind

Kan ik me nog herinneren

Ik was altijd

Ik denk

Ik hing altijd aan mijn vader

15 Zie: <http://paulvangulick.com/nl/>, geraadpleegd op 18 januari 2017.

16 Zie: <http://www.varietas.nl/www/components/page.asp>, geraadpleegd op 18 januari 2017.

17 Zie: <http://www.hkoniuszek.nl/>, geraadpleegd op 18 januari 2017.

Kan ik me wel een keer herinneren
Ik zie hem nog liggen

(Over het zusje)
Weet ik niet
Ik was erbij
Ik hoorde een klap
Toen ben ik meegegaan
Ik kon het niet verwerken
Ik wilde bij haar blijven

(Over de moeder)
Ik ging altijd met haar wandelen
Ik ging wat lekkers voor die mensen koken
Ik paste op die mensen
Dan bracht ik ze weer terug

(Over optimisme)
Ik zeg altijd zonnige dingen
Dat probeer ik dus over te brengen
Ik weet ook nog
Toen heb ik daar gezeten en zitten kijken

Toelichting Paul van Gulick bij Brenda's meerstemmigheid

“Bij de polyfonie in het proefschrift is naast de inhoudelijke boodschap ook de manier waarop mensen zeggen wat zij zeggen belangrijk. Dat wordt ook in het totaal meegewogen. In het proefschrift komen dus zowel de inhoud als de vorm aan bod. Daar kan ik iets mee als componist. Mijn gedachtegang was: ‘Door uit te gaan van dat Ik-gedicht kan ik sommige fragmenten eruit halen en loskoppelen van de inhoudelijke betekenis.’ Ik nam dus het Ik-gedicht als uitgangspunt en manipuleerde dat dusdanig dat je niet meer kunt verstaan wat er gezegd wordt, maar nog wel de stem kunt onderscheiden. Een werkwijze die overeenkomsten vertoont met die van Stockhausen,¹⁸ en de Nederlandse componist van elektronische muziek Boerman.¹⁹

18 Duitse componist die wordt beschouwd als een van de invloedrijkste componisten uit de tweede helft van de 20e eeuw. Zie: https://nl.wikipedia.org/wiki/Karlheinz_Stockhausen, geraadpleegd op 18 januari 2017.

19 Nederlands componist en pionier op het gebied van elektronische muziek. Zie: https://nl.wikipedia.org/wiki/Jan_Boerman, geraadpleegd op 18 januari 2017.

Brenda heeft natuurlijk wel verschrikkelijk veel meegemaakt. Ik vond de klank van haar Ik-gedicht donker; het was een donker verhaal. Ik vond haar op een of andere manier heel naïef, emotioneel en puur. Zij praatte ook op een kinderlijke manier over al die dingen, over wat haar overkomen was. Toch zit er ook een gelaagdheid in de rol van de analyticus en ook de rol als partner. Uitgaande van het karakter van het gedicht heb ik voor mezelf opgeschreven welke woorden ik waar wilde hebben. Om de gelaagdheid vorm te geven, heb ik oude polyfone technieken gebruikt. De fragmenten zijn omgedraaid en gespiegeld en vooral losgekoppeld van de betekenis. Ik heb de klank die geen betekenis meer heeft, maar wel een emotionele lading heeft, omgedraaid en op verschillende toonhoogtes gezet. Hiermee symboliseerde ik het ritme van (de gebeurtenissen in) haar leven. Een soort eenheidsritme dat verder geen betekenis heeft dan klank, emotie en stem; met het gedicht als uitgangspunt. Door hetzelfde fragment in verschillende hoedanigheden binnen de compositie in te zetten is er toch een eenheid ontstaan. Als luisteraar volg je dat proces en ben je benieuwd wat er verstaanbaar is en wat niet. Gaandeweg en onbewust wordt de luisteraar erbij betrokken met zijn eigen verhaal. Als er analytisch klinkt: *I never worked there*, is de vervreemding compleet.”

Toelichting van de componist bij Brenda's Ik-gedicht.

“Er waren raakvlakken met de manier waarop de onderzoeker het onderzoek deed en met de afstudeerrichting die ik destijds aan het conservatorium heb gehad. De renaissancecomponist Jacob Obrecht²⁰ stond destijds bij mijn afstuderen centraal. Ik heb een passie voor de renaissance en heb me daarin als jonge man ook gespecialiseerd. De laatste twintig jaar heb ik me niet veel meer met renaissancemuziek beziggehouden. Het leuke was, dat door het onderzoek bij mij weer sprake was van een eigen herinnering. Er was bij mij sprake van een soort ‘wedergeboorte’ naar aanleiding van de gevolgde werkwijze. Daarom sprak het me zo verschrikkelijk aan. In de tekst van het Ik-gedicht van Brenda heb ik de boodschap structuur gegeven door compositietechnieken uit de renaissance te gebruiken. Ook met de bijbehorende specifieke wendingen om belangrijke tekstdelen te markeren. En het leuke van het Motet in de renaissancestijl is dat het ‘woord’ (*Mot*) weliswaar centraal staat, maar dat de betekenis van het woord soms wegvalt door de inzet van meerstemmigheid. De emotie blijft over.”

20 Vlaamse componist uit de 15^e eeuw. Zie: https://nl.wikipedia.org/wiki/Jacob_Obrecht, geraadpleegd op 14 februari 2017.

ALTUS: DE MEERSTEMMIGE LEVENS- EN LOOPBAANVERHALEN VAN ALLE ZORGMEDEWERKERS

Na de uitgebreide beschrijving van de analyse van Brenda's levens- en loopbaanverhalen als voorbeeld, komen in de *altus* de analyses van alle individuele levens- en loopbaanverhalen aan bod. Zoals bij de toelichting op de *Listening Guide* (paragraaf 3.2) beschreven werd, kan de onderzoeker bij de toepassing van de *Listening Guide* zowel uitgaan van de eigen verwachtingen ten aanzien van de meerstemmigheid in levensverhalen, als zich juist openstellen voor onverwachte stemmen. In het volgende zullen eerst de resultaten aan bod komen die aansluiten bij de verwachtingen; vervolgens komen de onverwachte stemmen aan bod. De resultaten worden steeds geïllustreerd met een bijpassend analysefragment: een fragment uit de plot van een levens- en loopbaanverhaal, een Ik-gedicht of uit een meerstemmigheidsanalyse volgens de *Listening Guide* of met een *sonic story*.

De verwachte stemmen

De beschrijving van de praktische, persoonlijke en wetenschappelijke context van deze studie (paragraaf 1.3, 1.4 en 1.5) riep een aantal verwachtingen op ten aanzien van de resultaten van de analyses van de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers, zoals de verwachting dat jeugdervaringen, levensgebeurtenissen en de sociale omgeving van de zorgmedewerker van invloed zijn (geweest) op het feit dat iemand als zorgmedewerker in de ouderenzorg werkt en dit werk vervolgens met allerlei informele zorgtaken combineert; de verwachting dat zorgmedewerkers er last van hebben niet de gewenste kwaliteit van zorg te kunnen geven en professionele en informele zorgtaken met elkaar te moeten combineren; de verwachting dat zorgmedewerkers deze maatschappelijke kwesties vooral op zichzelf en de eigen situatie betrekken; de verwachting dat zorgmedewerkers in de ouderenzorg een empathisch en zorgzaam karakter hebben, dienstbaar aan anderen zijn, de neiging hebben zichzelf wegcijferen en behoefte hebben aan waardering en erkenning van anderen; de verwachting dat de zorgmedewerkers weinig loopbaanambities hebben, niet echt trots zijn op hun loopbaan en weinig waarde hechten aan hun economische zelfstandigheid; en ten slotte de verwachting dat hun verhalen niet getuigen van meerstemmige HRM-praktijken in de ouderenzorg. In het volgende worden de resultaten van de analyses tegen deze verwachtingen afgezet.

Invloed jeugdervaringen

Bijna alle zorgmedewerkers beschrijven in hun verhaal jeugdervaringen die zijzelf later aan het feit dat zij nu in de ouderenzorg werken. In sommige gevallen gaat dit om ervaringen met ziekte en dood in het gezin, in andere gevallen om ervaringen met opa's en oma's.

Meerstemmigheid Gea, 26 jaar, verzorgende. Haar levensmotto: Wees dankbaar dat je iedere dag gezond wakker kunt worden, iedere dag is er één door God gegeven.

De stem....

... die voor ouderen wil zorgen: Het beste voor de mensen willen doen, vooral voor oudere mensen kunnen zorgen. Ja, je hebt dan in die tijd natuurlijk ook het voorbeeld van mijn opa's en oma's. Niet zozeer naar kinderen of jongere mensen, maar echt oudere mensen.

... van de liefde voor opa en oma in Frankrijk: De ene opa en oma van mijn vaders kant hebben altijd in Frankrijk gewoond. [...] Toen ze daar echt definitief gingen wonen, hebben ze verschillende schuren om laten bouwen tot allemaal huizen. Ze hebben dat helemaal opgeknapt. Dus iedere vakantie zijn we daar heen gegaan. Mijn vader komt uit een gezin van zes kinderen, drie jongens, drie meiden. Dus er was altijd wel leven daar. Hij hield heel erg van paarden, dus hij had ook paarden daar. Vóór mijn tijd hadden ze ook meerdere kleine dieren. Mijn opa heeft daar wel een goed leven gehad samen met mijn oma. Het voelde als een tweede thuis. Je bent daar natuurlijk van kleins af aan opgegroeid. Alle basisschoolvakanties hebben we daar gezeten. Het voelde ook gewoon als thuis. [...] Ze waren helemaal gek (*met mij, MB*). Ik ben een van de jongste kleinkinderen, ik heb wat oudere neven in de veertig. Er is best wel een groot leeftijdsverschil met oude ooms en tantes. Dus dan is het toch een andere link die je met je opa en oma hebt dan zij in die tijd. [...] Daarom koester ik het ook heel erg voor mensen die nog opa's en oma's hebben en die er dan niet heen willen. "Ik heb nu geen zin." "Ja, maar nu heb je ze nog. Wees er trots op!" Ik hoor dat heel vaak in mijn omgeving, vooral de mensen van mijn leeftijd. "Wees blij dat je ze nog hebt! Koester het!"

In veel andere gevallen gaat het om ervaringen van kwetsbaarheid: als kind buitengesloten, gediscrimineerd of gepest zijn, confrontatie met problemen van ouders of opvoedkundig onvermogen van de ouders, met armoede of met eigen lichamelijke of psychische problemen. Een aantal zorgmedewerkers relateert juist een harmonieus en zorgzaam gezinsleven aan een latere loopbaan in de ouderenzorg. Vooral ouders die zelf in de zorg werkzaam waren of hadden willen zijn, komen in de verhalen als een inspiratiebron naar voren. In veel verhalen wordt de moeder als belangrijke studie- en beroepsadviseur genoemd.

Plot levens- en loopbaanverhaal Stella, 19 jaar, verzorgende. Haar levensmotto: Zelf gelukkig zijn door anderen te helpen.

De ouders van Stella (19) zijn allebei verpleegkundige en als Stella een peuter is woont haar demente oma bij hen in huis. Stella ruimt altijd het kastje van oma op als haar moeder oma verzorgt. Als Sara vier is gaat haar oma naar een verpleeghuis. Stella gaat regelmatig bij haar oma op bezoek en oma komt ook wel eens thuis, de oma van Stella huilt en schreeuwt dan als zij weer weg moet. [...] Stella gaat wel eens met haar vader naar zijn werk, een verpleegafdeling in een verzorgingshuis. De moeder van Stella werkt 's nachts in de palliatieve zorg. Stella vangt thuis wel eens gesprekken over het werk op, maar daarvan snapt zij als kind niet veel. Stella houdt van koken; zij wil van kleins af aan al kok worden, maar haar moeder denkt dat het niks voor haar is. Omdat haar moeder Stella hetzelfde type vindt als zichzelf is: verzorgend.

De enkele verhalen waarin geen relatie wordt gelegd tussen de jeugd en het werk in de ouderenzorg komen van vrouwen die in een andere cultuur opgroeiden en voor wie het denken over een loopbaan om die reden niet aan de orde was.

Invloed levensgebeurtenissen

Bijna alle zorgmedewerkers beschrijven in hun levens- en loopbaanverhaal gebeurtenissen in het leven die hen beperkt hebben in hun loopbaan. Vooral bij de wat oudere vrouwelijke zorgmedewerkers was dit het moment van trouwen en kinderen krijgen, waardoor zij stopten met werken of minder gingen werken. Maar ook een zeer jonge zorgmedewerker vertelt dat zij stopt met het werk, omdat zij gaat trouwen. In de verhalen van deze zorgmedewerkers komt dit als een vanzelfsprekende en vrijwillige keuze naar voren. Zorgmedewerkers met een migratieachtergrond ervaren beperkingen in hun loopbaan die wel nadrukkelijk door hun omgeving opgelegd worden. Zij voelen zich niet op waarde geschat en soms zelfs gediscrimineerd. Sommige zorgmedewerkers van niet-Nederlandse afkomst beschrijven echter ook episodes waarin hen juist kansen geboden werden. Veel zorgmedewerkers beschrijven in hun levens- en loopbaanverhalen ook episodes waarin levensgebeurtenissen juist een positieve wending aan hun loopbaan gaven; bijvoorbeeld, doordat de financiële noodzaak om te gaan werken groter werd, omdat zij elders ontslagen werden of het er niet naar hun zin hadden of doordat informele zorgtaken - bijvoorbeeld de zorg voor kinderen of ouders - wegvielen. In sommige verhalen heeft de positieve wending betrekking op hoe ze het werk in de zorg nu ervaren en hebben bepaalde levensgebeurtenissen tot een verdieping van de zorgrelatie geleid.

Ik-gedicht Nora, 52 jaar, verzorgende. Haar levensmotto: Hoop doet leven.

Onze ouders waren ziekelijk

We waren veel in ziekenhuizen

Je gaat er anders tegenaan kijken
 Je gaat anders tegen de zorg aan kijken
 Je ziet je schoonmoeder liggen
 Je denkt
 Ik zal het ook gedaan hebben
 Je denkt
 Ik heb er helemaal niet naar gekeken!
 Je hebt er helemaal geen erg in
 Je staat er niet bij stil
 Je maakt zelf dingen mee
 Je gaat anders tegen dingen aankijken
 Je gaat er anders tegenaan kijken
 Je denkt er wel over na
 Je voelt het meer aan

Invloed sociale omgeving

Ook komt in bijna alle verhalen van de zorgmedewerkers naar voren dat zij op belangrijke keuzemomenten in hun loopbaan door concrete andere personen of hun sociale omgeving in het algemeen beïnvloed werden.

Plot levens- en loopbaanverhaal Frank, 19 jaar, verzorgende. Zijn levensmotto: Lang leve de lol, maar wel binnen grenzen.

Eén van Frank zijn rolmodellen in zijn kindertijd is de buurman die ambulancebroeder is. De buurman parkeert de ambulance soms voor de deur en laat Frank dan de binnenkant zien. De vader van Frank heeft net het tegenovergestelde karakter van Frank; zijn vader is rustig, een pietje precies, rookt en drinkt niet en denkt altijd eerst goed na voordat hij wat koopt. Als kind is zijn vader voor Frank een rolmodel, maar tijdens de puberteit niet. Nu wel weer meer.

Die concrete andere personen zijn vaak de ouders. De ouders, in het geval van de zorgmedewerkers die in Nederland geboren zijn vooral de moeders, komen met name voor in de episodes in de levens- en loopbaanverhalen waarin een studie- en beroepskeuze gemaakt moest worden. In de verhalen van de zorgmedewerkers met een migratieachtergrond komen in de episodes die over loopbaankeuzes gaan vooral de vaders voor. Deze invloed strekt zich soms uit over de hele loopbaan. Ook broers of zussen, partners, vrienden en vriendinnen en kinderen komen in de verhalen voor als loopbaanadviseur. De invloed van concrete andere personen houdt niet altijd een concreet advies in; in de verhalen hebben belangrijke anderen soms ook de functie van rolmodel of inspiratiebron. De sociale omgeving van de zorgmedewerker in het algemeen komt in een beperkt

aantal levens- en loopbaanverhalen naar voren, in de vorm van een verwijzing naar de vroegere gezinssituatie of de vroegere maatschappelijke normen. De maatschappelijke normen komen vooral aan de orde in de verhalen van de wat oudere vrouwelijke zorgmedewerkers en vrouwelijke zorgmedewerkers met een migratieachtergrond. In veel verhalen wordt hierbij ook de religieuze context naar voren gebracht.

Onvrede over de zorgkwaliteit of de combinatie van werk- en privé-zorgtaken

In enkele levens- en loopbaanverhalen komt de kwaliteit van de zorg als kwestie naar voren. Slechts twee zorgmedewerkers verwijzen hierbij naar het maatschappelijke klimaat en het overheidsbeleid. De motivatie om goede zorg te verlenen komt wel in de meeste verhalen aan de orde.

Ik-gedicht Helma, 54 jaar, verpleegkundige. Haar levensmotto: Ik wil goed zijn voor anderen.

Ik vond het allemaal niets
Ik dacht
Als ik dit nog lang moet doen
Ik weet niet
Ik voel me daar niet lekker bij

In bijna alle levens- en loopbaanverhalen komt de afstemming tussen zorgtaken in de privésfeer en het werk in de ouderenzorg aan de orde. Sommige zorgmedewerkers geven aan veel waarde te hechten aan informele zorgtaken maar dat dit financieel gezien wel mogelijk moet zijn.

Ik-gedicht Jette, 58 jaar, verzorgende. Haar levensmotto: *Work as if you don't need money. Dance as if nobody sees you, Sing as if nobody hears you, live like it's heaven on earth.*

Ik heb een cursus oncologie gedaan
Ik zeg
Ik heb gezegd
Ik vind het wel goed zo
Ik kan meedraaien
Ik doe het gewoon
Ik hoef niet zozeer carrière te maken
Ik ben tevreden
Ik schep er voldoende voldoening in
Ik moet er niet aan denken!
Ik heb echt respect

Ik vind het echt mooi
 Ik vind het goed te combineren
 Je kan thuis dingen doen
 Ik vind het belangrijk
 Ik heb twee kleinkinderen

Voor andere zorgmedewerkers gaat het werk voor, maar dan met name vanwege de noodzaak om in het levensonderhoud te voorzien. Slechts in één verhaal krijgt de eigen loopbaanambitie in deze afweging prioriteit.

Kritiek op zorgbeleid

In ongeveer de helft van de levens- en loopbaanverhalen laten de zorgmedewerkers zich kritisch of teleurgesteld uit over de context waarin zij moeten werken. In de meeste gevallen betreft de kritiek het handelen van collega's of leerlingen, in slechts een enkel geval de organisatie of de overheid. In sommige verhalen komen beschrijvingen voor van situaties waarin zorgmedewerkers door de werkcontext geen goede zorg kunnen leveren en zich daarover ongemakkelijk voelen.

Plot levens- en loopbaanverhaal Ron, 39 jaar, verzorgende. Zijn levensmotto: Niet op willen staan is erger dan vallen.

Het is het leukste werk ooit. De kleinschalige woonvorm, inclusief de was doen en koken, bevalt hem wel. Niet alle collega's vinden het aantrekkelijk om ook te moeten koken. Maar Ron wil er uiteindelijk toch weg, omdat hij in de avonddienst alles in zijn eentje moet doen: koken, medicijnen delen, mensen verzorgen en op het toilet helpen. Dat gaat gewoon niet allemaal. Wanneer Ron staat te koken, moet hij toezien dat een bewoner gaat vallen omdat hij niet weg kan lopen. Ook wordt er op een gegeven moment geen tafel meer gedekt en wordt er van te voren opgeschept, terwijl dat juist niet de bedoeling is in het kleinschalig wonen. De huiselijkheid verdwijnt, het wordt steeds ongezelliger. De bedoeling van het kleinschalig wonen is goed, maar het resultaat niet. Ook collega's vinden dat het niet kan, maar wat vaak in de zorg gebeurt: iedereen doet het uiteindelijk toch maar.

Zorgzaam karakter

In bijna alle levensloop- en loopbaanverhalen komt naar voren dat de zorgmedewerkers van zichzelf vinden dat zij een zorgzaam karakter hebben. In sommige verhalen wordt een andere karaktereigenschap door de verteller in verband gebracht met een loopbaan in de ouderenzorg, zoals een doener zijn, geen doorzetter zijn en moeilijk voor

zichzelf opkomen. In enkele verhalen komt een verschil van mening over het al dan niet zorgzame karakter van de verteller voor.

Plot Sita, 39 jaar, verzorgende. Haar levensmotto: Accepteer mij zoals ik ben.

Sita is altijd al zorgzaam en stil geweest. [...] Wanneer zij ongeveer 13 jaar is, doet zij de was voor haar broer, lekker ouderwets met de hand, in de douche met een teiltje. Zelfs als zij op een gegeven moment ook een wasmachine hebben. Iedereen in huis wast de eigen kleding, maar Sita neemt de was van haar broer erbij. Zij vindt het gewoon fijn om voor haar broer te zorgen en haar moeder een handje te helpen. In de zomer hangt zij de kleren in de zon en de buitenlucht, dat vindt zij heerlijk. Ook het gevoel dat de was weer gedaan is, vindt zij fijn.

Zichzelf wegcijferen

In ongeveer de helft van de verhalen komen situaties voor waarin de zorgmedewerker zichzelf wegcijfert, waarin de zorg voor de ander ten koste gaat van het eigenbelang. Volgens de meeste van deze zorgmedewerkers komt dit doordat zij te weinig zelfvertrouwen hebben en moeilijk voor zichzelf op komen en is dit het gevolg van hun karakter en hun ervaringen in het leven.

Meerstemmigheid Dineke, 22 jaar, verpleegkundige. Haar levensmotto: Ik behandel mensen zoals ik zelf behandeld zou willen worden en pas op wat je doet met karma, want karma komt altijd terug: *what goes around comes around*.

De stem...

... *van de depressie*: Toen moest ik zelf naar de psycholoog. Ik heb geen medicatie gebruikt, alleen maar praten, praten, praten. Toen ben ik er zelf uitgekomen en toen zei de psycholoog: "Je zorgt teveel voor iedereen."

... *van de psycholoog*: "Nu moet jij een keer voor jezelf denken en uit je moeders leven stappen en voor jezelf gaan denken." Dat zei hij.

... *De stem die voor zichzelf kiest*: Dat heb ik toen gedaan. Dat kostte heel veel moeite. Dat heb ik wel gedaan.

... *van de ouders*: Mijn ouders dachten opeens dat ik gehersenspoeld was door de psycholoog...

... *die voor zichzelf kiest*: ...want opeens luisterde ik niet meer naar wat ze zeiden en ik leidde mijn eigen leven. Dus ik was eigenlijk toen pas aan het puberen.

... *die zichzelf wegcijfert*: Ik had nooit de kans gehad om te puberen, omdat ik altijd heb gezorgd. Op een gegeven moment heb ik ondanks alles toch mijn opleiding gehaald.

... *De stem van de depressie*: Ik heb er wel een jaar langer over gedaan. Verpleegkunde is vier jaar, maar in het laatste jaar werd ik depressief dus kon ik niet meer werken, alleen maar slapen. Maar ik heb het op een gegeven moment toch gehaald. Hier was mijn laatste stage, dus ik ben daardoor hier blijven werken.

... *die voor zichzelf kiest*: Nu gaat het goed met mij. Ik ben niet meer depressief. Ik heb mijn *ups and downs*, maar voor de rest gaat het best wel goed.

Voor sommige zorgmedewerkers is het een principiële kwestie om het belang van de ander voorop te stellen. Hieraan ligt dan meestal een bepaalde levens- of geloofsovertuiging ten grondslag.

Behoeftte aan waardering

In de meeste verhalen komt een behoefte aan waardering en erkenning naar voren als belangrijke drijfveer voor het werk in de ouderenzorg: het ervaren van dankbaarheid en het zich geliefd voelen.

Meerstemmigheid Hasan, 47 jaar, zorgassistent. Zijn levensmotto: Mijn kinderen en kleinkind zijn het belangrijkste in mijn leven.

De stem...

... *die het werk in de zorg dankbaar vindt*: Het is een dankbaar beroep. Wat je doet, vinden ze heel leuk omdat ze het niet zelf meer kunnen. Het zijn de kleine dingen. Misschien bedanken ze jou wel tien keer: "Oh, wat ben je een schat. Wat ben je lief. Dankjewel! Ik bedank je van harte!" Ik weet niet wat ze allemaal willen zeggen. Je merkt ook dat het uit het hart komt. Dus het is niet zomaar een bedankje. Hoe ze willen bedanken, dat zie je. (*Een voorbeeld? MB*) Eigenlijk is het altijd zo. Ze mogen me hebben. Als ik vrij ben vinden ze het goed voor mij, maar voor hen niet. Dat zeggen ze dan. Als ik vakantie heb, zeggen ze: "Ik ga je echt missen." Als ik maar één of twee dagen vrij geweest ben, dan hoor ik de volgende dag: "Ik heb je wel gemist hoor!" Zo hoor ik dat.

Weinig loopbaanambities

Uit de verhalen van ongeveer de helft van de zorgmedewerkers spreken weinig loopbaanambities en komt weinig behoefte aan verandering naar voren. Ook vertelt ongeveer de helft van de zorgmedewerkers onder niveau te werken. Door sommigen wordt dit als een eigen keuze geduid, door anderen als een gevolg van een ongewilde situatie. Eén zorgmedewerker geeft in haar verhaal aan qua niveau juist opgetild te zijn.

Meerstemmigheid Esther, 20 jaar, 2 jaar HBO-V. Haar levensmotto: *Amazing Grace*, het is een eer om voor de Heer te mogen leven.

De stem...

... *van de zorgzaamheid*: Toen dacht ik: "De HBO-V is een erg drukke studie. Ik ga dit niet kunnen combineren met een huisje en het regelen van het huwelijk." Dus toen heb ik besloten ermee te stoppen. Ja, vorig jaar ben ik gestopt.

... *die huisvrouw en fulltime partner en moeder wil worden*: Van wat ik me kan herinneren heb ik altijd wel gezegd. "Mocht ik gaan trouwen, dan wil ik die keuze wel maken." Dat heb ik dan ook gedaan. Ja, ik kreeg een relatie. Dat is serieus geworden, dus hebben we besloten om te trouwen. Dit jaar gaan we trouwen.

... *die in de ouderenzorg wil werken*: Ja. Ik werk hier nu denk ik een jaar. Ik ben in de zomervakantie begonnen. Op de eerste dag op een afdeling, en daarna overal en nergens. Ik vind het werk hartstikke leuk. Ik heb het hartstikke naar mijn zin. Ik heb overal en nergens gestaan. Ik heb één keer ergens moeten werken... toen heb ik gelijk opgebeld: "Dit wil ik absoluut niet. Want dit is niks voor mij." En dan kan ik ook niet de zorg bieden die ik wil bieden. Dat hebben ze ook gewoon gerespecteerd. Ik heb op her en der gestaan. Toch vond ik van alles wat ik hier heb gezien de revalidatie het leukst. Vier dagen in de week.

... *die huisvrouw en fulltime partner en moeder wil worden*: Nee, dan (*als ik getrouwd ben, MB*) stop ik met werken. Ik trouw in augustus, daarna gaan we op huwelijksreis, en daarna is het gedaan met het werken in de ouderenzorg. Ja. Het is niet zozeer: "Ik moet dit aan de kant schuiven om mijn eigen idee door te drukken." Dat niet. Nee, absoluut niet. Ook al vind ik dit heel erg leuk, ik denk toch: "Nee." Als ik kijk naar wat ik liever zou willen. Dat je er volledig kan zijn. Ik weet het niet. Dat ik volledig voor mijn man kan zorgen. En als er kinderen komen, voor mijn kinderen kan zorgen. Die inzet zeg maar.

... *van de moeder*: Ja (*dat heeft met mijn jeugd te maken, MB*). Ik kom uit een gezin van vijf kinderen. Mijn moeder is altijd thuis geweest en ik heb gezien dat dat ontzettend belangrijk is. Als ik nu terugkijk denk ik: "Het is echt goed dat mijn moeder thuis was." Dan denk ik: "Als ik ooit trouw en kinderen krijg, maak ik dezelfde keuze." Ik denk dat ik van daaruit die keuze wel zo heb gemaakt.

... *van de partner*: Ja (*mijn partner heeft daar ook invloed op, MB*). Als mijn partner zou zeggen: "Ik heb liever dat je werkt." Dan zou ik wel een paar dagen gaan werken, maar hij vindt het ook prima. Dat is heel fijn. We hebben dezelfde denkwijze daarover. Dus dat scheelt.

... *die huisvrouw en fulltime partner en moeder wil worden*: Het ligt er natuurlijk aan of ik kinderen krijg, maar als ik kinderen krijg werk ik als moeder, wil ik als huisvrouw gewoon met mijn kinderen zijn.

Uit de verhalen van de andere helft spreekt een duidelijke loopbaanambitie en komt een veranderlijke loopbaan naar voren. De ambities liggen in bijna alle gevallen buiten de ouderenzorg: meestal zijn de ogen hierbij op het algemeen ziekenhuis gericht. De één volhardt erin haar of zijn ambitie waar te maken, de ander berust in de ontstane situatie.

Meerstemmigheid Habiba, 34 jaar, helpende in opleiding. Haar levensmotto: Eerlijkheid, gelijkheid en vrijheid.

De stem...

... van de klantenmanager van de gemeente: Maar goed, ik had bijna om de twee weken een gesprek met mijn klantenmanager en er was toen via een stichting een mogelijkheid om opleidingen te volgen en die werden ook betaald voor mensen met een minimum inkomen, met name mensen met een uitkering.

... van een andere Marokkaanse vrouw: Er kwam een Marokkaanse mevrouw die het niet goed begreep, dus ik moest het voor gaan lezen en ik moest voor haar gaan bellen, heb ik gedaan. Toen zei die vrouw: "Ja, want ik ga die opleiding doen en ze betalen niveau 1, maar ook niveau 2 eventueel." [...] Ik vond het zo knap van haar. "Wil jij een opleiding gaan volgen?" Ze zegt: "Ja, ik ga het toch proberen. Die mogelijkheid is er nu toch?" Haar man was werkend en moest er ook voor betalen. Nou, ik keek zo tegen haar op. Dus ik belde haar in de avond op en ik zeg: "Kan ik nog ook?" Ze zegt: "Weet je wat, dan ga je morgen met mij mee, want ik heb morgen een intakegesprek." [...] Ik ben gegaan.

... van de ambitie: Ik heb een paar toetsen gedaan. En ja, hoor! Uit de toetsen was naar voren gekomen dat ik gelijk niveau 2 kon gaan doen, maar niet niveau 1. Dus ik heb het niet met mijn man besproken, ik heb gelijk ja gezegd. Ja, toen heb ik gedacht: "Ik doe het gewoon". Ik heb die knop in een keer daarmee omgezet van: "Ik doe het".

... van de gebiedsmanager van de ouderenzorg: Maar goed, ik was toen al met de gebiedsmanager van de ouderenzorg..., over een eventuele samenwerking. Ik weet nog dat ik een keer een afspraak had met hem.

... van de klantenmanager van de gemeente: Maar ik kwam niet opdagen, want ik had in de ochtend (een afspraak, MB) met mijn klantenmanager, had ik de wind van voren en van achteren van: "Waarom ben je zonder onze toestemming begonnen aan een opleiding niveau 2?" Want niveau 1 konden ze wel vergoeden en niveau 2 niet. Ik zeg: "Ik betaal het zelf." Ja, maar dat mocht niet. Ik moest stoppen. Ik zeg: "Ik ga niet stoppen." Dat was wel heel moeilijk. "Ik ga niet stoppen. Ik heb drie kinderen, je mag me geen..." Ja, drie kinderen, ik heb nog een meisje! Ja, ook nog een meisje. Ik zeg: "Ik ga niet stoppen. Ik werk vijftien uur per week, ik

volg een opleiding, ik doe vrijwilligerswerk, ik ben bezig met mijn ontwikkeling, maar ik ga niet stoppen. Ik ga nu niet van niveau 2 naar niveau 1." [...]

... van de gebiedsmanager van de ouderenzorg: Ik ben toch iemand die spontaan is, dus ik had een afspraak met iemand, dat was heel ingewikkeld. Dat was in opdracht van de deelgemeente om in de wijk te kijken naar buitenlandse mensen met een voorbeeld, als rolmodel. Toen heeft hij ook gesproken met mij, want ik was toch wel een voorbeeldpersoon in de wijk omdat ik een stichting heb opgezet. Een hele leuke man. Ik was wel echt emotioneel. [...] Dus hij zegt: "Habiba, wat is er?"

"Ja, het gaat niet zo erg goed met mij, want ik heb met mijn klantenmanager dit en dat..."

Hij zegt: "Habiba, dat is makkelijk opgelost, wil je werken?"

... van de ambitie: Ik zeg: "Ja, natuurlijk wil ik werken! Maar ik wil wel werk wat ik met plezier doe!"

... van de gebiedsmanager van de ouderenzorg: Hij zegt, want hij wist dat wij al in samenwerking waren met de ouderenzorg, hij zegt: "Ja, maar waarom, de ouderenzorg kan het probleem voor je oplossen."

Ik zeg: "Hoe bedoel je?"

Hij zegt: "Nou, jou in dienst nemen."

Geen loopbaantrots

Ongeveer de helft van de zorgmedewerkers laat zich in het levens- en loopbaanverhaal teleurgesteld uit over het verloop van de eigen loopbaan. Een klein deel van deze groep toont zich hierover ook echt gefrustreerd.

Plot levens- en loopbaanverhaal Sek, 38 Jaar, verzorgende. Zijn levensmotto: Ik denk, dus ik besta en jij denkt, maar ik ben.

Als hij zijn verblijfsvergunning krijgt, moeten zijn diploma's gewaardeerd worden. Het beroep Gezondheidsambtenaar kent Nederland niet. Uiteindelijk wordt zijn diploma op niveau 3 gewaardeerd. Volgens Sek klopt dat niet, maar hij heeft geen keuze; hij moet weer gaan werken. Via een uitzendbureau komt hij in een verzorgingshuis te werken en na een half jaar kan hij in vaste dienst komen, maar niet op niveau 3. Dat accepteert Sek niet. Dan krijgt hij een baan als eerstverantwoordelijke verzorgende (EVV) op niveau 3 bij een andere ouderenzorgorganisatie, de psychogeriatric. Daar werkt hij vijf jaar lang met heel veel plezier. [...] Hij wordt door collega's bij de beroepsvereniging *Sting* aangemeld waarvoor hij ambassadeur Interculturalisatie wordt en hij neemt deel aan allerlei landelijke bijeenkomsten. Hij volgt een leergang *Verkenning op de groei*, een leergang om zorgmedewerkers met een migratieachtergrond te stimuleren zich

te ontwikkelen tot leidinggevenden. Sek haalt het certificaat en wacht tevergeefs op de mogelijkheid om leidinggevende te worden.

Weinig waarde economische zelfstandigheid

Uit ongeveer een kwart van de verhalen komt naar voren dat de zorgmedewerkers weinig waarde hechten aan hun economische zelfstandigheid. In de meeste gevallen betreft het wat oudere vrouwelijke zorgmedewerkers, maar er is ook één jonge zorgmedewerker die er geen problemen mee heeft afhankelijk te zijn van het inkomen van haar partner. In dit verhaal speelt het geloof een grote rol. Uit de meeste verhalen komt echter naar voren dat het eigen levensonderhoud een belangrijke drijfveer is voor een baan in de ouderenzorg.

Ik-gedicht Melissa, 53 jaar, verpleegkundige. Haar levensmotto: Neem me niet in de maling.

Ik denk
Van werken ga je niet dood
Ik denk weleens
Je bent zo vreselijk moe
Je komt in de overgang
Je weet zelf hoe het is
Je kunt gewoon niet meer
Je kunt niet goed slapen
Ik werk zes nachten
Je raakt vermoeid

Je bent nog niet omgeschakeld
Je moet op maandag weer beginnen
Ik ben nog steeds aan het herstellen
Ik zei
Ik ben maar één dag vrij
Ik red het niet

Ik wilde me niet ziek melden
Ik heb iemand toegewezen gekregen
Ik heb het aangegeven
Ik heb een status aparte
Ik heb me niet ziek gemeld
Ik heb tegen haar gezegd
Ben ik dom geweest?

Ik heb me niet ziek gemeld
Ik heb geen status

Ik denk altijd
Je moet bewijzen
Je bent ziek
Je kunt het niet altijd bewijzen
Je ziet het niet aan mij
Ik klaag niet
Ik mag er niets over zeggen
Ik ben zelf zo

Geen meerstemmige HRM-praktijk

In ongeveer de helft van de verhalen komt naar voren dat een leidinggevende, werkgever of docent invloed heeft gehad op de loopbaan van de zorgmedewerker. In de meeste verhalen wordt deze invloed positief geduid.

Ik-gedicht Marcela, 58 jaar, verpleegkundige in opleiding. Haar: levensmotto: Wie goed doet, goed ontmoet.

Ik heb gevraagd voor lichter werk
Ik wilde niet in de ziektewet
Ik was erg vermagerd
Ik had een kwaadaardige tumor
Ik moest verplicht aan gewicht komen
Ik ben toch geweest
Ik moet werken
Ik word thuis gek
Ik moest werken
Ik heb toestemming gekregen
Ik heb zelf gezocht
Je hoeft mensen niet te tillen
Je hoeft niet zoveel te staan
Je kunt met mensen praten
Je kunt dingen organiseren
Ik heb me erin verdiept
Je kunt met mensen lopen
Je kunt mensen op een fiets zetten
Je moet opbouwen tijdens een ziekte
Ik ben fulltime gaan werken

Ik ben nog steeds bevriend met de teamleidster

In andere verhalen is de verteller hierover in zijn verhaal negatief. In de levens- en loopbaanverhalen worden situaties beschreven die betrekking hebben op een periode van herintreding, re-integratie na ziekte, inburgering, verandering van baan, vastlopen in studie, arbeidsconflict, uitputting of geen duidelijke ambitie hebben.

Meerstemmigheid Bastien, 54 jaar, verzorgende. Zijn levensmotto: Blijven zoeken, zoeken, zoeken.

De stem...

... *van de ambitie*: Dus ik was twee jaar helpende, en toen stroomde ik door. Toen was ik anderhalf jaar verzorgende. Ik wilde doorgaan tot niveau 4.

... *van de discriminatie*: Maar er waren er een paar die mij een beetje [...] Ik heb geen steun gehad om door te stromen in de opleiding.

... *van de ambitie*: Ik heb gezegd: "Ik ben goed voor behandeling, prikken en dat soort dingen. Ik ben niet goed voor begeleiding."

... *van de frustratie*: Toch hadden ze me naar de begeleiding gestuurd. Precies wat ik niet wilde, maar oké.

... *die in de zorg wil werken*: De zorg is de zorg. Ik zit goed hier. Het is oké.

... *van de frustratie*: Weinig behandeling. Mijn dromen zijn een beetje kapot.

... *van de ambitie*: Ik ben nu 54, ik ben nog niet begonnen met niveau 4, maar dat was wel mijn doel. Ik dacht; "Met niveau 4 kan ik overal in de wereld werken."

... *van de frustratie*: Ze wilden mij andere dingen laten doen.

... *van de ambitie*: Maar nee, ik wilde niveau 4.

... *van de frustratie*: Ik was ook boos op de opleiding.

... *van de discriminatie*: Ik was een slachtoffer van vooroordelen. Ik kan het makkelijk zo zeggen, maar het is waar. Ik had een paar chefs en die hadden vooroordelen over buitenlanders. Misschien dachten zij dat ik uit een tent in de bergen kwam, misschien dat ik Marokkaans was of iets. Dat kan zijn hoor, dat vind ik niet erg. Maar de manier. Die man vroeg mij: "Ben je Marokkaans?"

"Nee."

"Nou, sorry hoor, het maakt mij niet uit, je kan van alles zijn, van de hele wereld." Maar ik wist dat het daar een probleem van vooroordelen was. Het was een vooroordeel. En ik had haar tot hier, dus daar waren ook vooroordelen over. Het uiterlijk.

... *van de werkgever*: Gestuurd (naar een andere locatie. MB).

... *van de ambitie*: Ik heb hier gelijk gezegd: "Ik hou niet van dit werk, ik wil niet een niets zijn."

... *die in de zorg wil werken*: Ik heb het gelijk gezegd, maar (*ben, MB*) toch doorgegaan. Er is een nieuwe organisatie gekomen, het was hier een zooi. We hebben nieuwe teamleiders en een nieuwe organisatie en ineens was alles verfrist en functioneel en zoals het moet. Toen was ik gemotiveerd. Als een team.

De onverwachte stemmen

In het volgende worden de onverwachte stemmen besproken die uit de analyse van de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers naar voren komen. Deze hebben meestal betrekking op het karakter van de zorgmedewerker, hun identificaties en zorgmotivatie, hun diepgang en hun persoonlijke strijd en hun loopbaan.

Karaktereigenschappen

Uit de analyse blijkt ten eerste dat zorgmedewerkers zichzelf niet alleen karakteriseren als zorgzaam. Hoewel de meeste zorgmedewerkers zichzelf een doener noemen, bestaat er ook onmiskenbaar een categorie denkers, zoals Dineke.

Meerstemmigheid Dineke, 22 jaar, verpleegkundige. Haar levensmotto: Ik behandel mensen zoals ik zelf behandeld zou willen worden en pas op wat je doet met karma, want karma komt altijd terug: *what goes around comes around*.

De stem ...

... *van de depressie*: Op een gegeven moment kon ik er niet meer tegen en ben ik uit huis gegaan. Negentien (*was toen ik toen. MB*). Ik heb drie maanden bij mijn oom gewoond, het broertje van mijn moeder. Ja, dat was voor mij echt een punt van: "Nou kan ik niet meer." Ik woog ook maar 49 kilo, ik sliep alleen maar. In de zomervakantie was dat en ik ging maar door met werken.

... *die zichzelf wegcijfert*: Ik heb ook vanaf mijn dertiende altijd gewerkt, krantenwijk. Mijn stage ben ik op mijn vijftiende, zestiende begonnen. Toen heb ik ook in de zorg natuurlijk stage gelopen. Dus ik heb altijd gewerkt. Ik deed BOL (*Beroepsopleidende Leerweg, MB*) en je moest op stage. Ik ging daarna gewoon naar school. Ik werkte in de zomervakantie, omdat ze me als oproepkracht wilden in de vakantie. Dus daarom heb ik doorgewerkt in de zomervakantie. In september begon ik gewoon weer met school, dus ik had nooit rust voor mezelf.

... *van de depressie*: Die problemen werden op een gegeven moment te groot, omdat ik moest zorgen voor mijn moeder en niet voor mezelf. Dat brak op een gegeven moment. Gelukkig.

... *die sterk wil zijn*: Ik vond het zo erg dat ik brak, want ik moest van mezelf sterk zijn. Dat was het ergste voor mij altijd: je moet sterk zijn voor jezelf. Daarom mag je ook niet huilen.

... *van de depressie*: Daarom wist ik ook toen ik brak: dit zit echt niet goed. Toen had mijn tante ook gezegd: "Ga nou maar naar een psycholoog", want ik wilde niet. Als je zulke rare gedachten in je hoofd krijgt dat je niet meer wil leven en al weet hoe je het wil doen, dan kun je beter maar gaan. Dat heeft wel geholpen.

Sommige zorgmedewerkers geven aan niet van competitie te houden, terwijl sommige anderen zich uit laten dagen door een wedstrijdelement, zoals Esther.

Meerstemmigheid Esther, 20 jaar, 2 jaar HBO-V. Haar levensmotto: *Amazing Grace*, het is een eer om voor de Heer te mogen leven.

De stem...

... *van de jeugdherinneringen*: Voorleeswedstrijden schieten me opeens te binnen. Ik deed elk jaar weer mee. Dat vond ik geweldig. Ik vond het zo leuk, voorlezen. Dat, denk ik. Toen ik volgens mij vijf was, heb ik mijn eerste voorleeswedstrijd gedaan, maar ik kon nog niet eens goed lezen. Ik weet niet hoe oud ik was, jonger zelfs volgens mij. Heel jong, vijf, volgens mij. Ik kon niet eens goed lezen, maar ik ging aan de hand van de plaatjes van het boek het verhaal vertellen. En toen had ik gewonnen! Dat was in de gymzaal. Het was een verhaal over een eend. Ik weet niet meer precies wat die eend allemaal deed, maar ik heb helemaal verteld wat ik dacht dat daar zou staan. Juffen, meesters, kinderen, zaten op de grond, tafels en bankjes. En daarna kregen we zakjes chips, volgens mij. Dat vond ik leuk. Toen kreeg ik een oorkonde, want die heb ik nog thuis. (*Mijn gevoel toen? MB*) Heel blij dat je die oorkonde hebt. Ik was, volgens mij, op dat moment hartstikke op mijn gemak, helemaal niet zenuwachtig. Ik denk hoe ouder je wordt, des te zenuwachtiger je wordt.

Daarnaast komt in veel verhalen tot uiting dat veel zorgmedewerkers behoefte hebben aan verandering en ontwikkeling in het werk. Een aantal is zelfs expliciet uit op actie, spanning en sensatie en voelt zich aangetrokken tot mensen die iets naars overkomt of overkomen is.

Ik-gedicht Frank, 22 jaar, verzorgende i.o. Zijn levensmotto: *Lang leve de lol, maar wel binnen grenzen*.

Ik houd meer van

Ik ben een persoon die van spanning houdt

Ik hoor weleens
 Ik wil een beetje actie
 Ik zit er niet mee
 Ik heb een half jaar stage gelopen
 Ik vond het niets
 Ik vond dat niets
 Ik houd een beetje van actie

Ook geeft een aantal zorgmedewerkers zichzelf in de verhalen een plaats op het continuüm tussen groepsmens en solist zijn. In de meeste verhalen komt tot uiting dat de zorgmedewerkers het liefst iets samen met anderen doen, terwijl in sommige verhalen juist het zelfstandig werken positief ervaren wordt. Eén zorgmedewerker vertelt dat de combinatie van groepswerk en solistisch werk het werk in de ouderenzorg aantrekkelijk maakt.

Ik-gedicht Ron, 39 jaar, verzorgende. Levensmotto: Niet op willen staan is erger dan vallen.

Je kon je eigen gang gaan
 Je had met een groep te maken
 Je klaarde de klus met een groep
 Je ging naar buiten
 Je kon zelf je gang gaan
 Ik wilde een bak koffie drinken
 Ik ging een bak koffie drinken
 Je klaart gezamenlijk de klus
 Ik denk
 Je loopt een deel alleen
 Ik weet niet
 Ik denk niet
 Ik denk
 Ik weet niet
 Ik vind dat het verandert
 Ik voel me het prettigst
 Je eindigt tegelijk met zijn allen

Wat opvalt is dat zorgmedewerkers met een migratieachtergrond vertellen dat zij de groep nodig hebben om hun taalachterstand te compenseren of weg te werken.

Identificaties

Op de tweede plaats komt dankzij het *Career Construction Interview* en de *Listening Guide* naar boven met welke andere mensen de zorgmedewerkers zich identificeren en verbonden voelen. Wat hierbij opvalt is dat veel zorgmedewerkers zich identificeren met gewone mensen en geïnteresseerd zijn in wat gewone mensen kunnen presteren of kan overkomen.

Plot levens-en loopbaanverhaal Stella, 19 jaar, verzorgende. Haar levensmotto: Zelf gelukkig zijn door anderen te helpen.

Stella leest niet zo veel, maar zij herinnert zich een verhaal van een man en een vrouw die als moslimvluchteling in Nederland woonden. De man neemt de kinderen mee naar Syrië. Stella leeft mee met de vrouw die niet weet hoe zij haar kinderen terug moet krijgen en blij is als zij de kinderen weer ziet. Het verhaal spreekt Sara extra aan omdat het waar is gebeurd. Volgens Stella kun je dat merken aan de manier waarop de emoties beschreven worden. Stella vindt het boeiend om zich in het levensverhaal van een ander te verdiepen, te ontdekken hoe andere mensen leven, hoe het ook kan zijn, wat jou in principe ook kan overkomen.

Een andere zorgmedewerker is juist geïnteresseerd in het leven van *celebrities*. In sommige verhalen komt tot uitdrukking dat een zorgmedewerker zich identificeert met mensen die (ook) een moeilijk leven hebben. Wat tevens opvalt, is dat een aantal zorgmedewerkers zich verbonden voelt met kinderen en daarom liever met kinderen dan met ouderen had gewerkt. Een groter aantal zorgmedewerkers vertelt echter over een sterk gevoel van verbondenheid met oudere mensen.

Meerstemmigheid Hasan, 47 jaar, zorgassistent. Haar levensmotto: Mijn kinderen en kleinkind zijn het belangrijkste in mijn leven.

De stem...

... die bewondering heeft voor de vorige generatie in Turkije: Ik vond het interessant wat m'n moeder vertelde wat ze meegemaakt had. Toen waren ze natuurlijk nog arm en hadden ze nog geen kachel. Alleen maar één kamer. Ze woonde ook bij haar schoonouders, mijn opa en oma. En ze hadden in één kamer een kachel, en de andere kamers niet. Geen badkamer. Ze gingen bijvoorbeeld altijd met koud water douchen. Dat vond ik wel interessant. Ze werkte ook op de grond, volgens mij. Ja, daar werkte zij. Als ze bevallen was ging ze daarna gelijk weer aan het werk. Zo ging dat. Ik vond het gewoon zo zwaar interessant. Niet alleen mijn moeder, maar die generatie. Hoe konden zij dat volhouden?

... *die kritisch is op het moderne leven*: Hier en in Turkije nu ook, hebben zij alles, maar toch klagen. Het is nooit goed.

... *die bewondering heeft voor de vorige generatie in Turkije*: Hoe konden zij dat? Met dat koude water. Zij maakten het ijs kapot en dan namen zij het water mee en daar gingen zij mee douchen. Het was gewoon interessant. Hoe konden zij!

... *die kritisch is op het moderne leven*: Hier heb je alles, maar toch ben je niet tevreden. Mijn moeder miste ook die tijd. Die tijd was ook heel anders voor haar. Ze wilde gewoon teruggaan naar die tijd.

... *die bewondering heeft voor de vorige generatie in Turkije*: Ik bewonder die generatie van mijn moeder. Maar mijn moeder had ook heimwee toentertijd. Dat vertelde ze altijd. [...] Toen mijn moeder dat vertelde, wilde ik die tijd gewoon zien, hoe het was.

... *van de eigen generatie in Turkije*: Ik vertel ook nu aan mijn kinderen hoe mijn generatie was toen ik klein was. Maar ik praat soms ook met de bewoners.

... *die haar eigen verlangen naar vroeger herkent in de bewoners*: Zij vertellen ook dat het toen in hun generatie ook heel anders was. Zo'n tachtig, negentig jaar terug. Maar die bewoners missen dat ook. Zij missen die tijd ook. Kijk, zij hebben een oorlog meegemaakt en zij zijn arm geweest. Zij hadden geen brood in de oorlog. Weet ik wat zij allemaal meegemaakt hebben. Maar toch missen zij die tijd. Maar ik zeg ook dat ik die tijd van toen ik klein was mis. Ik zeg ook tegen de bewoners dat ik mijn tijd mis van toen ik klein was.

... *die bewondering heeft voor de vorige generatie in Turkije*: Dat (de tijd van mijn moeder, MB) mis ik niet, maar ik wilde die tijd gewoon meemaken. Omdat ik het zo interessant vond wat zij allemaal vertelde, en die mensen...

... *die haar eigen verlangen naar vroeger herkent in de bewoners*: Ik loop een beetje achter, niet voor. Misschien vandaar (dat ik nu goed met ouderen om kan gaan, MB).

In een aantal verhalen komt de verbondenheid met het intramurale karakter van de ouderenzorg tot uiting: de huiselijke sfeer en de gezelligheid die dit met zich meebrengt.

Ik-gedicht Helma, 54 jaar, verpleegkundige. Haar levensmotto: Ik wil goed zijn voor anderen.

Ik heb veel warmte

Ik ga met plezier

Ik houd het langer vol

Ik vind de sfeer belangrijk

Ik ben graag bezig

Ik heb mensen lekker verzorgd
 Laat ik het zo zeggen
 Ik vind het fijn

Zorgmotivatie

Een derde inzicht dat de *Listening Guide* oplevert, is dat zorgmedewerkers de waarde van hun werk in hun levens- en loopbaanverhalen vooral uitdrukken in termen van wat zij te geven hebben in plaats van wat zij er - bijvoorbeeld aan dankbaarheid - voor terug krijgen. Aan wat zij precies te geven hebben geven de zorgmedewerkers verschillende woorden: warmte, liefde, waardering, erkenning, comfort, begrip of hoop. Dit 'kunnen geven' vervult hen volgens de verhalen vooral met blijdschap.

Plot levens-en loopbaanverhaal Jette, 58 jaar, verzorgende. Haar levensmotto: *Work as if you don't need money. Dance as if nobody sees you, Sing as if nobody hears you, live like it's heaven on earth.*

Jette vindt het prettig om patiënten op hun gemak te stellen en hen weer een beetje blij te maken, omdat zij weer uit bed kunnen, de gewone kleren weer aan kunnen en weer make-up op kunnen doen en hen het gevoel van eigenwaarde weer terug te geven. Jette is blij als zij ziet dat iemand zijn draai gevonden heeft. Zij neemt van huis wel eens muziek of een film mee voor een patiënt. Zij ziet soms mensen die vreselijk eenzaam zijn en zij zou er dan meer tijd in willen steken. Zij vraagt vaak naar het levensverhaal van patiënten om zo te ontdekken wat iemand gewend is en welke aandacht iemand nodig heeft. Hiervoor is het nodig dat eerst het vertrouwen wint, pas dan kan iemand loskomen. Zij ontdekt dan vaak dat een boze patiënt toch een prettig persoon is.

Sommige zorgmedewerkers vertellen dat zij zich bevoorrecht voelen zo dicht bij oude mensen te mogen staan. Ook komt opvallend vaak in de levens- en loopbaanverhalen naar voren dat zorgverleners hun eigen strategie om tegenspoed te overwinnen aan de ouderen over willen dragen: humor, optimisme en kracht.

Meerstemmigheid Gea, 26 jaar, verzorgende. Haar levensmotto: *Wees dankbaar dat je iedere dag gezond wakker kunt worden' en 'Iedere dag is er één, door God gegeven.*

De stem...

... die wensen uit wil laten komen: Ik was vroeger wel gek van bepaalde programma's. Geef nooit op vond ik altijd erg leuk, dat was met Peter Jan Rens. Daar ben ik ooit een keer heen geweest met een vriendin van mij. Zij wilde dierenarts worden. Toen heeft hij die wens waar gemaakt in de Beekse Bergen. Ik

mocht toen mee naar de studio. Dat vond ik een hele ervaring, dus dat was wel heel leuk.

... *die er wil zijn voor anderen: Dokter Quinn*, dat keek ik ook heel erg trouw. Die sfeer, een western in Amerika. Dat was spannend. Dokter Quinn maakte mensen beter. Het speelde zich ook af tegen de middeleeuwen aan, tegen die tijd. [...] Dokter Quinn was gewoon een dokter met paard en wagen. Mensen werden heel erg ziek, maar die ziektes hadden vaak nog geen naam. Dan had zij daar middeltjes voor die ze dan gaf. Er was ook een dominee in dat dorp. Het speelde zich allemaal af in één dorp. Ik las ook de boeken ervan. Toen ik de boeken las, had ik ook een beeld van hoe de film draait in de serie. Daar was ik wel heel erg mee bezig. Er willen zijn voor mensen (*dat herken ik in Dokter Quinn, MB*). Zij was natuurlijk veel ouder dan ik was, maar daar sta je dan niet zo bij stil.

Een aantal zorgmedewerkers vertelt blij te worden van het overdragen van hun kennis en liefde voor het vak aan jongeren.

Diepgang

Op de vierde plaats valt de diepgang van veel zorgmedewerkers op die uit hun verhaal blijkt. Veel zorgmedewerkers vertellen bijvoorbeeld over hun brede maatschappelijke belangstelling, over een bijzondere passie of over een diep verlangen.

Plot levens- en loopbaanverhaal Melissa, 53 jaar, verpleegkundige. Haar levensmotto: Neem me niet in de maling.

Melissa is gek op andere culturen, vooral de Surinaamse cultuur. Melissa leest ook veel boeken over de slavernij, zij vindt het mooi omdat het zo gruwelijk is. *De vrije negerin Elisabeth* en *Hoe duur is de Suiker* van Cynthia MacLeod gaan over de slavernij in Suriname. Het gaat ook vaak over de families die op de plantages leven met de slaven, over de slavenmeesters die ook weer bijvrouwen hadden. Melissa vindt het mooi, omdat het deel uitmaakt van onze geschiedenis en omdat het mooi en gruwelijk tegelijk is. Gruwelijk kan mooi zijn.

Ook tonen veel zorgmedewerkers zich in hun verhalen geïnteresseerd in filosofie, spiritualiteit, godsdienst, de kosmos en de natuur, in leven en dood.

Plot levens- en loopbaanverhaal Nora, 52 jaar, verzorgende. Haar levensmotto: Hoop doet leven.

Eigenlijk had Nora kerkelijke muziek mee willen nemen, orgelwerken van Bach, maar dat durfde zij niet; daarom maar een menuet van Bach. Zij vindt Bach mooi en rustgevend. Zij denkt ook aan een lied dat door een tenor gezongen wordt;

dan ziet zij hem in gedachten voor de hemelpoort staan, een ervaring die zij anders niet zo gauw heeft. Dat lied maakt haar wakker, laat haar eraan denken dat zij van het leven moet genieten. Ook op het werk heeft Nora veel met leven en dood te maken. Zij zou ook de ouderen die zij verzorgt meer van het leven willen laten genieten in plaats van steeds maar te moeten revalideren. Zij vindt het niet prettig de mensen steeds zelf aan het werk te zetten en op te jagen, maar zij moet zich conformeren aan de regels.

Opvallend is hoe de zorgmedewerkers in hun verhalen woorden geven aan de rol die muziek in hun leven heeft. Muziek voert de één terug naar haar of zijn jeugd en brengt de ander in contact met de natuur, met overledenen of met bepaalde emoties.

Meerstemmigheid Bastien, 54 jaar, verzorgende. Zijn levensmotto: Blijven zoeken, zoeken, zoeken.

De stem...

... van de herinnering aan de harmonica en de gitaar: Het eerste instrument dat ik had, was een harmonica. Ik was altijd alleen, dus ik speelde harmonica en ik speel dat heel goed want ik speelde dat vanaf mijn vijfde. Maar gitaar ook, ik had een gitaar met één snaar. Ik speelde met één vinger. Daarna had ik een gitaar met zes snaren, maar ik had nooit les. Ik heb een goed oor en ik kan alles spelen. Autodidact. Ik kreeg vroeger toen ik twaalf was mijn eerste gitaar.

... van de liefde voor muziek: Maar ik heb dat heel makkelijk met muziek. Ik heb een piano boven, heb nooit les gehad, maar ik kan piano spelen. Ik heb misschien een half uur nodig en ik kan iets spelen. Maakt niet uit welk instrument.

... van de herinneringen aan de vader: Ik heb een muzikale vader. Na de oorlog heeft hij een carrière als zanger gehad. Hij was ook bekend geworden in Frankrijk in de jaren zeventig. Commercieel. Ik weet van mijn vader dat de hele familie muzikaal is. De zus van mijn vader ook. Mijn vader heeft er echt zijn carrière van gemaakt. Hij is ook een paar keer op TV geweest.

... van de liefde voor muziek: Ik denk dat dat van hem komt dat ik zo makkelijk ... Want mijn moeder kon geen instrument spelen of zingen, niet echt.

... van de herinnering aan de harmonica en de gitaar: Ja. Het was een gitaar voor het vuilnis eigenlijk. Ik vroeg: "Mag ik hem hebben?" Hij had maar één snaar. Zo ben ik begonnen. Dong dong dong.

... van de muziek in de taal: Waar de taal stopt, begint poëzie. Waar poëzie stopt, begint muziek. Ik luister niet alles, alleen bepaalde muziek,

... van de muziek als bron: Maar dan voel ik me heel dicht bij de bron. Wat de één 'De Bron' noemt, is wat anderen 'God' zouden noemen. Ik ben dan heel dichtbij. *It lifts me up.* Ik heb bij gospel hetzelfde. Het was bij de katholieke kerk

net alsof er iemand dood was. Saai. Deze muziek *lifts up*. Ja, ik krijg daar heel veel energie van. Als ik depressief ben, wordt het gelijk goed. Muziek is heilig. Alles is muziek. Als ik mooie bloemen zie, hoor ik ook muziek. Als ik een mooie tuin zie dan is dat ook muziek. Ik luister met mijn ogen.

... *van de muziek in de taal*: De taal is muziek van de mensen. Nederlands is de muziek van dit land.

... *van de muziek als bron*: Dat is ook terug te vinden in de wind, in het klimaat, het geluid van de bomen.

... *van de muziek in de taal*: De taal is van de mensen. In Zuid-Frankrijk zingen zij als zij praten. [...] Het is de muziek van de mensen.

Strijd

Een vijfde onverwacht inzicht dat de interviewtechniek en de toepassing van *The Listening Guide* oplevert, is dat veel zorgmedewerkers een bepaalde strijd blijken te voeren. In veel gevallen betreft het een innerlijke strijd rondom het thema eigen regie met als doel de eigen regie voor zichzelf op te eisen of deze door een bepaalde levenshouding juist op te geven.

Meerstemmigheid Habiba, 34 jaar, helpende in opleiding. Haar levensmotto: Eerlijkheid, gelijkheid en vrijheid!

De stem...

... *van de Marokkaanse vrouw in Nederland*: Op mijn eenentwintigste ja. Toen was ik eigenlijk ook gewoon volledige huisvrouw.

... *van de zelfontplooiing*: Toen mijn oudste zoon op school ging, zijn eerste schooldag, was voor mij ook echt heel raar. Toen werd ook mijn wereld groot, laat ik het zo zeggen.

... *van de Marokkaanse vrouw in Nederland*: Daarvoor was ik gewoon met mijn man, we hadden een uitkering, we hebben samen onze kinderen, deden samen opvoeden, samen het huishouden. We waren ook heel vaak weg met z'n vieren.

... *van de zelfontplooiing*: Het eerste contact met de wijk, eigenlijk met de buitenwereld, was de basisschool van de kinderen. Na twee weken op school, werd ik eigenlijk opgevangen. Ze vond mij wel mondig en op een gegeven moment vroeg ze mij: "Wil je bij ons bij de medezeggenschapsraad?" Die term wist ik helemaal niet, ik wist helemaal niet wat dat was. Ik zeg: "Ik wil er over nadenken." Het nadenken duurde voor haar een beetje te lang, toen heeft ze me nog een keer uitgenodigd en een beetje uitgelegd wat het precies inhield en toen heb ik ook gelijk ja gezegd. Vanuit de medezeggenschapsraad was ik op een gegeven moment heel actief binnen de school. Ik deed vrijwilligerswerk, veertig uur per

week. Het was voor mij echt een soort waardering, van: ik word gevraagd. Ik kan iets, het was heel raar, ik moet eerlijk zeggen, ik leefde gelukkig, ik kreeg de waardering van mijn man, ook wel van mijn ouders, wel met een paar steken [...]

... *van de zelfontplooiing*: Maar toen mijn kinderen hier op school waren en toen dacht ik van: hé, waarom is dit nooit met mij gebeurd? Al bij het eerste contact met de school heb ik gelijk aangegeven: ik ben dyslectisch, dus willen jullie alsjeblieft ook kijken? Want als het jong geconstateerd wordt zijn er methodes, heb ik toen begrepen. Op een gegeven moment dacht ik van: hé, dat was niet normaal, als dat met mij was gebeurd...

... *van het verwijt*: Tuurlijk, ik kan het niet verwijten aan mijn ouders, want ik weet, ik heb hen het toen wel een beetje kwalijk genomen. Maar op een gegeven moment, mijn ouders wisten ook niet beter. Maar mijn meester heb ik het wel kwalijk genomen, en nu nog. Als ik hem ooit nog tegen zou komen, zou ik het wel zeggen: "Ik zal het je nooit vergeven."

... *van het verdriet*: Toch, ik ben wel een beetje een huilebalk, dus ik weet wel dat ik heel vaak zit te huilen.

... *die iets wil betekenen*: Ja, ik heb als klein meisje, dat is eigenlijk altijd mijn wens, om iets te betekenen voor een ander. En dan ook, wat ik bijvoorbeeld heel vaak, want ik had echt een fantasiewereld als ik thuis was. [...] Maar zodra ik klaar was met eten, was ik gelijk, sowieso eerst helpen, maar dan was ik gelijk weg. Dat was altijd een wereld voor mij dat ik bijvoorbeeld juffrouw was, dat ik iemand was, die bijvoorbeeld heel slim was, die kon rekenen en die kon lezen, dat was echt mijn fantasiewereld.

Veel zorgmedewerkers beschrijven een periode in hun leven waarin zij een moeilijk proces doormaakten. Dat proces heeft vele gezichten: rouw, weemoed, zorgen, onbereikbare liefde, arbeidsconflict, uitputting. Ook komt uit de verhalen naar voren dat veel zorgmedewerkers worstelen met hun niet-Nederlandse achtergrond of opkomen voor rechtvaardigheid en hun persoonlijke vrijheid.

Ik-gedicht Sek, 38 jaar, verzorgende. Zijn levensmotto: Ik denk, dus ik besta en jij denkt, maar ik ben.

Ik denk

Als ik de kans krijg

Ik zit al jaren in de zorg

Ik moet ook een goede taal hebben

Dan heb ik een goede taal nodig

Daar zit ik een beetje mee.

Ik weet ook

Soms word ik dan een beetje moe
Ik moet eerst alles laten vertalen

In ongeveer een kwart van de verhalen komt een zorgmedewerker naar voren zien die het gevoel heeft niet in het systeem te passen. De een is vooral opstandig, de ander vooral verdrietig en weer een ander vooral berustend.

Ik-gedicht Sita, 39 jaar, verzorgende. Haar levensmotto: Accepteer mij zoals ik ben.

Ik heb er vijf jaar gewerkt
Ik werd heel negatief
Ik vond het niet meer leuk
Ik heb ontdekt
Ik vind dat niet leuk
Ik kan daar niet tegen
Ik moet een afdeling hebben
Je komt hier werken
Je komt hier met plezier
Ik heb een situatie meegemaakt
Ik was zwanger
Ik vond het wel terecht
Ik vond het vervelend
Ik vond het best vervelend
Ik vond het moeilijk om te zeggen
Ik vind dat vervelend
Ik vind het nog wel moeilijk

Ik hoefde niet terug te komen
Ik merkte
Je gaat mee in die sleur
Ik ben weggegaan
Ik had het tegen haar
Ik had zoiets van
Ik weet niet
Ik ben in elkaar gestort
Ik had zoiets van
"Ik moet weg van deze afdeling"

Je gaat het uiten op het verkeerde moment

Daar schrok ik van
 "Dit ben ik niet"

Ik schrok van mezelf
 Ik heb altijd gezegd
 "Je moet niet te lang op één afdeling blijven"
 Ik stond zo versteld
 Ik loop het tegen anderen te zeggen
 Ik stond er echt bij stil
 Ik had het niet verwacht

Ik dacht
 "Ik houd het niet meer vol"
 Ik ben er klaar mee
 Ik kan er niet meer tegen
 Ik kan er niet meer tegen
 Ik ben geen twintig meer
 Ik kan het niet meer

Ik zeg
 "Ik ben hartstikke lief"
 Ik denk bij mezelf
 Ik had een gesprek met mijn teamleidster
 Ik was veranderd
 Ik heb geen zin om te roddelen
 Ik merk aan mezelf
 Ik ga weer mee

Loopbaan

Een laatste onverwachte inzicht heeft betrekking op de betekenis die het werk in de ouderenzorg voor de zorgmedewerkers heeft. Ongeveer de helft van de zorgverleners vertelt als kind al geweten te hebben later de zorg in te zullen gaan. Daarbij zagen deze zorgmedewerkers zichzelf vooral als verpleegkundige in een algemeen ziekenhuis functioneren. De andere helft van de zorgverleners heeft ook andere beroepskeuzes overwogen: leraar, econoom, welzijnswerker, musicus, kok, psycholoog en moeder.

Uit ongeveer de helft van de levens- en loopbaanverhalen blijkt dat de lichamelijke van het werk van invloed is geweest op het verloop van de loopbaan. In een aantal verhalen gaat het om de zwaarte van het werk in relatie tot het ouder worden, in andere verhalen om ziekte of lichamelijke beperkingen en weer in andere gevallen om

de confrontatie met de lichamelijkheid van een ander mens. Ook blijkt uit ongeveer de helft van de verhalen dat de psychische toestand van de zorgmedewerker een rol heeft gespeeld of nog speelt in de loopbaan. In de helft van deze verhalen vertelt de zorgmedewerker over depressieve klachten.

Ik-gedicht Marcela, 58 jaar, verpleegkundige in opleiding. Haar levensmotto: Wie goed doet, goed ontmoet.

Ik heb ooit een vier gekregen
Ik ben nog steeds bang
Ik denk door de stress
Als ik een tekst moet lezen ...
Ik heb geen moeite met Nederlands
Ik hoor alleen het tikken van de pennen
Ik denk alleen
Ik heb de tekst nog niet gelezen!

Ik heb gekozen voor psychiatrie
Ik heb psychiatrie gekozen
Wij kunnen ook psychiatrie doen
Ik vond dat erg interessant
Waarom heb ik bepaalde stress?
Ik denk dat het faalangst is
Ik vond het interessant

Ik heb het nooit open gezegd
Ik heb het altijd voor mezelf gehouden
Als ik iets moest voordragen...
Ik had slapeloze nachten
Ik hoefde niet bang te zijn voor cijfers
Ik was gewoon gestrest

Ik heb de mogelijkheid
Ik ga nu echt
Ik moet door mijn angst heen
Ik kan als verpleegkundige werken
Ik ben nog jong
Ik kan het nog leren
Zo dacht ik

Ik denk
 Je wilt altijd presteren
 Ik ben nu nog bezig met verpleegkunde
 Ik ben bezig met mijn scriptie

Artistieke analyse van Bastien's levens- en loopbaanverhaal

Volgens stap 1 in de ABR-analysemethode *Musical Portraiture and Performance Collage* (paragraaf 3.4, Tabel 4) componeerde toonkunstenaar Paul van Gulick geïnspireerd door het levens- en loopbaanverhaal van Bastien *Bastien's verhaal*, een solo voor bariton-zangstem op de tekst van het gedicht *A Complaint* van William Wordsworth (1770-1850).²¹

Luister naar *Bastien's verhaal* van Paul van Gulick, uitgevoerd door Bruno de Jonghe (bas-bariton),²² en Hélène Luyten (piano) met behulp van de bijgeleverde usb-stick.

A Complaint

*There is a change - and I am poor;
 Your love hath been, nor long ago,
 A fountain at my fond heart's door,
 Whose only business was to flow;
 And flow it did; not taking heed
 Of its own bounty, or my need.*

*What happy moments did I count!
 Blest was I then all bliss above!
 Now, for that consecrated fount
 Of murmuring, sparkling, living love,
 What have I? Shall I dare to tell?
 A comfortless and hidden well.*

*A well of love - it may be deep -
 I trust it is, - and never dry:
 What matter? If the waters sleep
 In silence and obscurity.
 - Such change, and at the very door
 Of my fond heart, hath made me poor.*

21 Zie: https://nl.wikipedia.org/wiki/William_Wordsworth. geraadpleegd op 16 februari 2017.

22 Zie: <http://www.brunodejonghe.be/>, geraadpleegd op 25 januari 2017.

Toelichting bij 'Bastien's verhaal' door Paul van Gulick

"Ik lees sinds mijn 18^e elke dag een gedicht. Het staat vooraf niet vast wat ik ga lezen en ervaren, het is een avontuur dat ik elke dag aanga. Ik heb bij Bastien gelezen en gehoord wat er speelt; wat er aan emotie en handeling in het verhaal zit. Op de een of andere manier structureer ik in mijn gedachten de gedichten om thema's en ervaringen. Dus toen ik bij dit verhaal van Bastien kwam, moest ik ineens denken aan *A Complaint* van William Wordsworth waarbij de bron zo'n grote rol speelt: *the fountain... "A fountain at my fond heart's door, Whose business was to flow; And flow it did; not taking heed Of its own bounty, or my need."* De weemoed die daarin zat, dat herkende ik heel erg. Het toeval speelt hierbij dus een grote rol. En daar ben ik toen mee aan de slag gegaan. Het was inhoudelijk, maar dus ook erg sfeergericht; zoeken en vinden van iets wat passend is, wat klaarblijkelijk ook door alle tijden heen herkend wordt. Het gedicht van William Wordsworth (1770 tot 1850) is geschreven in de tijd van de Verlichting, de tijd van een ongelofelijk geloof in wat de mensen allemaal kunnen en doen. De tijd dat mensen zich ook in wetenschappelijk opzicht in moderne zin gingen ontwikkelen. Je voelt in het gedicht het weemoedig verlangen naar die bron van wijsheid, van wie er is, van liefde... Dus vond ik het een hele mooie koppeling met de werkwijze in dit proefschrift. Het moest een mannenstem zijn, dat was voor mij duidelijk. Tenor vond ik te hoog of te licht. Bariton, dat zit in de goede gemoedstoestand, eigenlijk de warmte van de stem. Dus het is vanwege de kleur van de stem, dat ik het voor lage mannenstem heb geschreven. Niet meer, maar zeker ook niet minder. De tekst gaat ook uit van een ik-figuur. En je kunt je afvragen wat die 'ik' dan eigenlijk is. Wie ben 'ik'? En dat stelt dit proefschrift eigenlijk ook ter discussie. Het lied is verhalend emotioneel, dat was eigenlijk de opdracht die ik mezelf stelde. De onderzoeker gaat ook uit van verhalen die mensen vertellen; het was voor mij dus vanzelfsprekend dat het lied verhalend moest zijn. Je gaat op zoek naar een melodie die diepte heeft, niet vlak is. Dat betekent dus dat je uitgaat van lage tonen en hoge tonen, uitersten in de melodie. En voor de rest gebeurt het gewoon, het is ook een intuïtief proces. Ik denk niet bij elke noot na over de precieze betekenis."

TENOR: DE MEERSTEMMIGE ONDERZOEKER

In paragraaf 3.2 werd *multi-voicing reflexivity* (Alvesson *et al.*, 2004) aangemerkt als de best passende vorm van reflexiviteit. In het licht hiervan laat de tenor de meerstemmigheid van de persoonlijke reflecties van de onderzoeker horen (stap 4 van de *Listening Guide*), om te beginnen met de reflecties naar aanleiding van het interview met Brenda. Ook hier geldt de casus van Brenda weer als (uitgebreid) voorbeeld. Alle individuele interviews werden op eenzelfde wijze van persoonlijke reflecties voorzien (Bijlage 2 en 3). Uit praktische overwegingen (schrijfruimte en leesbaarheid) worden alleen de stem-

men benoemd die in al deze persoonlijke reflecties aan het woord kwamen, gevolgd door een samenvatting van de teksten zelf. Ten slotte vindt, opnieuw als voorbeeld, een meerstemmige reflectie plaats naar aanleiding van de twee *sonic stories* over Brenda, het muzikale resultaat van de artistieke analyse van Brenda's levens- en loopbaanverhaal door de componist. Omdat het in de *tenor* om de persoonlijke reflecties van de onderzoeker gaat, wordt de ik-vorm gebruikt.

Persoonlijke reflecties naar aanleiding van het interview met Brenda

De stem van...

... *de karakteriserende onderzoeker*: Brenda verwelkomt mij hartelijk en komt op mij over als een goedlachse, gezellige, zorgzame, maar ook wel pittige vrouw. Echt iemand uit de zorg, vind ik.

... *de emotionele onderzoeker*: De grote gebeurtenissen kondigt zij in eerste instantie min of meer *by the way* aan. Zij hebben op mij het effect van een soort flitslicht: zodra zij er iets over gezegd heeft, vraag ik me af of ik het wel goed gehoord heb (is het er wel geweest?) en daardoor vraag ik pas later erop door. Ik merk ook dat ik dan even minder geconcentreerd luister, omdat de aangestipte gebeurtenis in mijn hoofd rond blijft zingen.

... *de meelevende onderzoeker*: Ik zie in Brenda iemand die extreem geconfronteerd is geweest met de dood van haar naasten: haar vader overlijdt al op haar achtste, terwijl zij ook nog eens een vaderskindje was; haar zus komt te overlijden als zij 14 is waar zij nota bene zelf bij was (met schuldgevoel!); en tot slot haar man (die bovendien in coma heeft gelegen waardoor Brenda zelf het besluit heeft moeten nemen om de behandeling te beëindigen).

... *de analytische onderzoeker*: Bizar dat zowel haar zus als haar man tijdens het fietsen overleden zijn. Het schiet me nu te binnen dat Brenda ook nu zo graag fietst tijdens haar werk, zij vertelt hoe weldadig het fietsen voor haar is: herinnering aan haar man misschien? En aan haar zus?

... *de bewonderende onderzoeker*: Ik zie in Brenda een pittig en optimistisch mens...

... *de meelevende onderzoeker*: ...maar ik vind dat haar optimisme wel op de proef wordt gesteld. Als zij vertelt dat zij geen ochtendmens is, dat zij het de eerste weken van september rondom de sterfdag van haar man altijd slecht heeft en dat zij soms muziek aanzet om even te kunnen huilen om zich daarna weer wat beter te voelen, zie ik ook een vrouw met een groot verdriet die moeite moet doen om haar optimisme vast te houden.

... *de analytische onderzoeker*: Misschien vandaar haar levensmotto dat zij moet blijven lachen? Ik kan me voorstellen dat haar humor daardoor soms wat wrang kan zijn, zoals zij zelf vertelt.

... *de bewonderende onderzoeker*: Het komt op mij over dat zij het leven na het overlijden van haar vader en zus toch snel weer opgepakt heeft. In de vormingsklas heeft zij bijvoorbeeld alweer veel plezier.

... *de analytische onderzoeker*: Ik krijg de indruk dat haar optimistische en pittige karakter, haar moeder en de open sfeer thuis haar daarbij geholpen hebben.

... *de bewonderende onderzoeker*: Brenda praat met respect over haar moeder en ook ik krijg respect voor haar moeder.

... *de meelevende onderzoeker*: Het moet pijnlijk voor Brenda geweest zijn om haar moeder geestelijk te hebben zien aftakelen.

... *de karakteriserende onderzoeker*: Brenda komt op mij over als een echt zorgzaam type, iemand die op mensen gericht is, zonder dat zij zichzelf echt opoffert. Zij vindt het, volgens mij, gewoon fijn om voor een ander te zorgen, iets voor een ander te doen. Ik zie in Brenda echt een doener.

... *de analyserende onderzoeker*: Zij houdt overigens wel van spanning en actie (chirurgie, spoedeisende hulp), maar zij heeft de spanning en sensatie niet in haar loopbaan gezocht. Zij heeft in haar privéleven wel ongevraagd spanning gekregen. Het valt me op dat in haar jeugdherinneringen dingen juist niet mochten veranderen (de zuster die de kamer veranderde, de burens die verhuisden). Ik kan me voorstellen dat zij de afwisseling en de vrijheid van de thuiszorg nodig heeft. Ik zie in Brenda een onafhankelijke vrouw, die ook alleen wil zijn met het verdriet (op de fiets?).

... *de vrouwelijke onderzoeker*: Wat me bezighoudt is waarom Brenda met een socialistische moeder toch vanzelfsprekend stopt met werken als zij zwanger is. Ik denk haar socialistische opvoeding terug te horen in haar waardering voor gedreven volkshelden, zoals Joop den Uyl en Kees Verkerk.

... *de analyserende onderzoeker*: Maar Brenda houdt ook zelf wel van competitie. Het valt me op dat zij die vooral inzet in kennisspelletjes. Ik denk dat Brenda een brede belangstelling heeft.

... *de bewonderende onderzoeker*: Ik vind het stoer van Brenda dat zij na 26 jaar weer als verpleegkundige aan de slag is gegaan, op de fiets nog wel! Ik zie haar dat ook wel doen.

... *de karakteriserende onderzoeker*: Ik vind haar pittig en kordaat. Brenda heeft belangstelling voor mensen die zich op een sterke manier door een moeilijke periode heenslaan.

... *de emotionele onderzoeker*: In de kamer staat het houten poppenbedje dat haar vader voor haar gemaakt heeft. Brenda heeft nu een kleinkind dat nu met het poppenbed speelt. Uit haar verhaal spreekt haar liefde voor haar zoon en

dochter en het geluk van het kleinkind, maar ook haar liefde voor haar overleden man en moeder.

Persoonlijke reflecties naar aanleiding van de levens- en loopbaanverhalen van de andere zorgmedewerkers (Bijlage 2)

In mijn persoonlijke reflecties op de levens- en loopbaanverhalen van alle andere zorgmedewerkers horen we vooral de innerlijke stem van de karakterisering (die Nora bijvoorbeeld een respectvol en verantwoordelijk mens vindt) en de stem van de eigen inschatting (die zich bijvoorbeeld voor kan stellen dat Stella goed kan luisteren, omdat zij een nakomertje was in een groot gezin). Andere innerlijke stemmen die vaker in de reflecties aan het woord komen, zijn de stemmen van de waardering (die bijvoorbeeld de manier waarop Gea over haar grootouders praat mooi vindt), van de bewondering (die bijvoorbeeld Hasan bewondert voor de wijze waarop zij met haar taalachterstand omgaat), van het medelijden (die het bijvoorbeeld met Sita te doen heeft, omdat haar taalvaardigheden haar iedere keer opbreken), van de gunfactor (die het bijvoorbeeld Habiba gunt om mensen te ontmoeten die haar kansen geven), het verdriet (die het bijvoorbeeld pijnlijk vindt dat Esther haar opleiding en loopbaan vanwege haar geloof opgeeft), de vertedering (die bijvoorbeeld moet glimlachen om de onbevangenheid waarmee Frank over zijn behoefte aan spanning en sensatie vertelt), het respect (die bijvoorbeeld ontzag heeft voor Marcela die op haar 58^e haar verpleegkundediploma haalt) en de stem van de bezorgdheid (die zich bijvoorbeeld afvraagt of Sek zijn talenten in zijn werk wel kwijt kan). Verder horen we in deze persoonlijke reflecties de stemmen van de empathie, de ontroering, de verwondering, de verrassing en het ongeloof en de stem van de geruststelling en de stem van de loopbaanadviseur.

Persoonlijke reflecties naar aanleiding van de sonic stories over Brenda²³

In mijn reflecties naar aanleiding van *Brenda's meerstemmigheid* (een computerbewerking van stemmen) klinken de volgende stemmen:

De stem van...

... *de schrik*: Toen Paul van Gulick mij *Brenda's meerstemmigheid* voor het eerste liet horen, schrok ik er een beetje van.

... *de verwachting*: Ik had iets melodieus en harmonieus verwacht, want daar denk je toch in eerste instantie aan bij een muzikale compositie.

... *de vertwijfeling*: Kon ik hier zelf wel mee voor de dag komen?

... *de verwachting*: Bovendien dacht ik Paul zijn compositiestijl te kennen en zijn composities betroffen altijd akoestische, 'klassieke' muziek.

23 Bijlage 2 bevat mijn reflecties op de *sonic story* over Bastien.

... *de muzikale ervaring*: Ik vond deze compositie ook niet mooi, eerder overweldigend en uitdagend.

... *de blijdschap, eer en dankbaarheid*: Tegelijkertijd was ik natuurlijk ook blij, vereerd en dankbaar dat Paul zich daadwerkelijk in het interview met Brenda had verdiept en er een compositie aan gewijd had.

... *de muzikale ervaring*: Het was een bijzondere ervaring om de teksten die mij intussen al zo vertrouwd waren geworden, in een artistieke vorm terug te horen. Na een aantal keer luisteren begon ik de patronen te herkennen en raakte ik met de compositie vertrouwd.

... *de wetenschapper*: Tijdens diverse presentaties van de methodologie van mijn onderzoek liet ik de compositie als demonstratie van het ABR-gedeelte aan het publiek horen in het besef dat deze bij de luisteraars waarschijnlijk een vergelijkbaar effect zou hebben als op mij. Intussen voelde ik mezelf comfortabel genoeg met de compositie en was ik trots genoeg op de gewaagde methodologie en de samenwerking met Paul om 'de confrontatie' met een publiek aan te gaan. Het publiek reageerde eigenlijk zoals ikzelf had gedaan: geschokt en geboeid tegelijk.

... *het wetenschappelijk inzicht*: Wat de compositie aan extra inzicht in het verhaal van Brenda opleverde, was vooral de paradox tussen de dramatische inhoud van haar verhaal en haar blijmoedige stem (Paul noemde het 'kinderlijk') en haar manier van vertellen. De stem, de vocalisatie van haar verhaal (die overeen kwam met mijn reflecties op de ontmoeting met Brenda) voegde echt iets toe aan de tekstuele analyse van Brenda's verhaal. Een ander inzicht ontstond pas toen ik het analyseproces en de resultaten ging beschrijven in hoofdstuk 4. De rijkdom van de verhalen die bijna letterlijk onbeschrijfelijk bleek te zijn, de overweldigende hoeveelheid stemmen die uit de teksten naar voren kwamen en de uitdaging die er vanuit ging, riepen eenzelfde gevoel op als deze compositie.

... *een gevoel van inzicht*: Deze ontdekking was een belangrijk moment in het hele ABR-proces: artistieke werkvormen leiden tot meer dan intuïtieve kennis: tot een heel concreet inzicht.

In mijn reflecties naar aanleiding van *Brenda's Ik-gedicht* (voor kamerkoor) klinken de volgende stemmen:

De stem van...

... *de blijdschap*: De compositie *Brenda's Ik-gedicht* in renaissancestijl voor kamerkoor ontstond veel later in het onderzoekproces. Toen ik de bladmuziek zag en de midi-file van de compositie beluisterde, was ik meteen enorm blij met deze compositie.

... *de herkenning*: Dit keer was alles min of meer herkenbaar: in het bladbeeld zag ik de polyfone compositietechniek terug, in de midi-file hoorde ik melodelijnen en harmonieën die ikzelf zo vaak in een renaissance-kamerkoor gezongen had.

... *de muzikale ervaring*: En ik vond de compositie van begin af aan mooi. De 'moderne' wending die Paul eraan gegeven had, boeide en amuseerde me.

... *de herkenning*: Ook was ik blij met het feit dat Brenda's zorgzaamheid en de verwevenheid van haar levens- en loopbaanverhaal zo mooi in deze compositie tot uitdrukking kwam. En natuurlijk herkende ik de teksten! Het was een bijzondere gewaarwording om een minstens vier eeuwen oude muziekstijl met zijn vaak abstracte teksten, gecombineerd te horen met een moderne en heel concrete tekst.

... *de muzikale uitvoering*: Maar er moest een koor aan te pas komen om de compositie echt te kunnen horen en er een opname van te maken. Voor mij was het vanzelfsprekend om hiervoor het renaissance-kamerkoor te vragen waar ikzelf in gezongen had en het was voor mij een hartverwarmende ervaring dat de koorleden bereid waren deze compositie in te studeren.

... *de inspiratiebron*: Bij Kamerkoor *Varietas*²⁴ en dirigent Hubert Koniuszek²⁵ heb ik mijn passie voor de polyfonie opgedaan, een passie die een belangrijke bron van inspiratie is geweest voor deze dissertatie.

... *de muzikale ervaring*: Het was een mooie ervaring te horen dat, hoewel de zangers het qua tekst moesten doen met fragmenten uit Brenda's Ik-gedicht, zij zich toch sterk met Brenda verbonden te voelen.

... *een gevoel van inzicht*: Als luisteraar overkwam mij de ervaring opnieuw dat, dankzij de schoonheid van de muziek en het feit dat deze muziekvrienden interviewteksten uit mijn onderzoek stonden te zingen, Brenda's levens- en loopbaanverhaal en haar zorgzaamheid weer helemaal tot leven kwam en voelbaar werd.

BASSUS: THEORETISCHE MEERSTEMMIGHEID

In de *bassus* klinken drie stemmen: de stem van het dialogische zelf van Hermans en Hermans-Konopka (2011), de stem van *de narrative self constitution* van Schechtman (1996) en de stem van de menselijke identiteit als sociale constructie, volgens Gergen (1994). Deze hebben met elkaar gemeenschappelijk dat zij het meervoudige, narratieve

24 Zie: <http://www.varietas.nl/www/components/page.asp>, geraadpleegd op 18 januari 2017.

25 Zie: <http://www.hkoniuszek.nl/>, geraadpleegd op 18 januari 2017.

en sociaalgeconstrueerde karakter van de menselijke identiteit benadrukken waardoor zij bijdragen aan een beter begrip van het idee van meerstemmige identiteit. Zij vullen elkaar aan, doordat zij het identiteitsvraagstuk vanuit verschillende disciplines benaderen; hierdoor gebruiken zij andere begrippenkaders en leggen zij andere inhoudelijke accenten. Samen onderbouwen zij de meerstemmige analysemethodieken die in dit onderzoek toegepast worden met als doel inzicht te krijgen in de meerstemmigheid van de identiteit van zorgmedewerkers in de ouderenzorg. In het verlengde hiervan dragen zij theoretische bouwstenen aan voor het idee van een meerstemmige HRM-praktijk. Echter, hoewel de drie publicaties het belang van de dialoog voor de identiteitsontwikkeling benadrukken, blijft de vocaliteit van deze dialoog, het belang van het daadwerkelijk spreken en luisteren in de identiteitsvorming, bij nader inzien onderbelicht.²⁶²⁶

Het dialogische zelf

Het meerstemmige zelf dat in deze studie centraal staat toont veel verwantschap met het concept het dialogische zelf van Hermans en Hermans-Konopka (2011). Het dialogische zelf vindt zijn oorsprong in de zelfconfrontatiemethode (ZKM), een vorm van persoonlijkheidsonderzoek die in de jaren zeventig van de vorige eeuw ontwikkeld werd en aansluit bij het paradigma van de narratieve psychologie (Hermans & Hermans-Jansen, 1995). In deze benadering vormt de wijze waarop een cliënt zijn of haar verleden, heden en toekomst door middel van het vertellen van verhalen duidt, de input voor psychotherapie. De ZKM betreft hierin ook de verschillende ik-posities in het zelf van de cliënt. In vervolg op de ZKM ontwikkelden beide auteurs een nieuw concept: het dialogische zelf. In dit concept verenigen zij het narratieve paradigma met het dialogische, wat inhoudt dat zij het narratieve zelf niet als een op zichzelf staande staande identiteit zien, maar uitdrukkelijk in een dialogische context plaatsen van de globaliserende maatschappij. Hun inzet is dat een groter dialogisch bewustzijn de dialoog zowel in het ik als in de maatschappij zal bevorderen en dat oefening in de kunst van het innemen van verschillende ik-posities tot meer erkenning van verschil zal leiden.

Hermans en Hermans-Konopka (2011) beschrijven hoe de globalisering als tegenkracht een proces van lokalisering oproept en hoe dat proces zijn weerslag heeft op wat zij 'de minisamenleving van het zelf' noemen die hierdoor complexer en heterogener wordt. Dit meer complexe en heterogene zelf brengt allerlei ervaringen van onzekerheid met zich mee die op hun beurt reacties oproepen die deze onzekerheid reduceren. In de ogen van beide auteurs biedt het dialogische zelf aanknopingspunten om deze onzekerheden op een positieve wijze tegemoet te treden en gaat het dus om de kunst het dialogisch vermogen te versterken, zowel op individueel, lokaal als globaal niveau. Deze kunst van het streven naar wat zij postdialogische zekerheid noemen, bestaat uit

26 De literatuurstudie vond plaats voordat het concept meerstemmigheid volledig uitgekristalliseerd was.

een uitbreiding van het aantal ik-posities, uit een bereidheid om de oorspronkelijke ik-posities en de dominantie van bepaalde ik-posities open te stellen voor verandering. Dit vraagt van mensen door hun onzekerheid heen te gaan in plaats van deze te mijden en alle - positieve én negatieve - emoties die optreden bij ontmoetingen-op-het-raakvlak, zowel op individueel, lokaal als globaal niveau te erkennen.

Zij geven een schets van hun model van het dialogische zelf waarin zij de mentale ik-posities stemmen noemen en het dialogische zelf een meerstemmig functionerende entiteit. Het gaat hierbij zowel om de dialoog tussen de innerlijke stemmen en de dialoog tussen verschillende individuen, als om de collectieve stemmen die in deze dialoog doorklinken en om de kwaliteit van de dialogische ruimte. Alleen in een kansrijke dialogische ruimte kan het dialogische zelf zichzelf op een hoger niveau tillen. Dat kan door middel van een leerproces waarin bestaande stemmen ter discussie worden gesteld, een proces waarin nieuwe stemmen een kans krijgen en waarin vooral de onderlinge verhouding tussen de stemmen zich in een positieve richting kan ontwikkelen, doordat de dominantie of ondergeschiktheid van bepaalde stemmen in de meerstemmigheid voortdurend de maat wordt genomen.

In hun theorie van het dialogische zelf benadrukken beide auteurs ook de creatieve, emotionele en belichaamde aspecten van de ontwikkeling van het meerstemmige zelf. Vanwege hun belichaamde opvatting van het dialogische zelf verkiezen zij het concept positionering boven het concept meerstemmigheid. Voor deze keuze voeren zij drie redenen aan. Ten eerste zou de stem te direct verbonden zijn met spraak en taal, waardoor het concept meerstemmigheid andere, niet-talige aspecten van dialoog tekort zou doen. Op de tweede plaats zou de stem slechts de bovenste delen van het lichaam activeren, waardoor meerstemmigheid het lichaam als geheel tekort zou doen. En ten slotte zou de stem te zeer verbonden zijn met expliciete formuleringen en te weinig met onder- of onbewuste posities. Positionering gaat, volgens de auteurs, aan de stem vooraf.

In hun beschrijving van de oorsprong en ontwikkeling van het dialogische zelf in zowel de kindertijd als het volwassen leven, kennen de auteurs een belangrijke functie toe aan de promotorpositie, dit is een mentale metapositie die het mogelijk maakt controle uit te oefenen op het systeem van ik-posities. Dankzij de promotorpositie kunnen conflicten in het dialogische zelf een positieve uitwerking hebben op de ontwikkeling van de identiteit. Zij kennen ook aan emoties ik-posities toe, niet alleen aan iemands eigen emoties, maar ook aan de emoties van de ander-in-het-zelf en aan de emoties van de daadwerkelijke ander.

Beide auteurs plaatsen de theorie van het dialogische zelf ook in de context van organisaties. Volgens hen doet de omgeving waarin organisaties opereren een voortdurend beroep op het dialogische zelf van alle deelnemers aan organisaties, die van de leiders in het bijzonder. Met het oog op de motivatie van medewerkers benadrukken zij het be-

lang van interne dialogische ruimte binnen organisaties en van narratieve werkvormen. Het kennen van elkaars individuele en collectieve geschiedenis kan mensen helpen de eigen ik-posities met die van anderen te verrijken.

Ook meerstemmige onderzoeks- en HRM-praktijken bestaan uit ontmoetingen-op-het-raakvlak, beschouwen de dialoog als kans, doen een beroep op de mentale meta-positie van mensen en hechten waarde aan emoties. Zoals in hoofdstuk twee filosofisch werd uitgewerkt, zijn praktijken gebaseerd op meerstemmigheid echter gebaseerd op de veronderstelling dat juist de stem aan de identiteitsvorming voorafgaat (hoofdstuk 2).

Narratieve identiteitsvorming

Schechtman (1996) filosofeert over het idee van de meervoudige identiteit. Haar studie komt voort uit een kritiek op identiteitstheorieën die de persoonlijke identiteit als een eenheid opvatten en die daardoor onvoldoende oog hebben voor de complexiteit van de persoonlijke identiteit. Om haar kritische standpunt te verduidelijken, maakt zij onderscheid tussen twee vragen die aan haar filosofische beschouwingen over de persoonlijke identiteit ten grondslag kunnen liggen: de *reidentification question* en de *characterization question*. De *reidentification question* heeft betrekking op de vraag wat een persoon op het ene moment tot dezelfde persoon op een ander moment maakt, ook al zijn er in de tijd veranderingen opgetreden. De *characterization question* gaat over de continuïteit van de psychologische kenmerken (opvattingen, waarden, wensen, en dergelijke) die maken dat iemand ook een persoon is.

Waar *reidentification* theorieën, volgens haar, niet logisch consistent kunnen beargumenteren dat een persoon op een bepaald punt in de tijd dezelfde persoon is als die persoon op een ander punt in de tijd, staat de *characterization* theorie logischerwijs niets in de weg om handelingen van een persoon in het verleden aan een tegenwoordige persoon toe te schrijven en er een oordeel over te hebben. Het gaat hier om de filosofische discussie welk criterium de continuïteit van een persoon bepaalt: is dit het lichaam en is dus de continuïteit van het lichaam bepalend voor de continuïteit van een persoon (*reidentification*)? Of is de psyche bepalend voor de continuïteit van een persoon en is het lichaam slechts de drager van de psyche (*characterization*)? Volgens haar vullen de *reidentification question* en de *characterization question* elkaar aan, vormen zij twee zijden van één medaille: is een persoon iets lichamelijks, een object én iets psychisch, een subject.

Schechtman's antwoord op de *characterization question* is de *narrative self-constitution view*. De kern van dit perspectief bestaat op de eerste plaats hieruit dat iemand pas een persoon is als zij of hij een bestendig zelf ervaart, een zelf dat zich ontwikkelt op een continuüm van ervaringen in het verleden en toekomstige ervaringen, ofwel een zelf in een eigen levensverhaal. Het is de vorming van dit levensverhaal die van een mens

een persoon maakt. Zij plaatst hierbij de kanttekening dat mensen zich ook in zichzelf kunnen vergissen en dat daarom niet alle verhalen van iemand over zichzelf bij voorbaat identiteitsbepalend zijn. Op de tweede plaats wordt iemands identiteit bepaald door het verhaal dat de sociale omgeving over haar of hem construeert. In overeenstemming hiermee wordt een mens, volgens de *narrative self-constitution view*, pas een persoon als zij of hij het sociale beeld in haar of zijn zelfbeeld integreert: als iemands *self-narrative* verbonden is met het verhaal dat anderen over haar of zijn leven vertellen. Ook voor de sociale omgeving geldt echter dat deze zich in iemand kan vergissen.

Aan de *narrative self-constitution view* ligt de aanname ten grondslag dat mensen hun leven opvatten als een verhaal, wat betekent dat mensen gebeurtenissen in het leven een plaats geven in de context van een zich voortdurend ontwikkelend lineair levensverhaal en dat zij dit doen, omdat zij de afzonderlijke gebeurtenissen zonder de verhaalstructuur niet kunnen begrijpen. Volgens de *narrative self-constitution view* is een bepaalde mate van samenhang in het levensverhaal nodig om identiteitsvormend te zijn. Hoe sterker de samenhang en hoe begrijpelijker het levensverhaal, hoe sterker iemands identiteit. Een volledig samenhangend levensverhaal is echter een ideaal, iets dat slechts verondersteld wordt te bestaan - al was het alleen maar om een bepaalde handeling of karaktertrek als afwijkend aan te kunnen merken. De narratieve vorm, het levensverhaal, is voor mensen niet alleen een manier om terug te kijken, maar ook en vooral een organiserend principe dat bepalend is voor hoe huidige ervaringen beleefd worden en welke toekomstplannen gemaakt worden. Volgens de *narrative self-constitution view* heeft het zelfbeeld van een persoon dus een lineaire narratieve vorm. Dit neemt echter niet weg dat er, volgens haar, ook andere waardevolle vormen van bestaan zijn dan die van een persoon, en dat er een grote variëteit aan narratieve stijlen bestaat binnen de categorie van de lineaire narratieve vorm. Ook hoeft iemand zich niet per se bewust te zijn van zijn of haar volledige autobiografie om een persoon te zijn. Zowel bewust als onbewust kunnen ervaringen identiteitsbepalend zijn.

Hoewel iemand zijn levensverhaal tot op een bepaalde hoogte voor anderen inzichtelijk moet kunnen maken om een persoon te zijn, hoeft een levensverhaal, volgens de *narrative self-constitution view*, niet per se expliciet te kunnen worden gearticuleerd. Op de eerste plaats zijn mensen hiertoe niet altijd in staat, zoals in het geval van emoties of impulsen. Op de tweede plaats is het voor mensen praktisch onmogelijk om alle gebeurtenissen in het leven in het levensverhaal op te nemen. Volgens haar doen beide vormen van dit impliciete zelfverhaal er echter wel toe. In beide gevallen gaat het immers om een zich voortdurend ontwikkelende en actieve interpretatie van iemands levensloop. Het expliciete zelfverhaal heeft echter wel meer zeggingskracht dan het impliciete, niet omdat de inhoud ervan meer gewicht in de schaal zou leggen, maar omdat het expliciete zelfverhaal controleerbaarder is en daardoor beter toewijsbaar is aan een persoon.

Volgens de *narrative self-constitution view* komt een identiteitsbepalend *self-narrative*, vanwege de sociale context waarin een identiteit tot stand komt, fundamenteel overeen met de feitelijke werkelijkheid. Als verhaal en werkelijkheid serieus van elkaar afwijken, komt het individu als persoon in het geding. Maar ook deze voorwaarde geldt niet strikt, op de eerste plaats omdat van de verteller nooit een volledige accuratesse kan worden geëist, en op de tweede plaats omdat er altijd sprake is van een geïnterpreteerde werkelijkheid. Daarom verzwakken alleen ernstige observatie- en interpretatiefouten de verteller als persoon. De *narrative self-constitution view* omarmt juist de verschillende perspectieven op gebeurtenissen en stijlverschillen in narratieve interpretaties.

De *narrative self-constitution view* gaat uit van een subject met een in de tijd uitgebreid bewustzijn (*sameness of consciousness*) dat vanuit dit bewustzijn voortdurend nieuwe ervaringen opdoet. Volgens haar behoren verschillende psychologische elementen zowel op één punt als op meerdere punten in de tijd tot eenzelfde bewustzijn als zij deel uitmaken van één *self-constituting narrative*. Schechtman vergelijkt deze eenheidservaring van het bewustzijn en het samenspel van de psychologische elementen met een muzikale akkoord of samenklank. "[...] *when a subject hears a chord, it is the relation between the notes which is heard, as well as the notes themselves. [...] On hearing a chord, one can, with attention, discern each of the notes, but the experience of the chord is not the experience of the individual notes separately.*" (Schechtman, 1996, p. 137) In het geval van *sameness of consciousness* op verschillende punten in de tijd gaat het er vooral om dat er een betekenisvolle lijn getrokken kan worden over ervaringen op verschillende punten in de tijd, ervaringen die deel uitmaken van één bewustzijn en één *self narrative* die zich beide voortdurend en in een sociale context ontwikkelen. Hierin spelen herinneringen (en niet het verleden zelf) en anticipaties op de toekomst (en niet de toekomst zelf) een belangrijke rol. Over het verleden en de toekomst zelf kan het bewustzijn immers niet precies zijn, wel over herinneringen en anticipaties. Volgens haar is het uitlichten van een bepaalde tijdsuitsnede van het bewustzijn een verkeerde benaderingswijze, omdat het bewustzijn dan onterecht ontgaan wordt van zijn tijdscontext.

Ook meerstemmige onderzoeks- en HRM-praktijken koppelen narrativiteit en dialoog aan de ontwikkeling van de identiteit en het bewustzijn van de mens in de tijd (verleden, heden, toekomst). Daarnaast erkennen meerstemmige praktijken zoals dit onderzoek de complexe verhouding tussen verhalen en de objectieve realiteit. Schechtman besteedt echter nauwelijks aandacht aan de vocale aspecten van narrativiteit en dialoog die er meerstemmige praktijken wel uitdrukkelijk toe doen.

Identiteit als sociale constructie

Ook Gergen (1994) zet een meervoudige opvatting van de menselijke identiteit uiteen. Hij constateert dat in de westerse cultuur sinds Descartes een individueel mensbeeld centraal staat, met als consequentie dat ook het toekennen van betekenis aan verschijn-

selen (waaronder de menselijke identiteit) als een voornamelijk individuele capaciteit beschouwd wordt. Volgens hem is dit niet terecht, omdat deze redenering voorbijgaat aan het belang van het discursieve karakter van de taal voor het toekennen van betekenis aan de werkelijkheid.

Volgens de auteur biedt het sociaal-constructionisme een waardevol alternatief voor het dominante individualistische mensbeeld en de individualistische opvatting van kennis. Het sociaal-constructionisme stelt zich namelijk op het standpunt dat de termen die mensen gebruiken om de wereld om zich heen en zichzelf te duiden niet door de dingen zelf worden opgelegd, maar het resultaat zijn van menselijke uitwisseling in een bepaalde historische en culturele context, van de dynamiek in een sociaal proces. Ook de taal ontwikkelt zich, volgens hem, in deze relationele context waardoor een bepaald discours altijd naar een bepaalde relationele context verwijst.

Door het individu als *locus of control* te vervangen door de relatie schept het sociaal-constructionisme de voorwaarden voor een maatschappelijke transformatieproces en een narratief en relationeel identiteitsconcept voedt dit transformatieproces. Volgens dit identiteitsconcept wordt iemands identiteit niet gevormd door een individuele cognitieve structuur, maar door een interrelationeel (meerstemmig) discours over het zelf. Mensen zetten in dit discours de verhaalvorm in als middel om de eigen identiteit te ontwikkelen, om invulling te geven aan de relatie met anderen en om dagelijkse gebeurtenissen te kunnen plaatsen. Verhalen construeren dus vooral een bepaalde werkelijkheid in plaats van dat zij deze representeren en niet de verteller maar vooral de relationele context bepaalt de inhoud van de verhalen.

Gergen geeft een beschrijving van de interne structuur van *self narratives* met de kanttekening dat ook de vorm van verhalen historisch en cultureel bepaald is. Volgens de westerse conventies heeft een verhaal een waardegeladen eindpunt, is de selectie van de gebeurtenissen afgeleid van dit eindpunt, worden de gebeurtenissen (meestal in de tijd) geordend, hebben de personages in het verhaal een stabiele identiteit in de tijd, worden de gebeurtenissen oorzakelijk met elkaar en het eindpunt verbonden en worden het begin en het eind van het verhaal gemarkeerd. Deze conventies gelden tevens voor levensverhalen, maar ook hier zijn zij niet allesbepalend. Van de persoonlijke verhaallijnen wordt de progressieve verhaallijn in de huidige samenleving, volgens de auteur, het meest gewaardeerd, bij voorkeur in combinatie met de stabiele verhaallijn: een stabiele identiteit in combinatie met een streven naar verbetering. Ook regressieve verhaallijnen hebben een functie, met name vanwege het effect dat zij hebben op relaties met anderen. Regressieve verhaallijnen kunnen iemand ook motiveren een positieve wending aan haar of zijn levensverhaal te geven.

Vanuit sociaalconstructionistisch perspectief is narratieve meervoudigheid van groot belang vanwege de transformerende mogelijkheden die deze meervoudigheid biedt. In de maatschappij werken namelijk vooral krachten die de dominante culturele identiteit

stabiliseren door de contextuele normen en waarden die eraan ten grondslag liggen te rationaliseren en te verabsoluteren. Hetzelfde geldt, volgens hem, voor een de persoonlijke identiteit. Dit verklaart waarom er vanuit sociaalconstructionistisch oogpunt geen principiële behoefte is aan samenhang en stabiliteit van de identiteit, maar juist aan variatie.

Ondanks dat de narratieve persoonlijke identiteit van mensen, volgens de auteur, sterk verweven is met het grotere verhaal van de eigen cultuur, kunnen mensen zelf morele afwegingen maken. Doordat het morele gedrag van individuen nooit helemaal past in het referentiekader van de cultuur, zijn de gezamenlijke morele opvattingen een bron van voortdurende onderhandeling. Ook deze onderhandelingen over moraliteit vinden plaats in een netwerk van identiteiten, waarin mensen over en weer afhankelijk van elkaar zijn en de instemming van anderen nodig hebben.

Volgens Gergen zijn ook emoties historisch en cultureel bepaald en daarom sociale constructies. Net als verhalen kunnen emotionele uitingen pas een betekenis krijgen als zij een plaats hebben in een bepaalde opeenvolging van relationele gebeurtenissen, in het verhaal van een bepaalde cultuur.

Volgens het sociaal-constructionisme kan taal uitsluitend in een interrelationele context ontstaan en bestaan. Mensen kunnen geen inzage hebben in de ander en dus ook niet in de betekenis die anderen aan de taal geven. Een bepaalde mate van overeenstemming kan daarom enkel in relatie met anderen in dezelfde culturele context ontstaan, waarbij betekenissen voortdurend aan verandering onderhevig zijn. Deze relationele en dus dynamische opvatting van taal is, volgens hem, tegelijkertijd een narratieve en meerstemmige opvatting van taal: narratief, omdat betekenissen in het verleden de basis vormen van de betekenis die mensen aan de actualiteit geven en meerstemmig, omdat een oneindige hoeveelheid nieuwe contexten en betekenissen mogelijk is. Iedere relationele context kan een eigen wending geven aan de talige betekenissen. Toegepast op het identiteitsconcept betekent dit dat ook de betekenis van het zelf voortdurend door nieuwe contexten getransformeerd wordt en dat de variatiemogelijkheden eindeloos zijn.

Zoals deze in paragraaf 3.1 al werd verantwoord, vindt deze meerstemmige onderzoeks- en HRM-praktijk aansluiting bij het sociaal-constructionisme als benadering, onder andere vanwege het narratieve en relationele identiteitsconcept en de transformerende mogelijkheden die dit identiteitsconcept met zich meebrengt. Ook meerstemmige onderzoeks- en HRM-praktijken doen uitdrukkelijk een beroep op de narratieve meervoudigheid van de menselijke identiteit met het oog op de transformerende kracht ervan, overigens zonder het belang van de conventies en de relationele context uit het oog te verliezen. Daarnaast worden morele opvattingen, emoties en reflecties in meerstemmige praktijken als sociale constructies en dus als aangrijpingspunt voor transformatie beschouwd. Hoewel de publicatie van Gergen de transformerende moge-

lijkheden van de taal het meest centraal stelt, krijgen de vocale aspecten van dit proces weinig expliciete aandacht.

SLOTAKKOORD

Hier sluiten de vier stemmen het motet samen af. Volgens de *Listening Guide* gaat het hier om stap 5 (paragraaf 3.4, Tabel 2).

De *superius* bestond uit een uitgebreide weergave van de analyse van het levens- en loopbaanverhaal van Brenda. Deze dient als voorbeeld voor de wijze waarop alle verhalen werden geanalyseerd en laat zien hoe de *Listening Guide* diepere lagen in de verhaalstructuren en de meerstemmigheid van de menselijke identiteit blootlegt. Zowel Hermans & Hermans-Konopka's idee van de identiteit als een geheel van ik-posities, als Schechtman's idee van de narratieve identiteitsvorming en Gergen's idee van de identiteit als sociale constructie komt hierin tot uitdrukking. Zo laat de plot van Brenda's levens- en loopbaanverhaal de narratieve thema's zien en zo horen we in Brenda's Ik-gedicht de complexiteit, diversiteit en tegenstrijdigheden van haar gevoelens rondom de thema's die in de plot naar voren komen. Het Ik-gedicht maakt tevens duidelijk met betrekking tot welke narratieve thema's haar emoties in elkaars verlengde liggen en elkaar versterken of elkaar juist tegenspreken en afzwakken. Ook toont het Ik-gedicht de emotionele wendingen in Brenda's leven. In het Ik-gedicht van het *Career Construction Interview* horen we weer andere emotionele grondtonen dan in het Ik-gedicht van Brenda's chronologische levens- en loopbaanverhaal. De meerstemmighedsanalyse maakt de mentale ik-posities zichtbaar van waaruit Brenda haar leven en loopbaan reconstrueert en tevens hoe de stemmen die deze ik-posities vertegenwoordigen op elkaar reageren.

Dankzij de meerstemmighedsanalyse horen we ten eerste dat het hierbij zowel om innerlijke als om externe stemmen kan gaan en dat deze twee categorieën elkaar niet uitsluiten: de externe stemmen worden immers door Brenda zelf in het verhaal opgenomen en worden zo ook een innerlijke stem. Omgekeerd klinkt in de innerlijke stemmen ook Brenda's sociale context door. Ten tweede horen we in de meerstemmighedsanalyse dat ook gebeurtenissen of ervaringen in het verleden en verwachtingen van de toekomst een stem in het levensloop- en loopbaanverhaal hebben. Ten derde valt op dat een stem zowel enkelvoudig kan zijn (bijvoorbeeld de stem van een vriendin) als een meervoud kan vertegenwoordigen (bijvoorbeeld de stem van het gezin). Ten slotte horen we in Brenda's verhaal zowel stemmen die verwijzen naar haar persoonlijke eigenschappen, haar rollen in het leven en levensgebeurtenissen, als stemmen die naar haar normen en waarden, haar passies en frustraties en naar haar lichamelijkheid verwijzen. Door de meerstemmige dialoog te visualiseren wordt ook duidelijk hoe de stemmen

zich tot elkaar verhouden: welke stemmen met elkaar de dialoog aan gaan, welke stemmen dominant zijn in de dialoog en welke stemmen bij wijze van spreken het zwijgen opgelegd wordt. Tevens maakt de visualisatie van de dialogen duidelijk hoe bepaalde stemmen zich in de loop van het verhaal ontwikkelen. Zoals het Ik-gedicht, laat ook de meerstemmigheidanalyse een wending zien als het interview van het chronologische levensloop- en loopbaanverhaal overgaat in het *Career Construction Interview*. Brenda laat in dit deel weer andere stemmen aan het woord komen. Ten slotte maken de twee delen van de *sonic story* over Brenda de overrompelende meerstemmige rijkdom van de menselijke identiteit voelbaar.

De *altus* laat de inhoudelijke resultaten van de meerstemmigheidanalyses van de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers horen door tekst te geven aan verschillende ik-posities (Hermans & Hermans-Konopka's), de narratieve identiteit (Schechtman) en de sociaalgeconstrueerde identiteit (Gergen) van de zorgmedewerkers. De resultaten worden besproken aan de hand van verwachte en onverwachte stemmen. Wat de verwachte stemmen in de levens- en loopbaanverhalen betreft, blijkt dat jeugdervaringen, levensgebeurtenissen en de sociale omgeving van de zorgmedewerkers inderdaad van invloed zijn op het feit dat de zorgmedewerkers nu in de ouderenzorg werken en dit werk met bepaalde informele zorgtaken combineren. Ten aanzien van de verwachte ontevredenheid over de kwaliteit van de ouderenzorg en de scheve verdeling van informele zorgtaken in de maatschappij ligt het beeld genuanceerd: Slechts in enkele verhalen komt de kwaliteit van de ouderenzorg als kwestie aan de orde en hoewel het combineren van professionele en informele zorgtaken in alle verhalen voorkomt, wordt de combinatie nauwelijks geproblematiseerd. In het volgende hoofdstuk, waarin de werkervaringen van de zorgmedewerkers centraal staan, zullen de ervaringen met het werk zelf uitgebreider aan de orde komen.

In de helft van de verhalen wordt wel kritiek geuit op de context van het werk, maar deze heeft meestal betrekking op collega's of leerlingen. De verwachtingen ten aanzien van het dienstbare karakter van zorgmedewerker komen uit: bijna alle zorgmedewerkers dichten zichzelf een empathisch en zorgzaam karakter toe, ongeveer de helft heeft de neiging zichzelf weg te cijferen en in bijna alle verhalen komt een behoefte aan waardering en erkenning aan de orde. In de verhalen komen ook ander karaktereigenschappen naar voren zoals: een doener zijn, geen doorzetter zijn, moeilijk voor zichzelf opkomen en weinig zelfvertrouwen hebben. De verwachting dat zorgmedewerkers weinig loopbaanambities zouden hebben, komt deels uit. De helft van de vertellers geeft in het levens- en loopbaanverhaal aan weinig loopbaanambities te hebben, de andere helft brengt wel degelijk duidelijke loopbaanambities naar voren; deze liggen bijna altijd buiten de ouderenzorg en vooral in het algemeen ziekenhuis. Hetzelfde beeld komt naar voren met betrekking tot het verwachte gebrek aan loopbaantrots, maar slechts enkele zorgmedewerkers uiten zich hierover echt gefrustreerd. De verwachting dat de meeste

zorgmedewerkers weinig waarde hechten aan hun economische zelfstandigheid, komt grotendeels niet uit. Dit geldt echter vooral voor oudere vrouwelijke zorgmedewerkers en zorgmedewerkers met een sterke geloofsovertuiging. Ten slotte komt ook de verwachting dat zorgmedewerkers nog geen medewerkergericht HRM-praktijk ervaren niet helemaal uit: in sommige verhalen komt wel degelijk naar voren dat de werkgever of leidinggevende rekening houdt met de privéomstandigheden of de gezondheidstoestand van de zorgmedewerker. In de levens- en loopbaanverhalen komt wel duidelijk naar voren dat de zorgmedewerkers hier veel belang aan hechten, zowel goede als slechte ervaringen blijken een grote impact hebben. Ook dit aspect komt in het volgende hoofdstuk uitgebreider aan bod.

Uit de meerstemmighedsanalyse komen echter ook onverwachte stemmen naar boven. Zo blijken de zorgmedewerkers op de eerste plaats qua karakter niet alleen vaak zorgzaam en praktisch ingesteld te zijn, maar vaak ook reflectief, competitief en gericht op actie en ontwikkeling. De zorgmedewerkers beschrijven zichzelf vooral als groeps mensen die naar een bepaald evenwicht tussen groeps werk en solistisch werken streven. Voor zorgmedewerkers met een migratieachtergrond is het werken in groepsverband soms vooral belangrijk vanwege de taal. Op de tweede plaats blijken de zorgmedewerkers zich vooral met gewone mensen te identificeren: gewone mensen die een bijzondere prestatie leveren of bijzondere dingen overkomt. Op het punt van identificatie valt tevens op dat veel zorgmedewerkers vertellen het beste tot hun recht te komen in een huiselijke, gezellige sfeer. Op de derde plaats blijkt dat de zorgmedewerkers het zorgen vooral zien als een gift (erkenning, waardering, comfort, begrip, hoop, warmte, liefde) en niet in eerste instantie als een activiteit waar zij iets (bijvoorbeeld dankbaarheid) voor terugkrijgen. Op de vierde plaats valt de diepgang van veel zorgmedewerkers op: bijzondere passies, brede interesses, belangstelling voor muziek, besef van de kwetsbaarheid van het leven, de kosmos en 'het hogere'. Op de vijfde plaats geeft een groot deel van de zorgmedewerkers in zijn levens- en loopbaanverhaal aan een bepaalde persoonlijke strijd te voeren: opvallend vaak betreft dit een innerlijke strijd om de eigen regie, in andere gevallen gaat het om een ander moeilijk persoonlijk proces, bijvoorbeeld op het terrein van interculturaliteit of met betrekking tot het zorgsysteem. Ten slotte blijkt uit de verhalen dat alle zorgmedewerkers oorspronkelijk andere loopbaanplannen hebben gehad, zowel binnen als buiten de zorg. De lichamelijke aspecten van het werk komen in de helft van de verhalen naar voren. Vooral de wat oudere zorgmedewerkers maken zich zorgen of zij het werk in de ouderenzorg tot het pensioen vol zullen kunnen houden. Veel zorgmedewerkers vertellen in hun levens- en loopbaanverhaal last te hebben (gehad) van depressieve klachten. De analyse van de andere verhalen door de componist resulteerde in een weemoedige *sonic story* over één van de zorgmedewerkers: *Bastien's verhaal*.

In de *tenor* klonk de meerstemmigheid van mijn persoonlijke reflecties, in eerste instantie weer als voorbeeld toegepast op het levens- en loopbaanverhaal van Brenda, in tweede instantie op de levens- en loopbaanverhalen van alle andere zorgmedewerkers. In deze reflecties hoorden we zowel rationele stemmen (de karakteriserende stem en de stem van de eigen inschatting) als emotionele stemmen (de stemmen van de waardering, de bewondering en het medelijden). Uit mijn persoonlijke reflecties op de twee *sonic stories* over Brenda blijkt dat de composities in het begin heel verschillende emoties opriepen, maar via de muzikale ervaring toch allebei tot een doorvoeld inzicht leidden.

In de *bassus* werden drie theoretische publicaties besproken die concepten behandelen die verwant zijn aan het concept 'het meerstemmige zelf': het dialogische zelf (Hermans & Hermans-Konopka, 2011), het narratieve zelf (Schechtman, 1996) en het sociaalgeconstrueerde zelf (Gergen, 1994). De drie publicaties hebben met elkaar gemeenschappelijk dat zij de meerstemmigheid van de menselijke identiteit beargumenteren door het meervoudige, narratieve, sociaalgeconstrueerde karakter ervan te benadrukken. Geen van de drie publicaties sluit echter volledig aan bij de tweeledige betekenis die het concept meerstemmigheid in deze studie heeft: meerstemmigheid als meervoudigheid en vocaliteit. Hermans en Hermans-Konopka beschouwen de identiteit als een dialogisch zelf, als een geheel van ik-posities en leggen daarmee de nadruk op de diversiteit van de menselijke identiteit, in muzikale termen het harmonische aspect van het meerstemmige zelf. Schechtman legt door het narratieve karakter van de identiteitsvorming centraal te stellen de nadruk juist op de ontwikkeling van de persoonlijke identiteit in de tijd, op de openheid van de menselijke identiteit. In muzikaal jargon benadrukt Schechtman het melodisch aspect van het meerstemmige zelf. Ten slotte accentueert Gergen in zijn beschrijving van het sociaalgeconstrueerde karakter van de menselijke identiteit de creatieve en performatieve eigenschappen ervan. In de muziek bezitten vooral de compositie en de uitvoering deze eigenschappen. In deze studie combineren we in het concept het meerstemmige zelf deze harmonische, melodische en creatief-performatieve betekenis. Aan deze combinatie voegen we echter de lichamelijke en akoestische dimensie van de stem, ofwel het betekenisaspect vocaliteit, toe. Het belang van het daadwerkelijk spreken en luisteren voor de identiteitsvorming komt tot uitdrukking in de muzikale terminologie: het meerstemmige zelf.

Hier past een pas op de plaats; hoe verhoudt de hierboven besproken analysepraktijk zich met het oorspronkelijke analyseplan? De interviewtechnieken en analyses van de levens- en loopbaanverhalen blijken een bijna overrompelende informatierijkdom op te leveren. In principe zouden alle levens- en loopbaanverhalen het verdienen zo uitgebreid en diepgaand besproken te worden als dat van Brenda. Deze constatering is logisch gezien enigszins problematisch, aangezien het doel van deze studie juist is de meervoudigheid van verhalen aan het licht te brengen. In feite doet ieder voorbeeld

en iedere generaliserende opmerking op een bepaalde manier onrecht aan dit doel. Praktisch gezien ontbreekt het hiervoor echter aan schrijfruimte en zou een alle analyses omvattende beschrijving voorbijgaan aan ons bevattingsvermogen. Daarnaast zijn de stemmen die in het analyseproces aan de tekstfragmenten werden toegewezen het resultaat van een individueel interpretatieproces en is dit proces geen deel geweest van de *member check*. Dit neemt niet weg dat de interpretaties uiterst zorgvuldig plaatsvonden en door *critical friends* gevolgd werden en ook voor de lezer navolgbaar zijn. Ten slotte suggereert het stappenplan van de ABR-methode *Performance Collage and Musical Portraiture* (paragraaf 3.4, Tabel 4) dat alle deelnemers een (kleine) *sonic story* zouden krijgen. In plaats daarvan leidden de inspiraties van de componist tot drie grotere *sonic stories* (over Brenda en Bastien). Deze afwijking van het oorspronkelijke analyse plan is echter niet problematisch aangezien afwijkingen juist inherent zijn aan een artistiek proces.

Ook staan we hier stil bij de vraag hoe de analysepraktijk zich verhoudt tot het doel van de studie, namelijk een meerstemmige HRM-praktijk, ofwel bij de vraag of de interview- en analysemethodieken ook als HRM-methodiek toepasbaar zijn. Het antwoord op deze vraag is enerzijds ontkennend: de intensiteit van de interview- en de analysemethodieken maakt dat deze in deze vorm niet helemaal geschikt zijn voor gebruik in de context van de HRM-praktijk. Anderzijds is het antwoord bevestigend: zowel de narratieve en muzikale interviewtechnieken als de meerstemmige en muzikale analysemethodieken blijken wel een nieuw en diepgaand beeld op te leveren van de zorgmedewerker door diepere narratieve lagen op te roepen en bloot te leggen. Lichtere narratieve en muzikale werkvormen zouden daarom uiterst geschikt kunnen zijn voor gebruik in de context van een meerstemmige HRM-praktijk. Ook op deze praktische toepasbaarheid wordt in het laatste hoofdstuk teruggekomen.

HOOFDSTUK 5 - MOTET HET MEERSTEMMIGE WERK IN DE OUDERENZORG



INADEMING

In dit vijfstemmige motet staat de tweede vraagstelling van deze studie centraal: Hoe klinkt de meerstemmigheid in de verhalen van zorgmedewerkers over wat er in het dagelijks werk in de ouderenzorg echt toe doet? Het gaat hier om analyse van de korte verhalen die de zorgmedewerkers elkaar tijdens de muzikale verhalenworkshop vertelden over wat er in het dagelijks werk in de ouderenzorg echt toe doet (paragraaf 3.3, Figuur 1). Vergelijkbaar met het vorig motet worden hier analysestap 1 tot en met 5 van de *Listening Guide* (paragraaf 3.4, Tabel 2) en stap 1 van de methode *Musical Portraiture and Performance Collage* (paragraaf 3.4, Tabel 4) besproken. Ter beantwoording van deze onderzoeksvraag werden de deelnemers uitgenodigd elkaar in drie sessies verhalen te vertellen naar aanleiding van de vragen: Wat heb je nodig om in het werk het beste uit jezelf te halen? (het-beste-uit-jezelf-verhalen) Wil je het verhaal vertellen van een recente gebeurtenis op je werk waarover je zou willen klagen? (klaagverhalen) en Wil je een recente ervaring in het werk beschrijven die je veel voldoening gaf? (mooi momentverhalen). Tijdens deze workshop werd ook door de deelnemers gezongen (paragraaf 3.3). Vanwege de drieledige vraagstelling wordt in dit motet een vijfde stem aan de *superius*, *altus*, *tenor* en *bassus* toegevoegd: de *quintus*. “*The word quintus, also quinta or quinta vox, refers to the fifth voice in addition to the superius, altus, tenor and bassus in a piece of vocal polyphony.*”²⁷

De *superius* laat in dit motet de analyse van de verhalen horen die de zorgmedewerkers vertelden naar aanleiding van de vraag wat zij nodig hebben om in het werk het beste uit zichzelf te halen. In de *altus* klinken de verhalen die verteld werden naar aanleiding van de vraag: Over welke recente werkervaring zou je willen klagen? De *quintus* brengt de verhalen van de zorgmedewerkers over mooie gebeurtenissen in het werk ten gehore. Tegelijkertijd klinkt in de *tenor* weer de meerstemmigheid van de onderzoeker die op de verhalen van de zorgmedewerkers reflecteert.

In de *bassus* horen we ten slotte de stem van de theorie over het concept ‘het meerstemmige werk in de ouderenzorg’. Hier worden drie publicaties besproken die het concept verhelderen zonder zelf het concept meerstemmigheid centraal te stellen. Van Heijst (2006) werkt de gelaagdheid (meerstemmigheid) van de zorgrelatie tussen zorgontvanger en zorgverlener uit, Vosman en Baart (2008) de gelaagdheid (meerstemmigheid) van de zorgrelatie als het gaat om zorg voor hele oude mensen in het bijzonder en Tronto (2013) het politieke (meerstemmige) karakter van de maatschappelijke verdeling van zorgtaken.

In het slotakkoord worden de meerstemmige verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg, de meerstemmige reflecties van de onderzoeker

27 Zie: [https://en.wikipedia.org/wiki/Quintus_\(vocal_music\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Quintus_(vocal_music)), geraadpleegd op 16 januari 2016.

en de theoretische bronnen met elkaar in verband gebracht (stap 5 van de *Listening Guide*) en gerelateerd aan het oorspronkelijke methodologische plan en het doel van de studie: een meerstemmige HRM-praktijk.

Voor dit motet gelden dezelfde aanbevelingen voor de lezer-luisteraar als voor het vorige motet: probeer de stemmen, ondanks hun opeenvolgende beschrijving, gelijktijdig te denken en ga gerust over na een andere stem als een bepaalde stem zijn tijd van aandacht gehad heeft.

SUPERIUS: HET BESTE UIT JEZELF

De zorgmedewerkers kregen tijdens de muzikale verhalen workshop de vraag een werkelijke of denkbeeldige werksituatie te beschrijven die hen de gelegenheid bood of zou bieden om het beste uit zichzelf te halen. Deze korte verhalen werden aan de hand van de aangepaste *Listening Guide* geanalyseerd, met een plot, een Ik-gedicht en een meerstemmighedsanalyse als resultaat (paragraaf 3.4, Tabel 2). Het resultaat van de analyse zal aan de hand van de volgende zeven thema's worden beschreven: vertrouwen, teamwerk, positiviteit, kwaliteit, welbevinden, voldoening en zelfontplooiing, en leiding en randvoorwaarden. Deze thema's bieden plaats aan alle verhalen of verhaalfragmenten en sluiten qua terminologie aan op de woordkeus van de deelnemers zelf en op de stemmen die in de meerstemmighedsanalyse naar boven kwamen. De volgorde waarin zij in dit motet aan de orde worden gesteld komt overeen met de volgorde waarin zij in de chronologie van het analyseproces ontstonden.

Van alle verhalen c.q. verhaalfragmenten die bij één bepaald thema ondergebracht werden, wordt steeds één gezamenlijke plot in de wij-vorm beschreven. De inhoud hiervan geldt dus niet voor alle zorgmedewerkers afzonderlijk, maar vertegenwoordigt de meerstemmigheid binnen de groep. Samen vormen de zeven plotbeschrijvingen de plot van het verhaal van de zorgmedewerkers als groep over wat zij nodig hebben om in de zorg het beste uit zichzelf te halen. Elke plot wordt gevolgd door fragmenten uit de Ik-gedichten die geselecteerd werden op hun poëtisch effect (zoals tekstherhalingen, tegenstellingen, wendingen) en de meerstemmighedsanalyses van de afzonderlijke verhalen van de deelnemers die naar dit thema verwijzen.

Vertrouwen

Vertrouwen is een thema dat in veel verhaalfragmenten aan de orde komt, waarbij het zorgmedewerkers vooral te doen blijkt te zijn om het onderling vertrouwen van collega's.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema vertrouwen

Wij kunnen in het werk het beste uit onszelf halen in een sfeer van vertrouwen, als we niet onnodig gecontroleerd worden en elkaar aan kunnen spreken en als ook onze leidinggevende vertrouwen in ons heeft. Wij komen tot ontplooiing als we in een team werken waarin iedereen gelijkwaardig is aan elkaar, rechtvaardig en eerlijk is, open staat en respect heeft voor elkaar, waarin aandacht is voor gevoelens en waarin je geaccepteerd wordt zoals je bent. Het gevoel dat je het vertrouwen van anderen verdient, geeft onszelf een gevoel van veiligheid. Het team is heilig voor ons, omdat je op elkaar moet kunnen vertrouwen om goed werk af te leveren zonder jezelf tekort te doen...

Ik-gedichten

De belangrijkste emotionele grondtoon die uit de Ik-gedichten naar voren komt is dankbaarheid.

Meerstemmigheid

In de meerstemmighedsanalyse voert de stem die onderling vertrouwen in het team belangrijk vindt de boventoon. Stemmen die hierop reageren, zijn stemmen die belang hechten aan een goede leiding, aan gelijkwaardigheid, rechtvaardigheid, respect en eerlijkheid, aan een goede werksfeer en teamwerk.

[T1]²⁸ De stem die belang hecht aan...

... onderling vertrouwen: Ik voel me weleens gecontroleerd. Dan ben ik op dat moment even niet creatief. Waarom zeg ik dat? Omdat als ik iets wil gaan doen, ik zeker van mezelf ben. Dat heeft met die praktijkervaring te maken. Als ik iets ga doen dan weet ik dat dat goed is. En ik ken mijn grenzen. Dat is natuurlijk heel belangrijk, ook wettelijk, dat je al je grenzen kent. Als je weet dat je het kunt, dan weet je dat het goed is. Op dat moment wil ik die discussie even niet aangaan. Als je op verschillende locaties en in verschillende organisaties in de zorg hebt gewerkt, dan heb je een ander beeld van de zorg. Je hebt collega's die je helemaal begrijpen, maar je hebt ook collega's die denken dat wat zij doen goed is, maar eigenlijk... Dan moet je in discussie gaan. En diegene weet dan zeker dat hij gelijk heeft, maar je hebt geen zin om de discussie aan te gaan over een handeling. Dan word je niet creatief. [...]

... een goede leiding: Ik vind leiding ook heel belangrijk op een afdeling. Die moeten daar ook soepel mee om kunnen gaan. Die moet kunnen zien wat de kwaliteiten van het personeel zijn.

28 Codes verwijzen naar de betreffende transcriptie. De nummeringen van de transcripties in de superius, altus en quintus corresponderen niet met elkaar om de anonimiteit van de deelnemers te waarborgen.

[T12] *De stem die belang hecht aan...*

... *onderling vertrouwen*: Wat ik denk dat het beste zou zijn, gewoon voor mijn werk, is een goed team. Dat vind ik heel erg belangrijk, een team waarop je kunt vertrouwen.

... *gelijkheid, rechtvaardigheid en eerlijkheid*: Ik zelf houd heel erg van gelijkheid, rechtvaardigheid. Dat is wel iets wat ik heel erg belangrijk vind: als ik ergens binnen kom, dat ik ook gelijk word behandeld als anderen. En dat er ook eerlijkheid naar mij toe is. Dat er toch wel een beetje rekening wordt gehouden met het gevoel. Dat is eigenlijk een beetje de sfeer waar ik in wil zijn...

[T13] *De stem die belang hecht aan onderling vertrouwen*: Voor mij is het kernwoord vertrouwen. Vertrouwen dat ik in de ander zoek, maar ook dat de ander in mij stelt - in het werk dat ik doe. Ik kan er heel lang over uitwiden, maar dat is wat voor mij heel belangrijk is. Ook vertrouwen dat het goed komt, zeg maar, sowieso in het leven. Dat je erop vertrouwt dat het ergens goed voor is, of dat het, wat het dan ook mag zijn, goed komt. Maar ook dat de ander jou het vertrouwen geeft, dat je een stukje mee mag lopen of dat je iemand mag ondersteunen. Dat hij dingen met jou deelt, in vertrouwen, en dat ik dat vertrouwen niet beschaam. Zo kan ik nog wel een half uurtje over vertrouwen doorgaan. Maar vertrouwen vind ik wel iets belangrijks.

[T16] *De stem die belang hecht aan...*

... *onderling respect*: Je moet een veilige werkomgeving hebben, collega's moeten je in je waarde laten, en je moet er ook goed mee overweg kunnen gaan.

... *een goede werksfeer*: De sfeer in het huis bepaalt zeker hoe je te werk wilt gaan. Ja, veel gezelligheid heb je nodig op het werk. [...]

... *gelijkwaardigheid*: De drempel, welke functie je ook hebt, laag houden naar elkaar toe, zodat anderen ook bij je durven te komen en andersom, dat jij naar anderen toe kunt stappen.

... *onderling respect*: Wat heb ik nog meer nodig? Warmte ook zeker. Elkaar accepteren zoals je bent.

... *eerlijkheid*: Eerlijk zijn naar elkaar toe, dat je niet zo veel gaat roddelen of dat er hele verhalen ontstaan over een persoon. Als het zo is, dat je iemand dan even afzondert of naar die persoon toe gaat als je iets op of aan te merken hebt.

[T17] *De stem die belang hecht aan...*

... *onderling vertrouwen*: En ik houd van zelfstandigheid. Iemand moet gewoon vertrouwen hebben dat ik het kan doen.

... *eerlijkheid*: Dat je het uitspreekt naar elkaar toe. Dat is heel belangrijk. Anders blijf je ermee lopen. Dat is wel een voorwaarde.

... *teamwerk*: Weet je, wij zijn allemaal een team ... Als het gaat om het team, is het voor mij iets heiligs. Wij zorgen voor dezelfde cliënten, dus voor mij is het: als team sta je sterk. Als individu sta je erg zwak. Voor mij is dat een beetje zo. Voor elkaar en met elkaar kunnen we iets bereiken.

Teamwerk

Het tweede thema, teamwerk, heeft vooral betrekking op de emotionele veiligheid die zorgmedewerkers dankzij het teamwerk ervaren.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema teamwerk

.... We halen in het werk het beste uit onszelf als we in een team werken. Het werken in een team geeft ons een gevoel van veiligheid en warmte, waardoor wij kunnen zijn wie zij zijn en we ons op het werk thuis voelen. We vangen elkaar op als we het privé of in het werk even moeilijk hebben. We hebben elkaar gewoon nodig, om problemen thuis achter ons te laten, om ervaringen in het werk met elkaar te delen en elkaar om met raad en daad bij te staan, om je gewaardeerd te voelen en om gemotiveerd en positief te blijven en het werk goed te kunnen doen. We hebben elkaar nodig om elkaar te steunen als patiënten ons op de proef stellen, als we onszelf tekortdoen door te veel van onszelf te geven en om de bevestiging te krijgen dat we goed bezig zijn. We hebben een team nodig waarin we elkaar verdragen, waarin dingen bespreekbaar zijn...

Ik-gedichten

Dankbaarheid en gedrevenheid vormen in de Ik-gedicht-fragmenten de belangrijkste emotionele grondtonen. Ook horen we hier de emoties tevredenheid en vertrouwen, afhankelijkheid en kwetsbaarheid.

[T7]

Heb ik goede collega's nodig

Als ik ze nodig heb

Als ik hulp nodig heb

Heb ik goede teamleiders nodig

Loop ik mezelf voorbij

Ik wil doorlopen en doorgaan

Ik geef mezelf heel erg in het werk

Ik geef te veel in het werk

Dan krijg ik het ook
 Dus ik krijg overal antwoord op
 Als ik hulp nodig heb
 Dan ga ik gewoon
 Dan krijg ik meteen

Ik moet meer aan mezelf denken
 Ik heb veel meegemaakt
 Ik heb altijd moeten zorgen
 Dat doe ik nog steeds
 Daardoor vergeet ik mezelf
 Daardoor vergeet ik mezelf
 Ik moet mezelf beschermen tegen mezelf
 Ik ben introvert
 Ik ga soms te ver
 Waardoor ik had
 Ik moet mezelf beschermen

Meerstemmigheid

In de meerstemmighedsanalyse horen we stemmen die met het teamwerk verbonden zijn, zoals de stemmen die belang hechten aan een (emotioneel) veilige werkomgeving, aan de onderlinge steun van collega's en aan een open communicatie.

[T1] De stem die belang hecht aan...

... een (emotioneel) veilige werkomgeving: Ik heb een werkomgeving nodig waarin ik me veilig voel, waarin ik goed mijn werk kan doen, collega's heb die ook betrokken zijn en die mij het gevoel geven dat ik mijzelf kan zijn onder alle omstandigheden.

...de onderlinge steun: Hiermee bedoel ik dat als ik een keer een rottag heb of als bewoners niet aardig zijn, ik het prettig vind dat ik toch mijzelf kan zijn en dat mijn collega's me daarin ondersteunen. De hele werkomgeving bepaalt mijn werkvreugde.

[T7] De stem van het belang van onderlinge steun: Om mijn werk goed te doen heb ik goede collega's nodig die me helpen als ik ze nodig heb en die erbij zijn als ik hulp nodig heb. Je hebt gewoon veel nodig van je collega's. De patiënten die kunnen misschien in hun thuissituatie een heup breken en dan komen ze bij ons. Ze zijn dan echt heel mondig. Dus dan heb je echt de steun van je collega's nodig.

Dat je als één team achter elkaar staat, dat je elkaar helpt. Dat heb je gewoon nodig.

[T11] *De stem van het belang van een (emotioneel) veilige werkomgeving:* Dat je je daar thuis voelt, dat je daar jezelf kunt zijn, is denk ik heel belangrijk. Dat hoeft geen vriendschap te zijn, maar je moet wel met elkaar door één deur kunnen, zeg maar, en weten wat je aan elkaar hebt. [...] Ik zou het samenvatten in het woordje wisselwerking. Met bewoners en jijzelf, maar ook met je collega's en jezelf, met je teamleider en jezelf. Als de wisselwerking zo is dat je je thuis voelt. Ik denk dat er op momenten dat je je thuis gaat voelen op je werk, dat er dan veel meer uitkomt. Dan komt er veel meer uit je, gewoon.

[T12] *De stem van het belang van onderlinge steun:* Ook als het thuis niet goed gaat, dat als ik op mijn werk ben, dat ik dan toch kan zeggen: Ik ben nu op mijn werk en ik moet er zijn voor de zorgvragers. Daar ben ik eigenlijk laatst pas achter gekomen, dat ik dan toch kan geven wat ik moet geven. Maar dat komt ook echt door het team waarin ik zit. Het omgaan binnen het team is voor mij heel belangrijk. Ik heb heel veel meegemaakt afgelopen jaar, ook privé. Ik merk toch elke keer dat ik steun en begrip krijg, dat maakt mij heel erg sterk in mijn werk.

[T13] *De stem die belang hecht aan een open communicatie:* Als ik af en toe toch een feedback krijg op wat mensen goed vinden of waarvan ze denken dat het beter kan, dan krijg ik toch meer *drive* om in datgene wat minder goed gaat toch verandering aan te brengen zodat het beter wordt. Dan haal ik helemaal het beste uit mezelf, als iemand dan zegt: "Hé, inderdaad, nu zie ik dat je het anders hebt gedaan." Dat is wel goed. Dan krijg je wel weer bevestiging dat het goed gaat.

[T17] *De stem die belang hecht aan...*

... een *veilige omgeving*: En verder ook veiligheid, voor mij moet het veilig zijn. En voor cliënten. Dus, dat vind ik zelf belangrijk. En ik ben meer een regelpersoon. Ik kan wel iets uitwijken, maar ik probeer me echt aan de regels te houden. Ik zou zeker geen risico nemen. En ik durf ook 'nee' te zeggen bij twijfel.

... een *open communicatie*: En ik vind bespreekbaarheid zo belangrijk, ook in contact met mensen en in contact met collega's. Dat vind ik erg belangrijk. Alles is te bespreken. En dan kom je tot een compromis of oplossing. Dat is voor mij denk ik het belangrijkste. [...]

... een *veilige omgeving*: En ook veiligheid, voor jezelf en voor mensen om je heen. Dat je geen risico moet nemen.

Positiviteit

Het thema positiviteit sluit inhoudelijk op het vorige thema aan. De zorgmedewerkers halen het beste uit zichzelf in een positieve werksfeer en met positieve collega's om zich heen. Zij hebben het team nodig om zelf positief en gemotiveerd te blijven.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema positiviteit

... Bovendien vinden we een positieve werksfeer en gemotiveerde collega's die elkaar respecteren belangrijk. Wij hebben dat vooral nodig, omdat we voor een doelgroep werken die het moeilijk heeft en die we graag wat gelukkiger maken. We doen ons best om een negatieve stemming in een positieve stemming om te zetten. We worden er zelf blij van als dat lukt, maar we hebben er last van als dat niet lukt. Dan hebben we de positiviteit van elkaar nodig. Als collega's negatief zijn, hebben we daar meer moeite mee dan als de cliënten negatief zijn. Wij zijn ons ervan bewust dat we elkaar op dit punt beïnvloeden, dat we een voorbeeldfunctie voor elkaar hebben. We komen vaak in de verleiding om negatief te worden, maar het geeft ons een goed gevoel als we die verleiding weerstaan. We beseffen dat we bij onszelf moeten beginnen en dat het is een kwestie is van elke dag opnieuw beginnen...

Ik-gedichten

In de emotionele grondtonen van de Ik-gedicht-fragmenten klinkt zelfbeheersing en moeizame motivatie.

[T10]

Als ik positieve mensen om me heen heb

Ik merk

Als ik negativiteit voel

Dat ik daar niet goed tegen kan

Ik heb de neiging

Maar ik denk altijd in mogelijkheden

Ik ben daar bewust mee bezig

Dan vraag ik me gelijk af

Als ik mensen om me heen heb die negatief zijn

Als ik met een clubje werk dat de hele dag positief is

Dan word ik daar helemaal blij van

Dan straal ik negativiteit uit

Als ik dat blijf uitstralen

Dan krijg ik negativiteit terug

Dat heb ik omgedraaid
 Als ik wil
 Dan moet ik zelf veranderen
 Dat pas ik bewust toe
 Ik heb weleens
 Dat ik denk
 Maar dat ga ik niet uitstralen
 Ik straal wel positiviteit uit

Meerstemmigheid

Met betrekking tot het thema positiviteit klinken vooral de stemmen die waarde hechten aan gemotiveerde collega's en aan de eigen motivatie. Een belangrijke andere stem in de dialoog is de stem die het belangrijk vindt van de bewoners iets positiefs terug te krijgen.

[T4] De stem die belang hecht aan gemotiveerde collega's: Verder heb ik nodig dat mijn collega's gemotiveerd zijn in hun werk. Ik weet van mezelf dat ik dat ben, maar dat verlang ik ook wel een beetje van mijn collega's. Als zij een uur lang over de kat zitten te praten, denk ik: "Verdorie, ga de afdeling op, ga naar de mensen toe als je verder weinig om handen hebt."

[T5] De stem die belang hecht aan...

...van de bewoners iets terug te krijgen: Ik krijg er wel energie van als patiënten het goed naar de zin hebben. Nou, die mensen die zitten daar natuurlijk nooit voor de lol. Niet bij ons in ieder geval. Maar dat je merkt dat zij op dat moment even wat gelukkiger zijn, omdat je iets hebt kunnen regelen. Het kunnen hele simpele dingen zijn. Voor mensen die net komen bijvoorbeeld dat je een bakkie koffie haalt, dat je even de tijd maakt. Het ligt ook aan de mensen, aan wat je terugkrijgt.

... zelf gemotiveerd zijn: Ik zie het als een uitdaging om iedere nieuwe dag weer nieuwe kansen te zien. Iedere dag is anders. Wat ik daarvoor nodig heb is zelf een stuk motivatie, dat ik zelf goed in de dag sta.

... gemotiveerde collega's: Maar het ligt ook aan de medewerkers: hoe zij gestemd zijn en of je op dat moment met elkaar dingen kunt delen.

[T6] De stem die belang hecht aan van de bewoners iets terug te krijgen: De stemming van de bewoners is ook bepalend voor hoe de dag eruitziet. Soms kun je de stemming zelf wel omkeren. Mensen zijn niet altijd in de fijnste stemming. Maar

als je daar een beetje voeling voor hebt, dan vind ik het wel leuk om de mensen weer zo gestemd te krijgen dat ze het weer een beetje zien zitten.

[T16] De stem die het belangrijk vindt zelf gemotiveerd te zijn: En je moet het zelf ook leuk maken iedere dag. Iedere dag is er weer een uitdaging en ook weer een leerdoel of een leerpunt dat je wilt bereiken.

Kwaliteit

Het thema kwaliteit wordt door de zorgmedewerkers vooral gekoppeld aan het thema zelfontplooiing. Zelfontplooiing en kwaliteit van zorg lijken samen op te trekken.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema kwaliteit

... Wij maken minder fouten en zijn creatiever in ons werk als de sfeer tussen ons en onze collega's goed is. Dan krijgen we ook echt zin om de goede dingen te doen. We vinden het belangrijk dat we kunnen laten zien waar we goed in zijn en dat we van elkaar weten waar iedereen goed in is. We willen niet alleen tevreden zijn over onszelf, maar we willen vooral dat de cliënten tevreden zijn over de zorg en daar hebben we het hele team voor nodig. We vinden het vervelend dat we vaak te weinig tijd hebben om onze ideeën over hoe we het werk beter zouden kunnen doen te realiseren. Onze deskundigheid bestaat onder meer uit het begrip hebben voor moeilijke reacties van de zorgvragers. Aan onze deskundigheid op dit punt willen we blijven werken, door dingen op te zoeken of door te reflecteren op ons handelen en het er met collega's over te hebben...

Ik-gedichten

De emotionele grondtonen die in de fragmenten uit de Ik-gedichten klinken zijn gedreven, dankbaar en ongeduldig.

[T3]

Dat ik een goed gevoel krijg
Dat ik op de goede plek ben
Dan kan ik goed werken

[T17]

Ik moet weten
Ik moet meteen weten

Meerstemmigheid

In de meerstemmighedsanalyse gaat de stem die de kwaliteit van de zorg belangrijk vindt vooral de dialoog aan met de stem die waarde hecht aan zelfontplooiing, onderling vertrouwen en teamwerk. Andere stemmen vinden meer tijd, begrip voor de zorgvragers en deskundigheid belangrijk.

[T3] De stem van die belang hecht aan...

... *onderling vertrouwen en teamwerk*: Het vertrouwen is natuurlijk ook heel belangrijk en ook het teamwerk is heel belangrijk. Als er een warme band is tussen de collega's, dan heb ik wel zin om gewoon goede dingen te doen op een afdeling.

... *kwaliteit van de zorg*: Dan maak ik minder fouten...

... *zelfontplooiing*: ...en kan ik heel creatief zijn. [...]

... *onderling vertrouwen*: Ik vind vertrouwen ook ontzettend belangrijk,

... *kwaliteit van zorg*: dan kun je je werk toch veel beter doen, als dat van je omgeving gevraagd wordt.

[T4] De stem die belang hecht aan...

... *zelfontplooiing*: Dan kunnen zij zien waar je heel goed in bent en dat kun je dan ook laten zien.

... *teamwerk*. Ik denk dat dat ook het teamwerk is, dat je precies weet wie waar goed in is en dat je ook van jezelf weet waar je goed in bent.

... *zelfontplooiing*: Dan kun je op dat gebied ook punten halen. Je bent dan creatiever, je weet dat je goed bent. Zo denk ik.

[T7] De stem die belang hecht aan kwaliteit van de zorg: Van de collega's vind ik het belangrijk dat zij hun werk goed doen. Ik werk in een heel goed team. Ik ben echt heel blij met mijn team.

[T8] De stem die belang hecht aan...

... *meer tijd*: Om mijn werk goed te doen heb ik meer tijd en ruimte nodig om mijn ideeën tot uitvoering te brengen. Ik heb weinig tijd. Ik heb wel de ruimte gekregen, maar die ruimte is toch wel beperkt omdat je nog steeds met die tijd zit.

... *kwaliteit van zorg*: Waar ik voor sta is kwaliteit van zorg, kwaliteit van leven van de klanten. Ik zie de kwaliteit van het werk van mijn collega's.

... *meer tijd*: Wat ik vooral nodig heb, is veel tijd om mijn ideeën uit te voeren. Die ideeën die zijn er. Je ziet gewoon dat je beperkt wordt in je tijd en

ook in je middelen. Ik probeer iets dan creatief op te lossen. Tot nu toe is het me wel gelukt. Tijd is gewoon een doodoener.

[T11] De stem die belang hecht aan begrip voor de zorgvragers: Maar het gaat erom of je veel kunt hebben van die bewoners. Vooral ook begrip: heb je begrip voor die bewoners? Begrijp je waarom ze zo reageren? Ik denk dat dat wel heel belangrijk is, dat dat een voorwaarde is om goed in de zorg te kunnen functioneren. Ik denk dat daar alles wel mee valt of staat. Begrijp je waarom iemand zo functioneert of zo doet? Ik denk dat dat wel heel belangrijk is. [...] Het gaat denk ik vooral om de wisselwerking met de bewoners, of je daar veel begrip voor kunt opbrengen. Op het moment dat je dat niet hebt, gaat het niet lukken. Dan kun je nog wel heel goed materiaal hebben en een heel goede teamleider, maar als je niet begrijpt waarom een bewoner zo reageert, dan gaat het nooit lukken.

[T16] De stem die belang hecht aan kwaliteit van zorg: Soms denk je, als je thuis bent: "Oh, dat had ik misschien net iets anders kunnen doen. Heb ik dat wel goed gedaan?" Dan breng je het aan het licht of je praat erover op het werk.

[T17] De stem die belang hecht aan deskundigheid: Voor mij is het erg belangrijk om een bepaalde deskundigheid te hebben. Ik streef er mijn hele leven naar dat op peil houden. Ik houd van lezen, op internet zoeken, me verdiepen. Ik heb iets nieuws gehoord, nieuwe middelen, dan ga ik het echt opzoeken. Ik moet weten wat ze bij wondverzorging doen. Iets ontdekken. Ik moet het meteen weten. Ik schrijf dat soms tijdens mijn werk ook op, en dan zoek ik het thuis nog op. Tegenwoordig heb je bepaalde apps. Dus, die moet ik zo snel mogelijk op mijn telefoon zetten, dan gaat dat makkelijker. [...] En bij deskundigheid niet alleen de verpleegtechnische dingen, maar ook communicatie. Je moet met mensen communiceren, dus je globaal een beetje deskundig gedragen.

Welbevinden

Om het beste uit zichzelf te halen hebben zorgmedewerkers een goede energiebalans nodig, maar deze is voor de zorgmedewerkers niet vanzelfsprekend.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema welbevinden
 ...Wij krijgen er energie van als we in harmonie hebben kunnen werken en als het werk niet te zwaar is, dat het werk past bij onze belastbaarheid in een bepaalde levensfase en dat we over voldoende hulpmiddelen kunnen beschikken. Om het beste uit onszelf te halen, hebben we nodig dat we zelf gezond zijn. We vinden dat we hier zelf ook in moeten investeren. Parttime werken, voldoende

vrije dagen en een goede nachtrust helpen ons om voldoende energie op te kunnen brengen voor het werk. Maar soms gaan we zo op in ons werk dat we niet goed voor ons eigen lichaam zorgen. Om ons werk goed te kunnen doen hebben we nodig dat we zelf lekker in ons vel zitten, dat er een goede balans is tussen werk, huishouden en vrije tijd. Dan kunnen we in het werk iets extra's geven. Ook kunnen we iets extra's geven als we waardering krijgen voor ons werk. Gedoe thuis of vermoeidheid heeft zijn weerslag op hoe we ons werk doen, vooral op hoe we de samenwerking met collega's ervaren. Hoewel we vinden dat we privé en werk van elkaar moeten kunnen scheiden, vinden we het prettig om bepaalde werkervaringen thuis kwijt te kunnen...

Ik-gedichten

De emotionele grondtonen die in de Ik-gedichten klinken zijn soms energiek, gedreven en blij en soms vermoeid.

[T1]

Voel ik me energievool

Ik heb het gevoel dat alles in harmonie is verlopen

[T15] Ik ben aan vakantie toe

Als ik dan vakantie heb

En ik moet nog werken

Dan heb ik er echt geen zin meer in

Dan heb ik gewoon geen zin meer

Meerstemmigheid

De stem die belang hecht aan een goede energiebalans voert de boventoon en gaat de dialoog aan met stemmen die harmonie, gezondheid en nachtrust belangrijk vinden. Ook klinkt hier de stem van het privéleven.

[T1] *De stem die belang hecht aan...*

... *een goede energiebalans*: Ik ga met energie naar mijn werk. Als ik een dag fijn heb gewerkt voel ik me ook aan het eind van de dag energievool.

... *harmonie*: Dan heb ik het gevoel dat alles wat ik die dag heb gedaan in goede harmonie is verlopen...

... *een goede energiebalans*: ...en dat geeft mij weer nieuwe energie.

... *harmonie*: Dan heb ik het gevoel dat alles wat ik die dag heb gedaan in goede harmonie is verlopen Maar het is natuurlijk niet iedere dag feest.

[T4] *De stem die belang hecht aan...*

... *gezondheid*: Om het beste uit mezelf te halen, heb ik gezondheid nodig. Nou ben ik gelukkig nooit ziek, of zelden, dus ik ben er gewoon altijd.

... *een goede energiebalans*: Maar ik werk parttime, dus kan ik altijd met een frisse blik en voldoende energie op de afdeling komen. In vergelijking met de meiden die fulltime werken, is dat gewoon een groot verschil. Ik ben er twee, drie keer in de week, dus ik heb altijd volop energie.

[T14] *De stem die belang hecht aan...*

... *aan het privéleven*: Ja, wat ik ook wel belangrijk vind: rust thuis. Een goede basis thuis vind ik heel belangrijk. Stel je voor dat je bonje thuis hebt of zo, dat er wat gaande is, dat er spanningen zijn. Dat neem je mee, dan kun je minder goed functioneren. Dus, ik vind het heel belangrijk dat het thuis goed loopt en dat de sfeer goed is. En vanuit daar kun je dan beter je werk doen. [...]

... *een goede energiebalans*: En ook regelmatig vrij zijn. Dat je een goede balans vindt. Dat je je gezin, of in je thuissituatie, je vrije tijd en je werk – dat dat in balans is. Daar komt het eigenlijk op neer, ik denk voor iedereen wel. [...]

... *het privéleven*: Voor mij is het dan dat ik vanuit een rustige basis, van mijn huiselijke situatie, naar mijn werk kan. Als het bij mij thuis goed is en het loopt. Rust. Ik vind steun bij mijn man en kinderen. Dan kan ik me vol geven op mijn werk.

[T15] *De stem die belang hecht aan het privéleven*: Ik denk dat je ook privé lekker in je vel moet zitten. Zit je privé niet lekker in je vel, dan werkt dat overal door. [...] Als het thuis [...] Ik ben ook weleens chagrijnig, en als ik 's avonds werk, en ik heb 's ochtends een stootje thuis gehad of zo, dan ben ik 's avonds ook chagrijnig. Hoe lullig dat ook is. Dat loopt gewoon door, of je nu moet werken, of ... Kijk, ik uit het dan niet tegen de bewoners of zo, dat niet, maar je bent minder vrolijk dan normaal. Het blijft broeien. Het is na een tijdje wel weg. Dat heb ik ook, als ik lekker op mijn gemakje naar mijn werk kan gaan. Zonder al te veel aan mijn hoofd te hebben, dan gaat het sowieso al een stuk beter. Dan kun je ook meer hebben, ook al moet je dan bijvoorbeeld met iemand werken met wie je niet goed kunt opschieten. Dat kun je dan makkelijker hebben dan wanneer je een rotdag hebt gehad. Iedereen heeft weleens een *bad day*.

[T16] *De stem die belang hecht aan...*

... *een goede nachtrust*: Ik denk ook een goede nachtrust. Dat heb je ook nodig om je werk uit te kunnen voeren, anders sta je nergens.

... *het privéleven*: En ik denk ook dat je tot op zekere hoogte werk en privé gescheiden moet houden. Dus, dat je niet in alle opzichten heel amicaal wordt met bewoners of personeel, maar dat je ook ergens je grenzen kent. Stel dat er zich thuis of in een privésituatie iets afspeelt, dan kan ik heel goed thuis de deur dicht doen en hem hier weer opendoen, en dan heb ik zoiets van: "Een nieuwe dag." Dan komt er ook niemand bij, dan laat ik ook niets merken. Daar ben ik wel heel nuchter in. Maar als je eenmaal thuis bent... Soms moet je wel even een verhaal ventileren van je werk, of je moet het soms even aan iemand kwijt. Kijk, niet met naam en toenaam, maar sommige dingen kunnen heel veel indruk op je maken, die je op het werk hebt meegemaakt. Het kunnen situaties zijn of dingen die voorgekomen zijn waardoor je het als mens ook nodig hebt om het even te kunnen uiten. Dan is het van je schouders af. Het gewoon even van je af gesproken te hebben. Even luchten.

Voldoening en zelfontplooiing

Zorgmedewerkers halen het beste uit zichzelf als zij het werk met voldoening kunnen doen of als zij zichzelf in het werk kunnen ontplooien.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema voldoening en zelfontplooiing

... We halen het beste uit onszelf als ons werk ons voldoening geeft; bijvoorbeeld, doordat we zien dat zorgvragers dankzij ons weer naar huis kunnen of thuis kunnen blijven. Zowel van de zorgvragers als van onze collega's krijgen we veel terug; daarom doen we onszelf niet snel tekort door voor anderen te zorgen. Vooral zorgvragers die ons heel erg nodig hebben en afhankelijk van ons zijn, geven ons veel voldoening. Wij worden er niet vrolijk van, maar zij geven ons wel het gevoel goed werk te verrichten. Wij geven in die situaties heel veel van onszelf, maar krijgen daar veel dankbaarheid voor terug. Het gaat ons om de kleine dingen die in een bepaalde situatie in het leven van een mens heel belangrijk kunnen zijn, die het lijden van iemand verlichten. Verder halen we het beste uit onszelf als we creatief kunnen zijn, als er afwisseling is in het werk, als we kunnen blijven leren, scholing kunnen volgen, nieuwe uitdagingen aan kunnen gaan, zelf beslissingen mogen nemen en ook eens een fout mogen maken. Het geeft ons ook voldoening als collega's ons in vertrouwen nemen en als we collega's kunnen helpen het beste uit zichzelf te halen. We leren daar zelf van. We vinden het belangrijk dat we door de zorgvragers gerespecteerd worden en dat onze leidinggevende ons steunt, bijvoorbeeld als we gediscrimineerd worden...

Ik-gedichten

De emotionele grondtonen van de Ik-gedichten zijn soms gedreven, soms defensief.

[T8]

Krijg ik veel terug
Van het team krijg ik veel terug
Van de klanten krijg ik ook heel veel terug

[T12]

Als ik kom
Dat ik dan zoiets heb van
Dan neem ik de stap
Dit wil ik niet
Dit kan ik ook niet
Dat wil ik niet
Dat wil ik niet in mijn werk

[T13]

Wat ik nodig heb?
Dat ik nieuwe uitdagingen aan mag gaan
Dat ik mag proberen
Dat ik het wel gewoon mag proberen

Maar ik haal uit mezelf
Als ik heel dichtbij andere mensen mag komen
Haal ik uit mezelf

Als ik mag leren
Dat vind ik af en toe nog heel erg leuk
Ik vind het vreselijk leuk

Meerstemmigheid

In de meerstemmighedsanalyse horen we vooral de stem die zelfontplooiing belangrijk vindt, die het werk als een bron van voldoening ervaart en die het gevoel heeft er van de zorgvragers iets voor terug te krijgen. Tevens horen we regelmatig de stem van de behoefte aan eigen speelruimte. Ook ontspint zich een dialoog tussen de stem van de zelfontplooiing en de stem van de gelijkwaardigheid, rechtvaardigheid, het respect en de eerlijkheid. In deze dialoog klinkt ook de stem van de goede leiding.

[T1] *De stem die belang hecht aan zelfontplooiing:* Verder vind ik het heel erg prettig als ik in mijn baan mijn ei en mijn kwaliteiten kwijt kan.

[T9] *De stem die belang hecht aan...*

... *zorgen als bron van voldoening:* Vooral het zorgen geeft mij voldoening. Daarom heb ik er ook voor gekozen. En ik denk, hoe meer zorg iemand nodig heeft, des te leuker vind ik het. Des te meer voel ik me thuis. Van alleen steunkousen uittrekken word ik niet warm of koud, moet ik zeggen. Ik houd heel veel van palliatieve zorg. Dat is misschien een beetje raar gezegd. Die mensen hebben echt de zorg nodig,

... *zelfontplooiing:* en dat haalt bij mij het beste in me naar boven.

... *zorgen als bron van voldoening:* Je wordt er niet vrolijk van, maar ik merk aan mezelf dat het me heel veel voldoening geeft om mensen te verwennen in de laatste dagen van hun leven, om het zo maar eens te zeggen. Vrolijk word je natuurlijk nooit als iemand dood gaat, maar het geeft wel heel veel voldoening. Ik ga er wel blij van naar huis. Dat als ik dan 's avonds op de bank zit, ik kan zeggen: "Ik heb goed werk verricht." Daar haal ik mijn prettige gevoel vandaan. Het zorgen voor, dat is gewoon mijn ding. Zeker als mensen heel erg ziek zijn en echt van je afhankelijk zijn.

... *zelfontplooiing:* Het als herintreder weer de zorg in gaan, is het beste wat me is overkomen om het zo maar even te zeggen. Het haalt het beste in me naar boven,

... *zorgen als bron van voldoening:* maar het geeft me ook heel veel voldoening, ik geef zo heel veel van mezelf.

... *van de zorgvragers iets terug te ontvangen:* En ik krijg er dankbaarheid van mensen voor terug, omdat ik hen goed verzorg.

[T12] *De stem die belang hecht aan...*

... *gelijkwaardigheid, rechtvaardigheid, respect en eerlijkheid:* Het is wel zo dat als ik heel vaak bij iemand kom en zo mijn best doe en toch nét niet – misschien wel vanwege mijn geloof of cultuur – geaccepteerd word, dat ik dan toch zoiets heb, van: "Tot hier en niet verder." Dan neem ik ook echt de stap naar mijn teamleider, van: "Dit wil ik niet. Dit kan ik ook niet."

... *zelfontplooiing:* Dan haal je toch het niet-leuke eruit. Dat wil ik niet. Dat wil ik niet in mijn werk. [...]

... *gelijkwaardigheid, rechtvaardigheid, respect en eerlijkheid:* Gelijkheid vind ik wel belangrijk. Respect naar elkaar toe, waardoor ik ook soms de stap kan zetten om bepaalde keuzes te maken.

... *zelfontplooiing*: Dat geeft mij de kracht en dat kan gewoon alles in mij naar voren halen. [...]

... *gelijkheid, rechtvaardigheid, respect en eerlijkheid*: De kern is: eerlijkheid en gelijkheid, alle twee. Dat ze ook eerlijk naar mij toe zijn. Naar het werk dat ik doe. Maar ook toch wel de gelijkheid, ook toch vanwege mijn hoofddoek: jij bent zo. En jij bent zo ook in dienst aangenomen, dus die gelijkheid en dat begrip moet er ook zijn.

[T13] *De stem die eigen speelruimte belangrijk vindt*: Wat ik nodig heb om het beste uit mezelf te halen, is dat ik steeds weer nieuwe uitdagingen mag aangaan. Dat ik nieuwe dingen mag proberen. En dat het niet geeft als dat een keer niet helemaal goed gaat, maar dat ik het wel gewoon mag proberen. Dat ik een aantal beslissingen zelf kan nemen, ook soms op nieuwe gebieden waarvan we nog helemaal niet weten hoe dingen gaan lopen. Dat is natuurlijk ook spannend als je dat aan mij overlaat, maar dan komt er het beste uit mezelf.

Leiding en randvoorwaarden

Ten slotte wordt bij het thema leiding en randvoorwaarden duidelijk dat zorgmedewerkers het beste uit zichzelf halen in het geval van een goede leiding en voldoende beschikbaar werkmateriaal. Bij dit thema werden geen aansprekende Ik-gedichtfragmenten gevonden.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema leiding en randvoorwaarden

... We halen het beste uit onszelf als de leiding een luisterend oor voor ons heeft, die oog voor onze ontwikkeling heeft, bijspringt als het nodig is en het werkklimaat bevordert. We halen het beste in onszelf naar boven als we in een ordelijke omgeving kunnen werken en als we over het materiaal kunnen beschikken om het werk goed te doen. Hoe demotiverend het ontbreken van randvoorwaarden ook kan zijn, een goed functionerend team is belangrijker.

Meerstemmigheid

De stem die een goede leiding belangrijk vindt en de stem die belang hecht aan voldoende materiaal bepalen hier de dialoog. Ook horen we de stem die belang hecht aan een goede samenwerking met eigen collega's en andere disciplines.

[T5] *De stem van het belang van een ordelijke werkomgeving*: Verder vind ik een opgeruimde omgeving ook wel erg prettig. Dat je niet in zo'n klerzooi zit.

[T7] *De stem van het belang van een goede leiding:* Om mijn werk goed te kunnen doen, heb ik ook goede teamleiders nodig. Dat als je iets hebt, dat je ook gewoon naar ze toe kunt komen en dat ze een luisterend oor bieden. Dat ze terwijl ze het druk hebben, er toch voor je zijn.

[T11] *De stem van...*

... *het belang van over voldoende materiaal kunnen beschikken:* Daarnaast is mijn andere randvoorwaarde om te functioneren het materiaal, de omstandigheid waarin je werkt. Is er genoeg? Kun je het gemakkelijk vinden? Zulk soort zaken. [...]

... *een goede leiding:* Een goede teamleider is wel heel belangrijk voor de dynamiek in het team. Ja, het is een collega, maar het is ietsje meer dan een collega. Die schept toch nog wel voorwaarden voor het werkklimaat, zeg maar. Eventueel wat sturen waar het misgaat. Er zijn altijd wel dingen die binnen het team niet worden opgelost en die dan een teamleider wel eventueel zou kunnen doen. Dus, de teamleider is ook een voorwaarde om goed te kunnen werken. Ja, sowieso het management. Want je denkt dat je wel zonder management kunt, maar dat is natuurlijk niet helemaal. Dat ga je snel denken, maar dat is natuurlijk helemaal niet zo. Die speelt echt wel een belangrijke rol, denk ik.

... *een goed contact met andere disciplines:* En dan de wisselwerking met andere disciplines. Daar heb je zelf wel een deel de hand in, en een deel ook niet.

[T15] *De stem van het belang van...*

... *een goede leiding:* En ik denk dat een goede leiding ook heel erg mee-speelt. Iemand die iedereen aanziet of bijspringt als het nodig is.

... *communicatie:* Een goede communicatie ook. Dat maakt het stukken makkelijker ook.

... *flexibele collega's:* Wat ook altijd handig meegenomen is, is als je flexibele collega's hebt. Als je een keer zegt, van: "Ik heb nu een keer geen zin om op vrijdagavond te werken, ik moet elke keer. Kun je niet een keer met me wisselen?"

ALTUS: KLAAGMOMENTEN

De zorgmedewerkers kregen tijdens de muzikale verhalenworkshop de vraag een verhaal te vertellen over een recente gebeurtenis tijdens het werk waarover zij zouden willen klagen en de emotie bij dit verhaal ook in klanken uit te drukken. Ook deze verhalen werden volgens de aangepaste *Listening Guide* geanalyseerd, met opnieuw een plot, een Ik-gedicht en een meerstemmige analyse als resultaat. Ook in de *altus* staan de

plotbeschrijvingen voor de meerstemmigheid binnen de groep zorgmedewerkers. De analyse van de klaagverhalen wordt beschreven aan de hand van een zestal thema's: geduld en professionaliteit, machteloosheid en kwaliteit, flexibiliteit, relativering en kritiek, kiezen en regelmogelijkheden en miskenning, irritatie en schuld. Binnen elk thema wordt de analyse geïllustreerd aan de hand van enkele analysefragmenten.

Geduld en professionaliteit

De klaagverhalen met betrekking tot het thema geduld en professionaliteit hebben vooral betrekking op de spanning tussen een dreigend verlies van geduld en behoud van professionaliteit.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema geduld en professionaliteit

We zouden willen klagen over momenten waarop ons geduld door een veeleisende bewoner of een betuttelende familie op de proef wordt gesteld, bijvoorbeeld als de familie zich niet bij de zorg laat betrekken. Wij zijn uiteindelijk toch min of meer vreemden voor de cliënt of bewoner. We doen dan ons best om ons geduld te bewaren en professioneel te blijven, maar dit lukt niet altijd, omdat we ook echt boos kunnen worden. Soms trekken we ons even uit de situatie terug of we vragen een collega om het even over te nemen. Soms moeten we echt even stoom afblazen...

Ik-gedichten

De emotionele grondtonen van de geselecteerde Ik-gedicht-fragmenten zijn: zorgzaam, berustend, maar ook gefrustreerd en machteloos.

[T6]

Ik heb wel gedaan
Had ik dus gedaan
Of ik het weer ongedaan wilde maken
Ik ging daar nog naar toe
Ik heb het toch gedaan

[T10]

Ik kan niet vervangen
Ik ben geen bloedverwant
Dan kan ik niet vervangen

Meerstemmigheid

In de meerstemmighedsanalyse voert de stem die (bijna) zijn geduld verliest de boven-ton, in dialoog met de stem die professioneel probeert te blijven en de stem van de machteloosheid.

[T1] De stem die...

... (bijna) het geduld verliest: Als iemand, cliënt of bewoner, voor de twintigduizendste keer, dat meen ik echt, in één uur hetzelfde vraagt op een hele klaaglijke toon. Dan krijg ik echt moordneigingen.

... professioneel probeert te blijven: Dat doe ik niet bij die cliënt of bewoner, dan loop ik even weg. Ik vind dat dat ook weleens mag.

... (bijna) het geduld verliest: Dat is niet iemand die drie keer iets vraagt. Nee. "Kun je me naar beneden brengen?" Maar ontzettend erg, erg vaak.

... een beroep doet op collega's: Gelukkig zijn er dan ook andere collega's bij op wie je het eventjes af kunt schuiven: "Neem jij het even van me over?" Want iedereen heeft er last van, maar de één wat erger dan de ander.

[T6] De stem die....

... (bijna) het geduld verliest: Ik ben niet zo snel gefrustreerd, maar vorige week had ik zoiets van: "Néé, he!" Dat is voor mij dan al heel heftig. Ik moest terug naar een klant om iets ongedaan te maken wat die klant graag zelf wilde en waar ik dus al eerder geweest was. Dat vond ik niet zo leuk.

... professioneel probeert te blijven: Maar ik heb het wel gedaan en gewoon vrolijk. Hij heeft er ook niets van gemerkt.

... (bijna) het geduld verliest: Hij wilde iets, daar had zijn dochter voor gezorgd en dat had ik dus gedaan. En toen belde hij drie kwartier later op of ik het weer ongedaan wilde maken. Hij belde om kwart voor elf en ik ging daar om kwart over elf nog naar toe. Dat was eigenlijk buiten werktijd, maar ik heb het toch gedaan. Toen zei ik dus: "Néé, he!"

[T10] De stem....

... van de machteloosheid: Ja, ik had een schreeuwmoment naar aanleiding van een samenloop van omstandigheden. Ik heb twee vervelende familiegesprekken gehad. Echt hele vervelende gesprekken waarin ik een respons kreeg van een zoon wiens vader stervende is. Ik zei: "Goh, het zou wel fijn zijn als u even uw broers en zussen belt. Ze wonen wel ver, maar doe even een telefoontje." Mijn collega heeft het gesprek nog een keer gedaan, ze zat bijna smekend aan de telefoon of hij alsjeblieft zijn broers en zussen even wilde bellen. Toen zei de zoon: "Hoezo? Hebben jullie geen tijd dan?"

Ik zei: "Tijd hebben we genoeg, maar ik kan de kinderen van uw vader niet vervangen. Ik ben geen bloedverwant, die kan ik niet vervangen."

... *die (bijna) het geduld verliest*: Toen werd het stil aan de andere kant. Dus ik zei: "Meneer ik ga nu ophangen, want ik moet nu verder." Toen wilde ik echt heel erg hard schreeuwen uit boosheid. Ik neem de moeite om hem te bellen, om te vertellen waar het probleem zit en zijn ouders zitten verlegen om een beetje aandacht. Het gaat al niet goed en ze vragen al niet veel. Pak die telefoon gewoon en bel ze op! Daar was ik echt goed boos over!

... *van de machteloosheid*: Van die gesprekken waren er twee heel vervelend deze week. Dat je mensen op hun verantwoordelijkheden moet gaan wijzen. Dat vind ik zo vervelend. Hij zijn niet mijn vader en moeder die daar liggen. Word nou eens wakker!

Machteloosheid en kwaliteit

Ook de klaagverhalen over het thema machteloosheid en kwaliteit hebben betrekking op een door de zorgmedewerkers ervaren spanning. In dit geval gaat het om de spanning tussen geen goede zorg kunnen geven en gevoelens van machteloosheid.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema machteloosheid en kwaliteit

... We zouden willen klagen over momenten waarop we zien dat cliënten of bewoners niet de zorg krijgen die ze eigenlijk nodig hebben doordat collega's of andere professionals tekortschieten. Dan voelen we ons machteloos. We proberen er wel begrip voor op te brengen. Ook voelen we ons machteloos als cliënten of bewoners niet de zorg krijgt die ze eigenlijk nodig hebben, doordat er te weinig gekwalificeerd personeel is. In zo'n situatie zouden we ook willen klagen over de zware verantwoordelijkheid die ons in zo'n situatie opgelegd wordt. Vervolgens voelen we ons machteloos als we heel graag iets voor een cliënt of bewoner zouden willen doen wat niet kan. Sommigen van ons verwerken moeilijke gebeurtenissen vooral door zich te beheersen en professioneel te blijven. Dit neemt niet weg dat zij dan later onverwacht uit kunnen vallen, maar dan gaat het vaak ergens anders over. Ook gaan we soms over een vervelende gebeurtenis met collega's in gesprek. Af en toe vragen we onszelf naar aanleiding van een vervelende gebeurtenis af of dit wel het werk is wat we willen doen...

Ik-gedichten

De emotionele grondtonen die in de geselecteerde Ik-gedicht-fragmenten klinken zijn: gefrustreerd, verdrietig, machteloos, verbijsterd en onbeheerst, maar ook kalm, kordaat, en hoopvol.

[T7]

Ik word stil
Dan word ik daar heel stil van
Dat weet ik van mezelf
Dat ik daar heel erg mee uit moet kijken
Ik wilde helpen
Ik word daar gewoon echt stil van
Ik kan dat gewoon niet begrijpen
Wat moet ik hiermee?
Dan blijf ik zelf maar
Ik merk nu ook
Ik heb er wel iets aan gedaan
Dat weet ik ook
Ik word eerder stil
Dan knal ik echt uit de bocht
Nu ben ik er klaar mee

[T8]

Vind ik erg
Dan moet ik alles regelen
Dan moet ik weer helemaal tot mezelf komen
Ik vind het erg
Omdat ik moet denken
Maar ik vind het ook heel erg
Dat vind ik erger

[T11]

Ik blijf wel professioneel
Ik hoop
Ik vind
Ik hoop
Ik wil dat het gebeurt
Ik moet zien te krijgen

Meerstemmigheid

In de meerstemmighedsanalyse voert de stem van de machteloosheid de boventoon en deze is vooral in dialoog met de stem die goede zorg wil geven. Ook horen we in de

dialogoog regelmatig de stem die (bijna) zijn geduld verliest, de oplossingsgerichte stem en de stem van de emotie.

[T7] De stem...

... *van de machteloosheid*: Er was een situatie in de nacht dat een meneer heel erg ziek was. Ik wilde hem 's ochtends helpen. Hij was echt heel ziek en hij had de hele nacht geen water gehad. Hij had echt verschrikkelijke droge lippen. Hoe kan dat?! Ik word daar gewoon echt stil van. Ik kan dat gewoon niet begrijpen. Het was echt zo. Dan heb je echt zoiets van: "Wat moet ik hiermee?" Een frustratiegevoel, onmacht. Want dit kun je niet veranderen. Je kunt niet dag en nacht bij iemand zitten. Zelf zou je het nog het liefste doen. Dan blijf ik zelf maar. Maar dat gaat natuurlijk niet.

... *die professioneel probeert te blijven*: Ik merk nu ook dat je dat met het beroep mee krijgt, dat je zo geleerd hebt om je in te houden bij iedereen, bij mensen. Je kan je gevoelens niet altijd tonen. Dat gaat niet. Dat kan niet. Dan merk je wel dat het je ook weer beperkt in dingen. Ja, triest voor die man.

... *die begrip heeft voor collega's*: Ik heb er naar die collega wel iets aan gedaan hoor. Gelukkig niet boos, want je weet de situatie ook niet. Het zijn soms hele drukke nachten. Dat weet ik ook. En er is personeelstekort. Dan loopt er één iemand op de hele etage waar ook terminale mensen tussen liggen.

... *die goede zorg wil geven*: Ergens kun je het begrijpen en ergens ook niet. Hoe kan dat? En die man kon niet bellen. De zaak heeft ook twee kanten. Er is wel wat aan gedaan hoor, maar het is wel gegaan ten koste van die man.

... *die (bijna) het geduld verliest*: Ik word eerder stil. Als er dan iets anders gebeurt, dan knal ik echt uit de bocht. "Nou ben ik er klaar mee." Tegen de verkeerde soms ook.

[T8] De stem...

... *van de machteloosheid*: En ik voel onmacht als ik al een paar dagen werk en dan ben ik de enige gediplomeerde op mijn afdeling. En de anderen die weten niets...

... *die goede zorg wil geven*: en dan vind ik het erg dat de patiënten eronder lijden dat zij niets weten. Dan moet ik alles regelen. Iedereen moet wachten.

... *van de machteloosheid*: "Daar gaan we weer." Dan moet ik weer helemaal tot mezelf komen. Ik vind het erg voor mezelf omdat ik aan alle patiënten moet denken,

... *die het werk goed wil doen*: maar ik vind het ook heel erg voor de patiënten zelf omdat ze niet de goede zorg krijgen die ze zouden moeten krijgen. Dat vind ik erger.

[T11] *De stem....*

... *van de machteloosheid*: Wat mij heel erg is bijgebleven, na drie weken vakantie, een zorgvrager waar ik een bepaalde band mee heb, die terminaal is, die heel graag in een rolstoel wil zitten. Er kwam duidelijk naar voren dat dat niet ging. Dan zit je toch wel met gemengde gevoelens ...

... *die goede zorg wil geven*: Ik zou het heel graag willen,

... *van de machteloosheid*: maar die verantwoordelijkheid wil en kan ik niet nemen om dat te doen.

... *die goede zorg wil geven*: Maar dan zit ik echt met gemengde gevoelens, want het móet eigenlijk kunnen. Ik blijf dan wel professioneel.

... *van de emotie*: Het was een actieve man voor zijn leeftijd. En om hem dan nu zo te zien en dat gevoel... Ja, dat was echt even wegslikken voor mij.

... *die goede zorg wil geven*: Ik hoop ook echt dat wij het binnen het team waar kunnen maken.

... *van de emotie*: Het doet iets met me.

... *die goede zorg wil geven*: Ik vind dat het niet altijd kan, maar sommige dingen moeten wel eventueel kunnen. Het is de laatste levensfase. Ik hoop dat het me gaat lukken. Ik wil dat het gebeurt. Het moet gebeuren, ik moet hem in die stoel zien te krijgen.

Flexibiliteit, relativering en kritiek

Het thema flexibiliteit, relativering en kritiek heeft betrekking op drie strategieën van de zorgmedewerkers om om te gaan met frustratie.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema geduld, flexibiliteit, relativering en kritiek

... Sommigen van ons laten zich uit zelfbehoud niet zo snel frustreren. Zij laten de zorg na hun dienst gemakkelijk aan collega's over of blijven gewoon even wat langer voor taken die moeilijk overdraagbaar zijn zoals het afwerken van administratie. Wij hebben eerder te klagen over hoe het geld in de organisatie besteed wordt dan over het werk zelf. We vinden namelijk dat het geld niet besteed wordt aan dingen die er in het werk echt toe doen, zoals extra personeel en computers...

Ik-gedichten

De emotionele grondtonen van de geselecteerde Ik-gedicht-fragmenten zijn vooral kalm, berustend, verantwoordelijk, maar ook gefrustreerd.

[T13]

Ik ben niet snel gefrustreerd
Als ik niet afkrijg
Dan blijf ik langer
Als ik kijk
Die ik moet doen
Dat wil ik afmaken
Blijf ik gewoon wat langer
Ik heb weleens
Ik verschuif
Ik zit in het vierentwintiguursgebeuren
Geloof ik
Denk ik
Ik ben niet zo gauw gefrustreerd
Ik zou zeggen
Ik zie wel
Ik denk
Ik moet werken
Dan denk ik bij mezelf
Ik ben zelf niet zo heel snel gefrustreerd
Dan denk ik altijd maar
Daar zit ik niet zo mee
Ik ben niet zo gauw gefrustreerd

[T14]

Ik vind het vaak heel erg frustrerend
Daar zie ik
Dan denk ik
Ik vind frustrerend
Ik zat
Kom ik tegen
Ik vind het gewoon frustrerend
Daar kom ik veel minder frustrerende dingen tegen
En ik moet zeggen
Merk ik
Vroeger was ik veel gefrustreerder
Ik had dat vroeger veel erger

Meerstemmigheid

In de meerstemmighedsanalyse horen we vooral de laconieke en flexibele stemmen in dialoog met de stem van de machteloosheid en de kritiek.

[T14] De stem...

... *die flexibel is*: Ik ben niet snel gefrustreerd als ik iets niet afkrijg, dan blijf ik gewoon langer om dingen af te maken, omdat het op dat moment moet – als ik kijk naar mijn administratie die ik voor mijn leerlingbegeleiding moet doen. Dat zijn dingen die af móeten, en dat wil ik dan het liefst zo snel mogelijk op de plaats waar ik dan ben, afmaken. Het liefst niet mee naar huis, nee. Soms moet het, zijn er dingen die af moeten. Dan blijf ik gewoon wat langer op mijn werk. Ik heb weleens dat ik bepaalde dingen naar een later tijdstip verschuif – in alle rust, weet je wel.

... *die laconiek is*: En voor de rest, als het om de zorg gaat ... Ik zit in het vierentwintiguursgebeuren, en dan nemen de collega's het weer over. En de zorg delen we met elkaar op, geloof ik. Je neemt het weer over. Dit is toch de kern van alles. De zorg dragen we gewoon over aan de collega's. Administraties zijn, denk ik, nooit af. Er is altijd wel werk. Maar qua zorg draag je dat over aan elkaar.

... *die zich machteloos voelt*: Er is wel te weinig personeel. Dat je toch met veel lager geschoolden of flexwerkers moet werken.

... *die kritisch is*: Als je al dat geld van al die cursussen eens bewaart voor andere dingen. Of meer computers erbij, dat soort praktische zaken.

[T14] De stem...

... *die zich machteloos voelt*: Als ik dan terug ga denken dan is heel vaak de tijd frustrerend. Je ziet dat iemand verdrietig is, maar je komt er niet aan toe om daar even vijf of tien minuten langer mee te praten.

... *die kritisch is*: Tegen het werk zelf heb ik zelf "ja" gezegd. Maar ik vind het vaak op een gegeven moment heel erg frustrerend om te zien voor welke dingen je moet terugkomen, zeg maar. Voor brandpreventie, een brandoefening... Daar zie ik dan nog wel enigszins het nut van in. Twee weken geleden zijn ze naar een congres geweest. Op zich kom je daar misschien informatie te weten, maar hoeveel man gaan er? Drie of zo en acht uur reistijd. Dan denk ik: "Voor dat geld!" [...] Het levert heel weinig op, maar intussen zit er wel tweehonderd man keer zes uur, is twaalfhonderd uren die zomaar vervliegen als het ware. Ik vind dat echt best wel frustrerend.

Kiezen en regelmogelijkheden

Deze klaagverhalen gaan vooral over het gebrek aan regelmogelijkheden, over keuzestress en het gevoel voortdurend tekort te schieten.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema kiezen en regelmogelijkheden

... Wij zouden willen klagen over momenten in de zorg waarop het ons ontbreekt aan regelmogelijkheden om het werk naar ons eigen oordeel goed te doen. Soms moeten we keuzes maken tussen zorgtaken, terwijl we alle cliënten of bewoners de aandacht willen geven die zij verdienen. Eigenlijk schieten we altijd tekort en daar hebben we last van. Zorgroutes worden zo strak gepland dat er niets onverwachts kan gebeuren. Ook zouden we af en toe over onszelf willen klagen als we zelf geen goede keuzes maken waar dat wel mogelijk geweest zou zijn. Bijvoorbeeld door steeds maar niet op tijd te stoppen met de zorg voor cliënten of bewoners en zo het thuisfront tekort te doen...

Ik-gedicht

De emotionele grondtonen van de geselecteerde Ik-gedicht-fragmenten zijn hier meestal negatief: gepijnigd, machteloos, spijtig en gefrustreerd, verwijtend naar anderen en zelfverwijtend.

[T15]

Ik vind het vaak moeilijk
Dat vind ik echt heel moeilijk
Dat vond ik erg lastig
Het liefst zou ik zelf nagaan
En nu moet ik vragen

Als ik ben
En ik ben er niet bij
Omdat ik denk
Ik had nu moeten zijn
Dat vind ik dan wel jammer
Dan had ik allebei willen doen
Dan ben ik daar gefrustreerd over

[T16]

Had ik moeten doen
Kan ik last van hebben

Ik had langer moeten stilstaan
 Ik had iemand op moeten zoeken
 Daar heb ik last van
 Daar heb ik last van

Meerstemmigheid

In de meerstemmighedsanalyse voert de stem die keuzes moet maken de boventoon, meestal in dialoog met de stem die goede zorg wil geven. Ook de machteloze stem mengt zich regelmatig in deze dialoog.

[T15] *De stem...*

... *die keuzes moet maken*: Vorige week moest ik een keuze maken: ik moest een patiënt vooronderzoeken, maar ik moest ook op een afdeling zijn. De patiënt bezoeken is belangrijk om een goede keuze te maken voor wanneer hij op je afdeling komt. Maar op die afdeling was het ook belangrijk om daar te zijn, omdat het mijn baan is om daar koffie te drinken.

... *die het werk goed wil doen*: En dan heb ik wel het gevoel dat ik het allebei goed wil doen. Dus, dan frustreert me dat, omdat ik het allebei leuk vind om te doen, en dat ik beide dan misschien niet goed genoeg zou doen. Dan maak ik een afweging: "Ik kan beter één ding goed doen, en dan straks weer een ander ding goed doen, dan dat ik beide half ga doen." Als ik een patiënt afraffel of niet goed doorvraag, dan komt hij op de verkeerde afdeling terecht. En als ik op die afdeling ben en ik ben er niet bij omdat ik denk: "Ik had nu in het ziekenhuis moeten zijn," dan gaat het ook niet goed. Maar dat vind ik dan wel jammer, want dan had ik het allebei willen doen.

[T16] *De stem...*

... *die keuzes moet maken*: Iedereen heeft tien, twintig, dertig dingen om te doen, en soms komen er dan maar vijftien van klaar, dat je denkt: "Wat voor keuze moet ik nu maken?"

... *die goede zorg wil geven*: En dan kun je aan één net wat te weinig aandacht geven, dat je denkt: "Daar had ik even wat meer energie in moeten doen."

... *van de emotie*: En daar kan ik ook wel een paar dagen last van hebben. Dat je denkt: ik had misschien langer moet stilstaan bij iemand, of ik had iemand moet opzoeken.

... *die keuzes moet maken*: Dat je het jammer vindt dat je daarin een keuze moet maken.

... *die goede zorg wil geven*: Omdat je zo in elkaar zit, dat je iemand echt aandacht wilt geven en belangstelling wilt tonen en bij iemand langs wilt gaan

en vragen wilt stellen. Dan kun je soms tussen je afspraken door de ruimte niet hebben om echt daadwerkelijk die vragen aan iemand te stellen.

... *van de emotie*: Daar heb ik last van. Daar heb ik last van.

... *die goede zorg wil geven*: Dan probeer ik tussendoor altijd nog even tien minuten te creëren en even naar iemand toe te gaan.

... *die zich machteloos voelt*: Maar dan hadden het er eigenlijk twaalf of veertien moeten zijn, maar dan moet ik toch altijd weer weg.

... *die flexibel is*: Ik loop soms wel in de valkuil dat je iedere dag laat naar huis gaat en iedere dag weer later.

... *die keuzes moet maken*: Dan denk ik: "Daar kun je zelf natuurlijk iets aan doen." En dan frustreert het toch wel vaak dat ik het dan toch niet doe. En dan denk ik: "Wat maakt dan dat ik het toch niet doe?" Waarom zeg ik dan niet: "Nee, het kan niet. Het kan niet op die tijd." Of: "Nee, ik ga het niet doen." Omdat ik alles leuk vind, ik wil alles meemaken. Maar ik kan het wel doen, maar aan de andere kant zitten er een man en een kind thuis, die zeggen: "Het kon weer niet zonder jou?" Dan denk ik: "Ja, jullie hebben gelijk. Natuurlijk kon het zonder mij." Alleen, ik wil het niet dat het zonder mij gebeurt. Dan doe ik het zelf.

... *van de emotie*: Terwijl ik ook boos word op mezelf dat ik het doe. Ik zeg tegen mezelf: "Stop er eens mee." Vaak is het veel te lang, natuurlijk. Veel te lang.

Miskening, irritatie en schuld

In de klaagverhalen rondom dit thema voelen medewerkers zich vooral niet serieus genomen, uiten ze zich geïrriteerd omdat voorzieningen ontbreken of niet werken en tonen zij zich schuldig over de slechte zorgkwaliteit. Ook hier horen we een spanning tussen negatieve emoties en de inspanning om desondanks professioneel te blijven.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema miskening, irritatie en schuld

... We zouden willen klagen over momenten waarop we ons miskend voelen, doordat collega's ons niet serieus nemen als we emotioneel zijn, of over situaties waarin familieleden van cliënten of bewoners onze professionaliteit niet erkennen, waardoor we onzeker worden. Ook hebben we er last van als ons het werk onmogelijk wordt gemaakt, bijvoorbeeld, doordat computers niet werken. Dan raken we geïrriteerd en hieraan kunnen we ook weleens hardop uiting geven. Ten slotte zouden we willen klagen over situaties waarover we niet tevreden zijn over de zorg die we gegeven hebben en we er ons schuldig over voelen. Sommigen van ons verwerken dergelijke moeilijke momenten door na het werk te sporten.

Ik-gedichten

De emotionele grondtonen van de geselecteerde Ik-gedicht-fragmenten zijn: angst, (zelf)excuus, twijfel en zelfverwijt, maar ook berusting.

[T12]

Moest ik
Ik had een brok in mijn keel
Ik denk
Ik durf gewoon niet
Terwijl ik heel veel durf

[T18]

Misschien had ik eerder moeten gaan kijken
Ik weet niet precies
Niet dat ik er wat aan kan doen
Ook al was ik eerder gaan kijken
Ik weet niet
Ik denk toch
Dat ik misschien eerder had moeten kijken

Meerstemmigheid

In de meerstemmighedsanalyse gaat de stem van het verdriet de dialoog aan met stemmen die zich miskend en schuldig voelen en geïrriteerd raken en de stem die toch professioneel probeert te blijven.

[T12] *De stem...*

...van het verdriet: Bij mij op de afdeling is het de laatste drie weken best wel heftig geweest. Er zijn twee dames, die naast elkaar wonen... De een is drie weken geleden overleden. Op zich ook wel vrij plotseling. En de dame daarnaast is vorige week weer teruggekomen. Die heeft zes weken bij familie gelogeed. Toen kwam ze vorige week weer terug na zes weken, en ze was er gewoon heel erg op achteruit gegaan. Het was een heel vieve vrouw, met iedereen begaan. Ze wilde voor iedereen het beste. Ze breide, ze haakte voor iedereen. Het was een soort Moeder Theresa. En vorige week woensdag is het gewoon op één dag naar terminaal gegaan. Het was heel snel allemaal.

... die (bijna) zijn geduld verliest: De familie daarentegen heeft echt het beste voor met de moeder. Maar ze heeft één kleinzoon die arts is. Die heeft echt kennis. Maar op een gegeven moment merkte ik wel dat er wrijving was tussen die familie en ons. En toen hebben we ook meerdere keren met de familie om de

tafel gezeten, van: "Joh, hoe goed jullie het ook met jullie moeder voor hebben, wij zijn als zorg ook deskundig." Op een gegeven moment hadden we het gevoel, van: "U mag uw moeder ook meenemen naar huis," bij wijze van. Dan regelen we een ambulance en dan kan het zoals jullie het zelf willen. We moesten pratende weg echt een soort middenweg vinden om weer een veilig gevoel te geven naar de familie en natuurlijk ook naar de bewoner zelf, en zij weer naar ons toe. Dat je elkaar weer tegemoetkomt.

... *van de onzekerheid*: Op een gegeven moment moest ik die kamer binnen om een zetpil te geven. Er zaten vijf familieleden op die kamer. En ik had gewoon een brok in mijn keel, ik denk: "Ik durf gewoon niet naar binnen", terwijl ik heel veel dingen durf. Maar je weet hoe ze denken, hoe ze zijn.

[T18] De stem van...

... *het schuldgevoel*: We hadden pas een meneer die tijdens de avonddienst was gevallen. In de avond was hij nog goed aanspreekbaar. Er was eigenlijk niks aan de hand, zeg maar. Ja, hij had een beetje last van zijn hoofd, natuurlijk, van het vallen. Die heb ik toen in de nachtdienst gevonden op bed. Die werd niet wakker, hij reageerde nergens meer op. Hij ademde nog wel. En hij is uiteindelijk ook naar het ziekenhuis gegaan en de volgende dag teruggekomen. Hij had een hersenbloeding gekregen. Tijdens mijn vakantie is hij overleden en toen dacht ik wel, van: "Misschien had ik eerder bij die man moeten gaan kijken hoe het met hem is." Ik weet niet precies wat ik had moeten doen, maar het geeft toch een rotgevoel.

... *van de emotie*: Niet dat ik er wat aan kan doen – ook al was ik eerder gaan kijken, dan had hij de hersenbloeding alsnog gehad en dan hadden ze er alsnog niets aan gedaan, maar toch blijft het hangen. Je kunt er in principe niets aan doen, maar je neemt het toch mee, van... Ik weet niet.

... *van het schuldgevoel*: Het is mijn dienst. Ik denk toch dat ik misschien eerder bij hem had moeten kijken. Ja, toch een soort verantwoordelijkheid op de een of andere manier.

... *van het verdriet*: [...] Het kwam misschien ook doordat die man al achttien maanden bij ons op de afdeling lag, en hij kwam uit comatoestand. Hij liep nu met de rollator. Dan heb je er misschien meteen een andere band mee dan met iemand die er net een weekje ligt, of zo. Hem zag je gaan van 'platliggend op bed' tot een steeds verdere fase. Dat maakte, denk ik, dat het die gevoelens oproept. Als je inderdaad iemand net een week kent, ben je er nog niet blij mee dat het gebeurt, maar dan kijk je er toch anders tegenaan.

... *die professioneel probeert te blijven*: En ik was ook niet de enige die er last van had. Er waren ook andere collega's natuurlijk, dus ik kon er gewoon goed over praten.

QUINTUS: MOOIE MOMENTEN

Ten slotte kregen de zorgmedewerkers tijdens de muzikale verhalenworkshop de vraag een verhaal te vertellen van een recente mooie gebeurtenis in het dagelijks werk in de ouderenzorg. Ook deze verhalen werden volgens de aangepaste *Listening Guide* geanalyseerd en de analyse wordt op dezelfde manier beschreven als in de *superius* en *altus*, dit keer aan de hand van vijf thema's: dankbaarheid, zelfontplooiing, kracht, blijdschap, voldoening en steun.

Dankbaarheid

Uit de verhalen over mooie gebeurtenissen tijdens het werk die betrekking hebben op het thema dankbaarheid blijkt dat zowel de zorgrelatie als de relatie met collega's hen dankbaar kunnen stemmen. Daarnaast worden zorgmedewerkers blij van de dankbaarheid van cliënten.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema dankbaarheid

... De mooie momenten in ons werk in de ouderenzorg doen zich voor als wij ons dankbaar voelen omdat we in het werk bijzondere patiënten of bewoners ontmoeten of betrokken raken bij ingrijpende momenten in het leven van patiënten of bewoners. Ook voelen we ons dankbaar als iets kunnen betekenen voor collega's. Ten slotte worden we blij van dankbare cliënten...

Ik-gedichten

De emotionele grondtonen van de geselecteerde Ik-gedicht-fragmenten zijn saamhorig en bescheiden, dankbaar en zorgzaam, maar soms ook twijfelend en gegeneerd.

[T1] Ik ben bij verschillende teams
Ik was bij een team

Dat ik dit mag doen
Waar ik steeds op hoopte
Dat doe ik niet
Ik zit er gewoon bij

Ik zeg
 Ik probeer gaande te houden
 Soms hoeft ik niets te doen
 Dat vind ik
 Ben ik toch aan het zorgen

[T5]
 Dan ben je gewoon bezig
 Dan denk ik echt
 Ik mag straks

Meerstemmigheid

In de meerstemmighedsanalyse trekken de stem van de dankbaarheid en de stem van de blijdschap samen op. In de verhalen over de mooiste momenten klinkt soms opeens de stem van de gène.

[T1] *De stem van de...*

... *gène*: Ik ben vanuit mijn functie regelmatig op de koffie bij verschillende teams. Ik was twee weken geleden bij een team dat het zo druk heeft dat je je bijna niet kunt voorstellen dat iemand het zo druk heeft op een dag. Ik voelde me een beetje opgelaten, omdat ik daar ging spreken over respect. Toen dacht ik: 'Gaan we hier een beladen onderwerp aansnijden, terwijl de bellen gaan en de mensen daar ziek liggen? En dan gaan we het hier over respect hebben?' En wat er toen gebeurde, was dat in al die hectiek iedereen toch heel blij was om het even ergens anders over te hebben dan over [*de vraag, MB*] of voedingspomp één, twee of drie wel liep, en of de bedden wel opgemaakt waren en of de dokter kwam. Want we gingen op een heel ander niveau praten met elkaar. En aan het eind vraag ik dan: "Hoe vonden jullie het om in het in de drukte ergens anders over te hebben?" Toen zeiden ze: "Daar zijn we zo blij mee, want het gaat al te veel steeds over zaken rond om de patiënt." En nu ging het even over henzelf. En natuurlijk gaat het ook over henzelf als ze rond de patiënt bezig zijn, maar ...

... *blijdschap en dankbaarheid*: En daar werd ik heel blij van. Toen dacht ik: "Ik heb de leukste baan in deze organisatie." Ik denk ook weleens van niet, maar dat vond ik op dat moment ... Toen dacht ik: "De leukste baan." Ja, hoe voelde dat? Een soort dankbaarheid. Dankbaar dat ik dit mag doen, maar ook dankbaar dat het opleverde waar ik steeds hoopte dat er zou gebeuren. En dat mensen dat zelf doen. Dat doe ik niet, ik zit er gewoon bij en ik zeg: "Wil je dat kaartje oplezen?" Ik probeer het gesprek gaande te houden. En soms hoeft ik helemaal niets te doen. Dus, dat is de ideale baan. Maar dat vind ik dan dankbaar werk, want

indirect ben ik toch voor patiënten aan het zorgen, maar ook voor medewerkers die goed voor zichzelf zorgen. Dus, dat vond ik leuk.

[T5] *De stem van de...*

... *blijdschap met de dankbaarheid van anderen*: Ik heb niet specifiek één situatie, omdat je in de zorg werkt krijg je elke dag dankbaarheid – van de bewoners, van collega's. Een aantal jaar geleden hadden we bijvoorbeeld een man die terminaal ziek was, hij was protestants opgevoed en gaf aan: "Wat ik nu zo graag zou willen als wens, is om nog het *Onze vader* te bidden. Of op te zeggen". Ik zeg: "Dat lijkt me heel mooi. Ik kan u er wel bij helpen, ik ken het wel." Ik ging bij die man op bed zitten, op de rand van zijn bed.

... *gêne*: Ik dacht: "Oké, er moet nu niemand binnenkomen." Dan voel je je ook zo zitten.

... *blijdschap met de dankbaarheid van anderen*: Maar ik dacht wel: "Het is wel een wens van die man om dat nog even opgezegd te hebben, voordat hij heen zal gaan." Dat hebben we toen ook gedaan en hij bedankte me ook helemaal. Dat was een heel bijzonder moment dat me is bijgebleven. Waarschijnlijk voelde hij een stukje vertrouwen. Op dat moment wilde die man dat kwijt. Toevallig was ik [...] daar om hem met zijn laatste wens te helpen.

... *blijdschap en dankbaarheid*: We hebben ook een mevrouw die honderdendrie jaar is. Dan ben je gewoon bezig op de gang ergens en dan gaat ze zelf zingen, dan gaat ze zeggen, van: "Ik ben een mevrouw van honderddrie jaar. Zuster of broeder, komt iemand me helpen de overgordijnen dicht te doen?" Maar dat doet ze echt op een zingende wijs. Dan denk ik echt: "Wauw. Ik mag straks naar haar om haar te verzorgen en naar bed te brengen." Dat voelt gewoon dankbaar dat je zo'n museumstuk in je huis hebt zitten. Ze is er nog zo goed bij. Dat is zo leuk als mensen op een gezonde manier oud worden en nog goed bij geest te zijn. Dat maakt je werk leuk.

Zelfontplooiing

De zorgmedewerkers komen tot zelfontplooiing door mooie gebeurtenissen tijdens het verlenen van de zorgen en anderzijds door stimulans uit de omgeving.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema zelfontplooiing

... De mooie momenten in ons het werk doen zich voor als we ons echt inleven in de cliënt, als we voor de cliënt kleine dingen kunnen doen waarvan wij zelf vinden dat het er op dat moment toe doet en als we daarin creatief mogen zijn. Verder ervaren we mooie momenten als we onze eigen passies in de zorg voor

patiënten of bewoners kwijt kunnen, omdat we dan boven onszelf uitstijgen. Ten slotte doen de mooie momenten zich voor als we opleidingen kunnen volgen en het werk kunnen doen dat ons echt uitdaagt...

Ik-gedichten

De emotionele grondtonen van de geselecteerde Ik-gedicht-fragmenten zijn: nadenkend en explorerend, kordaat en ondernemend, ontdekkend, gedreven en enthousiast.

[T7]

Ik word er blij van
Ik vind het elke dag fijn
Ik word er blij van

Meerstemmigheid

In de meerstemmigheidsanalyse zijn de explorerende en de ontdekkende stem het meest aanwezig. Deze gaan de dialoog aan met verschillende positieve stemmen.

[T2] *De stem van de...*

... *ontdekking*: Wat ik als topmoment wilde neerzetten, speelt zich af toen ik leerling-ziekenverzorgster was. Ik had avonddienst gehad en toen moest ik de volgende dag om negen uur weer beginnen. Ik kom de afdeling op, ik hang mijn jas op, kijk zo om me heen en zie die hele gang weer, waar al die mensen zijn, al die bedden. En toen dacht ik: "Er is helemaal niemand naar huis gegaan vannacht." Dat vond ik zo'n openbaring. Toen dacht ik: "Niemand is hier naar huis gegaan. Iedereen is hier blijven slapen." Dat vond ik zo bijzonder. Ik dacht: "Dat is ook wat." Terwijl ik ze de avond ervoor allemaal zelf naar bed had gebracht, maar het voelde eigenlijk alsof mijn locatie voor mij gebouwd was, zeg maar, dat ik er mijn punten kon halen door die mensen naar bed te brengen. Daar heb ik toen dagen en weken over na lopen denken, dat ik dacht: "Nu ga ik begrijpen wat werken in een verpleeghuis is." Toen moest ik voor mijn opleiding een klinische les geven en ik dacht: "Ik ga het erover hebben dat een fotolijstje op een nachtkastje zo belangrijk is. Ik ga daar een klinische les over geven."

... *originaliteit*: Nou, iedereen zag het onderwerp al hangen en dacht: "Dat is ook lekker interessant." Maar, het werd nog wel een aardige klinische les. In die jaren had iedereen alleen een nachtkastje en een bed, en verder niets. Er was een man die nooit van zijn kamer af wilde. Hij had afasie. Beneden, op de begane grond, was er een kanariepietje in een hokje. Ik dacht: "Ik ga dat kanariepietje even ophalen, ga ik met dat kanariepietje naar die man en even kijken wat er gebeurt." Die man was tot tranen geroerd dat ik met een kanariepietje aan kwam.

... *ontdekking*: Die periode, waar ik nu drie voorbeelden van heb gegeven, die heeft me echt gevormd tot de ziekenverzorger die ik graag wilde zijn. Het was een soort ontdekking bij mezelf waarom ik daar zo graag wilde werken. Dus, 'ontdekking' is het. Het ontdekken van mezelf. Dat was het. [...] Toen heb ik echt geleerd wat ik voor iemand kon doen.

[T6] *De stem van...*

... *het delen van passies*: Mijn momentje heeft heel erg met muziek te maken. Ik draai vaak nachtdiensten. Dan kom ik 's ochtends bij een bewoner die ik uit bed moet halen. Die heeft vroeger gedrumd en zit tegenwoordig in een muziekbandje. Hij vraagt me altijd van wat voor muziek ik houd. Dan ga ik op internet muziek opzoeken. Dat vindt hij prachtig, want dat kent hij dan vaak niet. Dan gaat hij muziek opzoeken die hij moet gaan zingen in zijn band, en dat zingen we ...

... *het loslaten van blokkades*: Dat eindigt vaak 's ochtends vroeg om een uur of zeven in samenzang, zeg maar, met elkaar. Met eigengemaakte teksten erin. Maar dan is het leuk. *Licht*. Dan voel ik ook niets, geen blokkade of zo. Nu d-d-d-dus wel. Maar dat is altijd een heel leuk moment, 's ochtends vroeg om zeven uur. Dan zingen we uit volle borst, zeg maar. Ja, het hoogtepunt was afgelopen kerst, met *Feliz Navidad*. Daar had ik een reggaeversie van gevonden. Die waren we uit volle borst 's ochtends om zeven uur aan het meebleren.

[T7] *De stem...*

... *die blij is met het werk*: De locatiemanager had voor mij een leuke taak in petto omdat ik er heel erg van hield om leerlingen en stagiairs te begeleiden. Eigenlijk is dat mijn hele loopbaan als een rode draad door alles heen gegaan. De locatiemanager heeft mij toen aangeboden om een specialistische werkbegeleiderscursus te doen. Ik heb een werkbegeleiderscursus uiteindelijk gedaan, en het is eigenlijk iets wat mijn taak op deze locatie hartstikke leuk maakt. Het is me echt op het lijf geschreven. Ik word er blij van, ik vind het elke dag fijn om met leerlingen en stagiairs in de weer te zijn,

... *die het werk moeilijk vindt*: hoe moeilijk het soms ook is – want het is tegenwoordig allemaal niet meer zo makkelijk wat er het huis binnenkomt.

... *die blij is met het werk*: Maar dat prikkelt me elke dag weer om vol aan de bak te gaan. Het zijn lange dagen. Ik word er blij van.

... *van de dankbaarheid*: Dus, bedankt, nog steeds.

Kracht

De verhalen over mooie momenten in de zorg rondom het thema kracht hebben betrekking op gebeurtenissen waardoor de zorgmedewerkers zich gesterkt voelen in hun zelfvertrouwen en zelfbeheersing.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema kracht

... De mooie momenten in ons werk doen zich voor als we het type werk kunnen doen dat ons in onze kracht zet, waarvan we energie krijgen en dat ons zelfvertrouwen geeft...

Ik-gedichten

De emotionele grondtonen van de geselecteerde Ik-gedicht-fragmenten vertonen een grote variatie: verdrietig en radeloos, vastberaden en gedreven, blij en dankbaar, vanzelfsprekend en praktisch, twijfelend en schuldig, opgelucht en zelfbevestigend

[T3]

k was ziek
Ik ben vermagerd
Ik wilde graag werken
Ik denk
Ik kan niet thuisblijven
Ik ben gegaan
Ik moet werken
Ik moet werken
Ik mocht werken
Ik had verdriet
Heb ik energie gekregen
Ik hoefde niet te doen
Heb ik toen een leven teruggekregen

[T4]

Ik denk
Ik heb iets verkeerd gedaan
Dat ik heel goed met mensen overweg kan
Dat hoor ik vaak
Ik moet er gewoon in geloven
Dat ik toch wel met iedereen overweg kan

Meerstemmigheid

In de meerstemmighedsanalyse voert de stem die kracht ontleent aan het werken in de zorg de boventoon in dialoog met de verdrietige en de onzekere stem.

[T3] *De stem...*

... *die kracht ontleent aan het werk in de zorg*: Ik heb op de dagbehandeling gewerkt. Dat vind ik de mooiste tijd van mijn leven. Een beetje mijn voorgeschiedenis: ik was ernstig ziek, ik ben erg vermagerd na de operatie, en ik wilde graag werken. Ik denk: "Alleen werk kan mijn redding zijn. Ik kan niet thuisblijven." Ik ben naar iemand van Personeelszaken gegaan: "Ik moet werken. Ik moet werken." En ik mocht op de dagbehandeling werken.

... *van het verdriet*: Ik had ontzettend veel verdriet, want de ene keer ging beter dan de andere keer.

... *die kracht ontleent aan het werk in de zorg*: Maar op mijn werk heb ik gewoon energie gekregen. Maar mijn werkgever heeft mij toen werk gegeven op de dagbehandeling. Iets lichter werk, ik hoefde niet te sjouwen of hard werk te doen. Met fantastische mensen, die nog in een thuissituatie woonden en alleen voor dagactiviteiten en therapieën kwamen, heb ik toen een leven teruggekregen. Dus, ik beschouw deze periode als de mooiste ervaring. Op de dagbehandeling. [...] Eerlijk gezegd was dat echt een prachtig mooi stukje van mijn leven. Daar heb ik erg veel plezier uit *[gehaald, MB]*. Dat is mijn redding geweest, denk ik.

[T4] *De stem...*

... *die kracht ontleent aan het werk in de zorg*: Ik weet nog dat er een zorgvrager een dag van tevoren iemand niet naar binnen wilde laten. En de volgende dag had ik de mevrouw op mijn route. Mevrouw heeft lichamelijke, maar ook wel psychische klachten. Ik was bij de mevrouw. Ik mocht haar wel wassen. Mevrouw heeft voor de rest helemaal niets gezegd. Ik ook niet, ik heb gewoon mijn werk gedaan. Meestal moeten we bij het aankleden mevrouw ook insmeren, want die heeft een paar plekken op haar lichaam die heel goed gemasseerd moeten worden. Dus, dat heb ik ook gedaan. Toen begon ze meteen te huilen. Dus, ik denk: "Oh nee, ik heb iets verkeerd gedaan." Mevrouw draaide om en heeft me omhelsd, terwijl het een persoon met een moeilijk karakter is. Dan geeft het mij het gevoel dat ik heel goed met mensen overweg kan. Dat heeft ze toen ook gezegd, haar man ook: "Waarom lukt het jou wel? Waarom hebben we dat gevoel wel bij jou?" En dat gaf me ook wel de kracht, van: "Oké, dat hoor ik heel vaak. Dus, ik moet er gewoon in geloven, dat ik toch wel met iedereen overweg kan." Dat geeft mij een heel fijn gevoel. [...]

... *van de onzekerheid*: Ook vanuit mijn eigen opvoeding is het altijd moeilijk om te zeggen, van: "Dat zijn mijn kwaliteiten." Dat kan ik niet zomaar zeggen.

... *die kracht ontleent aan het werk in de zorg*: Maar vandaag heb ik zo iets, van: "Ik ken wel mijn sterke punten: ik kan heel goed en makkelijk met mensen omgaan, waardoor mensen toch wel heel snel een bepaalde band met mij hebben." [...] Het gevoel dat je die mensen zo blij kunt maken, dat geeft mij echt een bepaalde kracht.

Blijdschap en voldoening

Rondom het thema blijdschap en voldoening vertellen de zorgmedewerkers verhalen over gebeurtenissen waarin het lukt cliënten blij te maken en waarin de cliënten of familieleden dankbaar zijn.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema blijdschap en voldoening

... De mooie momenten in ons werk in de ouderenzorg doen zich voor als we kleine dingen kunnen doen voor patiënten, dingen die hen ondanks hun ellende blij maken. Het geeft ons voldoening, we hebben er plezier in, het geeft ons een heerlijk gevoel. We vinden het ook fijn als familie laat merken dat we goed gezorgd hebben of als we aan de cliënten zelf merken dat onze zorg hen goed doet...

Ik-gedichten

De emotionele grondtonen van de geselecteerde Ik-gedicht-fragmenten zijn blij, vol-
daan en zelfbevestigend.

[T8]

Waar ik blij van word
Ik heb geen grote dingen
Waar ik blij van word
Ik word eerder blij van kleine dingetjes
Van dat soort dingen word ik blij

[T12]

Ik heb altijd plezier
Niet één moment waar ik het niet naar mijn zin heb
Ik heb het altijd naar mijn zin
Ik zorg heel graag voor mensen
Ik zorg voor een lach en een traan

[T17]

Dat ik het ook goed heb gedaan

Dat vond ik heel fijn

Vond ik wel heel mooi

Meerstemmigheid

In de meerstemmighedsanalyse voert de stem die voldoening haalt uit het blij maken en de dankbaarheid van anderen de boventoon.

[T8] De stem die voldoening haalt uit het blij maken van anderen: Ik heb geen grote dingen op mijn werk waar ik blij van word. Ik word eerder van de kleine dingetjes blij. Als mensen toch nog kunnen glimlachen bij ons op de afdeling ... De meeste mensen bij ons op de afdeling zullen nooit meer worden wat ze waren. Of dat ze zich toch nog nuttig voelen, ondanks het feit dat ze aan één kant verlamd zijn. Dat ze toch nog planten water kunnen geven en dat ze daar blij mee zijn. Van dat soort dingen word ik blij.

[T10] De stem die voldoening haalt uit de dankbaarheid van anderen: Mijn verhaal gaat over een moment dat ik echt heel opgelucht was omdat de patiënt met de sondevoeding 's middags lekker met zijn familie wat kon gaan drinken. Hij liep de zusterpost langs en toen zwaaide hij even naar me. Heerlijk, zonder die slangen aan zijn lijf. Dat doet je goed. Zo van: "ik heb het goed gedaan. Dan kan hij nu lekker gaan genieten voor een paar uurtjes." Dat gaf mij voldoening en blijdschap.

[T14] De stem die voldoening haalt uit het blij maken van anderen: Er was één iemand die heel veel pijn had. Dat moest qua houding opgevangen te worden. Samen probeer je daar dan iets op te verzinnen. Ze had één nacht zo fantastisch geslapen dat we er ook eigenlijk niet aan durfden te komen, want ze was echt diep weg. Ze had gewoon een nachtje heerlijk geslapen, dat is dan hartstikke leuk. Dat was het eigenlijk [...] Je voelt toch wel dat een bepaalde tevredenheid terugkomt. Niet over jezelf, maar voor die mensen. Dat je met elkaar wat kunt betekenen. Dat geeft gewoon een heerlijk gevoel. Dat is waar je het voor doet.

[T17] De stem die voldoening haalt uit de dankbaarheid: Nou, dit brengt me bij een patiënt die terminaal was. Ik had een hele goeie band met de familie zelf. Ik vond het heel jammer dat ik er zelf niet bij was. Maar de familie had tegen mijn collega's gezegd dat ze speciaal tegen mij moesten zeggen dat ze dankbaar waren dat ik goed was voor hun moeder. Die dochter heeft mij in mijn nacht-

dienst, expres, om kwart over twaalf nog lopen bellen omdat ze mijn stem wilde horen. En omdat ze mij wilde bedanken. Ik ben ook naar de begrafenis geweest tijdens mijn werk. Ik vond het toch een mooi afsluiting. En dat ik het ook goed heb gedaan, dat die familie dat ook dacht. Dat vond ik heel fijn. Die dankbaarheid vond ik wel heel mooi.

[T18] De stem die voldoening haalt uit het blij maken van anderen: Vorige week hebben we onze bewoners een ochtendje verwend door allerlei dingetjes te doen. We hebben ze in een voetenbadje gezet met daarna een voetenmassage. De geluiden die ze daarbij maakte, daar werd ik gewoon vrolijk van. Dat vond ze zo heerlijk. Dat zijn dingen die voor ons zo normaal zijn. Wanneer worden je voeten nou eigenlijk een keer gemasseerd? Wanneer zit je nou eens lekker in een voetenbadje? Dat ze zo blij waren, dat maakte mij en mijn teamleden heel erg blij. Daar haal je wel een stukje voldoening uit.

Steun

De verhalen over mooie gebeurtenissen in de ouderenzorg rondom het thema steun gaan meestal over gebeurtenissen waarin zorgmedewerkers steun van hun collega's en leidinggevende of saamhorigheid ervaren.

De plot van het verhaal van de zorgmedewerkers met betrekking tot het thema steun

... De mooie momenten in ons werk doen zich voor als we steun van collega's krijgen op momenten dat we het moeilijk hebben, als we als team harmonie ervaren en samen een goede prestatie neerzetten. Het geeft ons een fijn gevoel als onze leidinggevende ons nieuwe kansen geeft, ons nieuwe kwaliteiten in onszelf laat ontdekken als we even vastgelopen zijn en in ons investeert, zodat we het werk tot ons pensioen kunnen blijven doen...

Ik-gedichten

De emotionele grondtonen van de geselecteerde Ik-gedicht-fragmenten zijn soms klagelijk en gespannen, soms opgelucht, blij en dankbaar.

[T9]

Ik had pijn

Ik zat niet goed in mijn vel

Ik kon niet lachen

Opeens had ik geen pijn meer
Ik had middagdienst

[T11]
Dat ik het toch wel leuk vind
Ik heb al eerder met PG gewerkt
Dat ik zo leuk vind

Dat ik heb gekregen
Daar ben ik zo blij mee
Daar ben ik gewoon heel blij mee

Meerstemmigheid

In de meerstemmighedsanalyse horen we vooral de stem die blij is met de steun van collega's op moeilijke momenten. Daarnaast horen we hier de stem van de zelfontdekking en de stem die blij is kansen te krijgen.

[T11] De stem van...

...de zelfontdekking: Wat mijn gevoel is dat ik eigenlijk sinds een paar weken stage loop op een dagverzorging waar ik in het begin van dacht: "PG mensen lijkt me niet zo. Dat is niet echt mijn doelgroep." Maar ik kom er toch achter dat ik het ontzettend naar mijn zin heb, en dat doet mij ontzettend goed.

... blijdschap om het krijgen van kansen: Het fijne gevoel dat de leidinggevenden en de mensen eromheen mij daarmee hebben geholpen om mij die kans te geven.

... de zelfontdekking: Eigenlijk meer dat ik mezelf verbaas. Dat ik het toch wel leuk vind. Ik heb al eerder met PG gewerkt. Het verbaast mijzelf dat ik het zo leuk vind. Ik kan dit wat beter, geloof ik.

... blijdschap om het krijgen van kansen: Het ging erom dat ik dit werk ben gaan doen, omdat het lichamelijk voor mij te zwaar werd in de zorg. Dat ik die kans heb gekregen, daar ben ik zo blij mee. Dat is eigenlijk het begin. Daar ben ik gewoon heel blij mee. Ik hoop dat die kans mij ook verder gegund wordt. Want ik moet nog heel lang, ik ben nog zo jong!

[T16] De stem die blij is met de steun van collega's op moeilijke momenten: Ik had eigenlijk niet zulk leuk nieuws voor mezelf. Ik had geen leuke uitslag van het ziekenhuis. Ik moest twee weken wachten en ik heb daar heel veel spanning om gehad. [...] Wat heel erg bijzonder was, is dat de mensen uit het team zo hebben meegeleefd. Het nieuws is gelukkig goed.

Artistieke analyse van de verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg

De componist componeerde op basis van alle verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg een *sonic story* (stap 1 *Musical Portraiture and Performance Collage*, paragraaf 3.4, Tabel 4) De zesstemmige compositie *Meerstemmigheid zorgmedewerkers* voor vocaal ensemble, is het resultaat van de artistieke analyse van de verhalen.

Luister met behulp van de bijgeleverde usb-stick naar een opname van *Meerstemmigheid zorgmedewerkers* van Paul van Gulick, uitgevoerd door een vocaal ensemble dat voor deze gelegenheid werd samengesteld.

Toelichting op de compositie door Paul van Gulick

“Al mijn composities, behalve die over de onderzoeker, zijn op de emotie gericht en in zekere zin weemoedig en verhalend van karakter. Ik wilde hier een verhaal vertellen, en meer niet. En ik wilde dat elke stem de mogelijkheid kreeg om een ‘eigen’ verhaal te vertellen, toe te voegen. Ik had gedacht dat ik daar wel een gedicht bij kon vinden dat juist dat verhalende in zich had. En dan kom je vanzelf bij gedichten over allerlei natuurschilderingen in het begin van de negentiende eeuw. Want op de een of andere manier vond ik het onderzoek negentiende-eeuws. Vooral omdat de onderzoeker heel erg veel nadruk legt op de verdieping, de toegevoegde waarde bij wetenschappelijk onderzoek.

Aanvankelijk ben ik hierbij op zoek gegaan naar een tekst die ik kon gebruiken. Maar de teksten die matchten niet op de een of andere manier. Toen hoorde ik toevallig weer composities van *Sviridov*,²⁹ *Rachmaninov*,³⁰ en een paar andere (Russische) componisten. Ik vond de *vocalise* op zich eigenlijk wel een sterk en bruikbaar gegeven. Het gaat bij de *vocalise* niet om de boodschap, maar over de structuur en het karakter die een compositie heeft; de klank die erin weerklinkt. Het uitvoeren van een compositie is vergelijkbaar met het werken in een organisatie; je werkt met elkaar samen en hebt allemaal verschillende rollen. Op het moment van het herscheppen van de compositie ga je als het ware op in het streven naar een gezamenlijk doel: het tot klinken brengen van een meerstemmige compositie. Door er een *vocalise* van te maken, waarbij de zangers ook nog de vrijheid hebben om te bepalen welke klanken zij zelf het meest voor de hand vinden liggen of het mooist vinden, leg ik een verbinding tussen de meerstemmigheden binnen de personen zelf. Het heeft dan te maken met de meerstemmigheid in henzelf en dat betekent automatisch ook dat een compositie nooit twee keer hetzelfde uitgevoerd kan worden. Het krijgt iets authentieks dat afhankelijk is van de betreffende zanger of

29 Zie: https://nl.wikipedia.org/wiki/Georgi_Vasiljevitsj_Sviridov. Geraadpleegd op 25 januari 2017

30 Zie: https://nl.wikipedia.org/wiki/Sergej_Rachmaninov. Geraadpleegd op 25 januari 2017.

groep zangers. En dat is in overeenstemming met waarover in dit proefschrift gesproken wordt.”

TENOR: DE MEERSTEMMIGE ONDERZOEKER

In de tenor klinken de meerstemmige persoonlijke reflecties van de onderzoeker op de drie verhaalcategorieën: het-beste-uit-jezelf-verhalen, klaagverhalen en mooi moment verhalen. De meerstemmigheid van deze persoonlijke reflecties (*multi-voicing reflexivity*, Alvesson *et al.*, 2004) biedt ook plaats aan de emotionele stem van de onderzoeker. Daarnaast blijkt de stem van de HRM-inspiratie vaak aan het woord te komen. Ten slotte klinken in de *tenor* de reflecties op de *sonic story*, het muzikale resultaat van de artistieke analyse van alle verhalen. Het persoonlijke karakter van de reflecties legitimeert het gebruik van de ik-vorm.

Persoonlijke reflecties op de het-beste-uit-jezelf-verhalen

De stem van...

... *de verrassing*: In de verhalen van de zorgmedewerkers over wat zij nodig hebben om in het werk het beste uit zichzelf naar boven te halen, verrast het me hoe helder en analytische sommige zorgmedewerkers dit kunnen benoemen en hoe diepgaand en filosofisch sommige verhalen zijn.

... *de blijdschap*: Het doet me deugd om te horen dat de fysieke arbeidsomstandigheden in de loop van de tijd zijn verbeterd,

... *de schrik*: maar ik schrik ervan dat zorgmedewerkers met een migratieachtergrond zich in het werk gediscrimineerd voelen.

... *de verrassing*: Wat ik niet had verwacht is dat het team van collega's als belangrijkste factor genoemd wordt: dat zorgmedewerkers elkaars steun en positieve invloed zo hard nodig hebben om het werk goed te kunnen doen, of om zich tegen mondige cliënten en familieleden of discriminatie te weren. Wat ik evenmin had verwacht is dat zo weinig zorgmedewerkers hun eigen deskundigheid vooropstellen.

... *de bevestiging*: Wat wel overeenkomt met mijn persoonlijke verwachtingen is dat het krijgen van waardering en een passende doelgroep voor veel zorgmedewerkers een belangrijke factor in het werk is.

... *de bewondering*: Hoewel ik wel had verwacht dat het voor zorgmedewerkers in de ouderenzorg vaak moeilijk is om positief te blijven, heb ik er bewondering voor hoeveel moeite zij hiervoor blijken te doen.

... *de verwondering*: Het fascineert me dat zij ondanks alles voldoening halen uit het werk in ouderenzorg.

... en tot slot de stem van de HRM-inspiraties: Als ik me naar aanleiding van de het-beste-uit-jezelf-verhalen afvraag wat een ouderenzorgorganisatie zou kunnen doen met het oog op een meerstemmige HRM-praktijk, dan kom ik tot de volgende suggesties:³¹

- Bewaak de balans tussen draagkracht en draaglast: door het werk fysiek en psychisch te verlichten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met elkaar in overeenstemming te brengen, en de energiebalans van zorgmedewerkers te bewaken.
- Zorg voor passend werk: door de zorgcontext en doelgroep te matchen met de persoonlijkheid en ambities van de zorgmedewerker.
- Zorg voor uitdagend werk in de betekenis van voldoende afwisseling en leermomenten.
- Creëer horizontale ontplooiingsmogelijkheden, zodat zorgmedewerkers zich op een bepaald deskundigheidsgebied kunnen ontwikkelen.
- Faciliteer collegiale teams waarin collega's elkaar steunen, elkaars kwaliteiten benutten en rolmodellen voor elkaar zijn.
- Zorg dat zorgmedewerkers met elkaar over het werk kunnen praten, om een vinger aan de pols te houden wat ieders werkmotivatie betreft, om moeilijk ervaringen te verwerken, om dilemma's te bespreken, en om als mens en professional sterker te worden.
- Bescherm medewerkers met een migratieachtergrond tegen discriminatie door cliënten of collega's.
- Investeer in de leidinggevende kwaliteiten van teamleiders, zodat zij aandacht hebben voor de gezondheid en werkbelasting van zorgmedewerkers, de kwaliteiten van zorgmedewerkers weten te benutten, een goede sfeer in het team weten te creëren, alert zijn op discriminatie en openstaan voor de motivatie, de ambities en het persoonlijk wel en wee van medewerkers en hen helpen professioneel te blijven op moeilijke momenten.
- Faciliteer taallessen.

Persoonlijke reflecties op de klaagverhalen

De stem van...

... *begrip, empathie en ontroering*: De verhalen van de zorgmedewerkers over gebeurtenissen in het werk waarover zij zouden willen klagen roepen begrip, empathie en ontroering bij me op.

... *het begrip*: Ik kan goed begrijpen dat je op een gegeven moment wanhopig wordt als je een cliënt maar niet tevreden kunt stellen, en dat er zelfs

31 Deze HRM-inspiraties hebben niet de status van aanbevelingen.

boosheid bij je opkomt als je vanwege die ene cliënt niet aan de andere cliënten toekomt.

... *de empathie*: En het is invoelbaar voor mij dat je dat gevoel in jezelf tegelijkertijd afkeurt: je hebt immers ook met die cliënt te doen en het is toch je vak om hier mee om te kunnen gaan? Ook kan ik me inleven in hoe frustrerend het is als je als de zorgverlener die het meest direct en continu geconfronteerd wordt met het ongemak of lijden van de cliënt, afhankelijk bent van behandelaars die naar jouw mening niet doen wat nodig is.

... *de verrassing*: Het valt me op hoe vaak de familie van bewoners in de klaagverhalen voorkomt, óf omdat familieleden in de beleving van de zorgmedewerker te áánwezig zijn, of juist omdat zij te áfwegig zijn.

... *het begrip*: Ik kan begrijpen dat zorgmedewerkers zich onzeker of overvraagd kunnen voelen door sterk betrokken familieleden, en niet altijd over de competenties beschikken om hiermee adequaat om te gaan.

... *de empathie*: Ik kan echter ook invoelen dat het voor zorgmedewerkers heel moeilijk is om aan te zien als de familie zich niet om een bewoner bekomert en dat dit gevoelens van machteloosheid en verwijt bij hen oproept.

... *de emotie*: De klaagverhalen die betrekking hebben op de zorg voor terminale cliënten waaruit blijkt hoe zorgmedewerkers als mens in emotioneel en existentieel opzicht betrokken raken, raken ook mij als mens.

... *de herkenning*: Ik herken de gevoelens van machteloosheid, verdriet en eigen kwetsbaarheid die de zorgmedewerkers in deze verhalen verwoorden.

... *de emotie*: Buiten dat het me ook in de klaagverhalen opvalt hoe vaak het werken in teamverband aan de orde komt, ontroert het me hoeveel steun zorgmedewerkers bij hun collega's vinden en hoeveel begrip zij voor elkaar op proberen te brengen, ook als zij eigenlijk over elkaars gedrag te klagen hebben. Bovendien treft me de openheid waarmee zij in sommige verhalen over de eigen onzekerheid of het eigen perfectionisme klagen of over de moeite om grenzen te stellen aan het werk in de zorg.

... *de waardering*: Ik heb veel waardering voor de strijd die deze zorgmedewerkers voortdurend met zichzelf aangaan.

... *de verrassing*: Wat ik niet had verwacht is dat de zorgmedewerkers zo weinig klagen over het systeem van de ouderenzorg, het overheids- en organisatiebeleid en de omstandigheden waaronder zij hun werk moeten doen.

... *de spijt*: Ik vind het daarom extra spijtig dat een zorgmedewerker die wel expliciet over het systeem en het beleid klaagt, ook in zijn verhaal laat weten dat hij zich na een periode van strijd overgegeven heeft, zijn ambities heeft bijgesteld en een werkplek heeft gezocht waarin hij zo min mogelijk last van het systeem en het organisatiebeleid ondervindt. Ook spijt het me dat een andere

zorgmedewerker vertelt dat zij de frustraties hierover opkropt, er vooral stil van wordt.

... *de speculatie*: Ik vraag me af of deze zorgmedewerkers een grote groep van 'stille zorgmedewerkers' vertegenwoordigen.

... *en tot slot de stem van de HRM-inspiratie*: Als ik me op basis van de klaagverhalen afvraag wat een ouderenzorgorganisatie zou kunnen doen met het oog op een meerstemmige HRM-praktijk, dan kom ik op de volgende suggesties:

- Faciliteer dat zorgmedewerkers de rust en kennis hebben om te allen tijde inlevend en geduldig te blijven ten opzichte van cliënten, bijvoorbeeld door zorgmedewerkers de mogelijkheid te bieden op kritische momenten stoom af te blazen of een korte time-out te nemen.
- Zorg ervoor dat zorgmedewerkers oog voor elkaar kunnen hebben en aandacht aan elkaar kunnen besteden.
- Investeer in de deskundigheidsontwikkeling van zorgmedewerkers door middel van scholing op het terrein van familieparticipatie en door middel van individuele coaching op persoonlijke effectiviteit.
- Organiseer intervisie-bijeenkomsten (waarbij ook andere disciplines betrokken zijn) waarin collega's met elkaar over dilemma's in het werk, aangrijpende of moeilijk te accepteren situaties kunnen spreken en eigen voorkeursstrategieën en alternatieve handelingsopties kunnen verkennen, existentiële vragen en drijfveren en motivatieproblemen uit kunnen wisselen.
- Maak het mogelijk dat zorgmedewerkers goed werk kunnen verrichten, onder meer door middel van een adequate personeelsbezetting en een taakverdeling waarin iedere zorgmedewerker voldoening vindt, door goede en horizontale samenwerkingsrelaties met andere disciplines, voldoende materialen en goed werkende apparatuur.
- Investeer in de empowerment van zorgmedewerkers, door hen persoonlijk en als groep te stimuleren grenzen te stellen en niet alleen voor de cliënt maar ook voor de belangen van zichzelf en collega's op te komen.
- Betrek de zorgmedewerkers bij de analyse van onwenselijke situaties in de zorg en het organisatiebeleid.
- Zorg dat het voor familie van cliënten duidelijk is waar de grenzen van hun aandeel in de zorg liggen en dat zij de zorgmedewerkers respectvol bejegenen.

Persoonlijke reflecties op de mooi momentverhalen

De stem van...

... *de verrassing*: Wat me verrast is dat meer dan de helft van de verhalen van de zorgmedewerkers over mooie gebeurtenissen in het dagelijks werk in de

ouderenzorg, betrekking heeft op de verstandhouding tussen zorgmedewerkers onderling of tussen zorgmedewerker en werkgever of leidinggevende, en dat uit veel van deze verhalen dankbaarheid spreekt.

... *de verwondering*: De intensiteit van de dankbaarheid voor de steun van de werkgever of leidinggevende bij re-integratie en loopbaanontwikkeling verwondert me enigszins.

... *de speculatie*: Ik vraag me af waarover dat iets zegt: over de bescheidenheid van de zorgmedewerkers of over wat zij qua HRM-praktijk gewend zijn?

... *de bevestiging*: In een aantal verhalen is de dankbaarheid gericht op collega's vanwege hun steun in moeilijke tijden, zowel in het werk als privé. Dit komt overeen met mijn verwachtingen.

... *de verrassing*: Een interessant voorbeeld hiervan is dat een zorgmedewerker dankbaar is wat zij voor collega's kan betekenen.

... *de emotie*: De andere helft van de verhalen over mooie momenten in de dagelijkse praktijk van de ouderenzorg heeft betrekking op de zorg zelf. Wat me in deze verhalen treft is het geluk dat eruit spreekt: de grote intrinsieke waarde die het zorgen voor ouderen voor de zorgmedewerkers zelf heeft, het gevoel van eer op oude mensen betrokken te mogen zijn.

... *de fascinatie en de spijt*: Dat uit sommige verhalen spreekt dat zorgmedewerkers zich ten opzichte van elkaar lijken te gêneren voor heel intense momenten in de zorgrelatie fascineert me. Dit vind ik jammer: mooie momenten zou je toch vooral met elkaar moeten kunnen delen?

... *en tot slot de stem van de HRM-inspiratie*: Als ik me afvraag wat de ouderenzorgorganisatie zou kunnen doen met het oog op een meerstemmige HRM-praktijk, dan kom ik op de volgende suggesties:

- Bied de zorgmedewerkers uitdagende loopbaanmogelijkheden en stimuleer ambitie en zelfinzicht.
- Zorg voor passend werk, bied werk (zorgcontext, doelgroep, taak) dat past bij de individuele kwaliteiten, ambities en persoonlijke passies van de zorgmedewerker.
- Faciliteer dat leidinggevend en collega's zorgmedewerkers en zorgmedewerkers elkaar stimuleren zich te blijven ontwikkelen, zelf initiatieven te nemen en op deze punten rolmodellen voor elkaar kunnen zijn.
- Toon als werkgever flexibiliteit in het geval van ziekte en re-integratie of in andere gevallen van verminderde belastbaarheid van de zorgmedewerkers en zorg dat leidinggevend hierin voldoende speelruimte hebben.
- Faciliteer een werkklimaat waarin aandacht is voor levensvragen, religie en spiritualiteit en waarin zorgmedewerkers hun eigen passies als inspiratiebron in de zorg in kunnen zetten.

- Integreer muziek in de dagelijkse zorg en in de HRM-praktijk.
- Maak het medewerkers mogelijk een relatie met de cliënt en diens familie op te bouwen en deze ook af te kunnen sluiten, zoals na het overlijden van een cliënt.
- Faciliteer dat zorgmedewerkers eigen regelmogelijkheden hebben om af en toe iets extra's voor de cliënt te kunnen doen.
- Faciliteer in saamhorigheid en een positief werkklimaat door voldoende mogelijkheden te creëren voor informele ontmoeting en te investeren in teambuilding.

Persoonlijke reflecties op de sonic story 'Meerstemmigheid zorgmedewerkers'

Ten slotte klinken hier mijn persoonlijke reflecties op *Meerstemmigheid zorgmedewerkers* van Paul van Gulick, een *sonic story* gebaseerd op alle verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg.

De stem van...

... *de uitvoering*: Voor de opname van *Meerstemmigheid voor vocaal ensemble* (een zesstemmige compositie gebaseerd op de verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg) heb ik zelf een vocaal ensemble samengesteld.

... *de onderzoeker*: Ik wilde zelf niet meezingen om de muziek en de uitvoering op afstand te kunnen volgen en daardoor beter op me in te kunnen laten werken.

... *de uitvoering*: Het ensemble bestond uit gezins- en familieleden en zangvrienden. Als locatie had ik een mooi kapelletje in Breda gehuurd.

... *de zangers*: Iedereen had de muziek van tevoren gekregen en ingestudeerd, maar het bleek muziek te zijn waarvan de moeilijkheid niet zozeer in de individuele melodielijnen zat, maar in het samenzingen.

... *de componist*: Paul had mij er al op voorbereid dat dit geen eenvoudige muziek was.

... *de uitvoering*: We hadden maar een paar uur om het stuk in te studeren en op te nemen.

... *de aandacht voor de ouderenzorg*: Toevallig was de ouderenzorg die week in het nieuws. De inspectie voor de gezondheidszorg had een lijst openbaar gemaakt van ouderenzorgorganisaties die onder verscherpt toezicht werden geplaatst en ook Laurens stond op die lijst. In verband met mijn werk was ik nog op een van de locaties van Laurens geweest en daar had ik ervaren hoe verdrietig de medewerkers hierover waren.

... *de muzikale ervaring*: De compositie bleek een weemoedig karakter te hebben en ik vond het meteen een prachtig stuk vanwege de spannende akkoorden en mooie melodielijnen.

... *de speelruimte*: Het was een *vocalise*, een zangstuk zonder tekst, waardoor de zangers de vrijheid hadden zelf een bepaalde klinker te kiezen. In eerste instantie kreeg dit aspect van de compositie nog niet zoveel aandacht omdat de noten zelf alle aandacht vroegen, maar voor de laatste opname daagde Paul de zangers uit om uitdrukkelijk met de klank te experimenteren. Het effect was interessant, maar het experiment leverde, naar mijn mening, niet de mooiste opname op. De mooie koorklank die in de repetitie was ontstaan, was plots een beetje weg.

... *de tijdsdruk*: Maar het werd al laat en dus bleef het bij dit experiment.

... *de emoties*: De mooie muziek, de zangers die ik zo goed ken, Paul als dirigent, de akoestiek van de kapel: deze bijzondere context maakte vooral dat ik mij als luisteraar gelukkig en vereerd voelde. Maar de weemoedigheid van de muziek bracht mij ook bij het nieuws over de ouderenzorg die week: bij de zorgmedewerkers die zo hun best doen en desondanks niet de zorg kunnen geven die de ouderen nodig hebben.

... *het belang van het teamwerk*: Daarnaast deed het groepsproces van het zingen me denken aan het teamwerk dat zorgmedewerkers blijkbaar zo belangrijk vinden: waar de zangers elkaar nodig hebben om de compositie te laten klinken, zo hebben de zorgmedewerkers elkaar nodig in de zorg. Voor beide groepen geldt dat in die onderlinge afhankelijkheid ook het moeizame zit.

... *de tijdsdruk*: Een andere overeenkomst zag ik in het feit dat het de factor tijd was (en niet het oordeel van de uitvoerenden zelf) die bepaalde met welk eindresultaat genoegen moest worden genomen.

BASSUS: MEERSTEMMIGE THEORIE

In de *bassus* klinken drie ethische stemmen die vanuit het perspectief van meerstemmigheid de bijzondere aard van het werk in de (ouderen)zorg aan het licht brengen. De eerste stem stelt de meerstemmigheid van de zorgrelatie op microniveau centraal, de relatie tussen zorgverlener en zorgontvanger (Van Heijst, 2005). De tweede stem komt van Vosman en Baart (2008) die de meerstemmigheid van de zorgrelatie bloot leggen in het bijzondere geval van zorg voor hele oude mensen. De derde stem benadert zor-

grelaties in het algemeen vanuit het macro-perspectief door in te zoomen op de meerstemmigheid van het onderhandelingsproces dat bepalend is voor hoe professionele en niet-professionele zorgtaken in de maatschappij verdeeld zijn (Tronto, 2013). Naast dat de auteurs aan elkaars publicaties refereren, baseren zij zich op twee gemeenschappelijke bronnen: *Moral Boundaries* van Tronto (1993) en *Moral understandings. A feminist study in ethics* van Walker (1998) die het politieke karakter van bestaande morele opvattingen aan het licht brengen.

Tronto schreef in 1993 een toonaangevende publicatie op het terrein van zorgethiek. Door het zorgen en de verdeling van zorgtaken op te vatten als een morele praktijk, en niet als een natuurlijk gegeven, maakte Tronto duidelijk dat zorgen niet per se een vrouwentaak en een privéaangelegenheid is en dat er achter de bestaande verdeling van zorgverantwoordelijkheden grote onrechtvaardigheden schuilgaan. Zij politiseert de zorgethiek, onder meer door ook het niet nemen van zorgverantwoordelijkheid door groepen in bepaalde machtsposities aan de kaak te stellen. Walker's studie in 1998 komt voort uit haar kritiek op wat de ethiek gebruikelijk onder moraliteit verstaat. Om haar punt duidelijk te maken onderscheidt zij twee modellen, het theoretisch-juridische model, *"concerned with elucidating clear moral principles following standard rules of philosophical practice"* en het door haar voorgestelde expressieve-collaboratieve model dat ervan uitgaat dat *"only through moral practices – the expression, agreement, and collaboration about the meaning of morality in any community – does moral life take form."* (p. 53) Dit tweede model werkt zij uit in een 'ethiek van verantwoordelijkheid'. Volgens deze ethiek staan morele opvattingen niet vast, maar ontwikkelen zij zich in een opeenvolging van morele praktijken die het resultaat zijn van een onderhandelingsproces over wie waarvoor verantwoordelijk is. Waar Walker de ethiek in het algemeen politiseert door de meerstemmigheid van het ethisch onderhandelingsproces te benadrukken, amendeert Tronto de zorgethiek in het bijzonder.

Van Heijst (2005), Vosman en Baart (2008) en Tronto (2013) delen met elkaar dat zij theoretische bouwstenen aanleveren voor het idee van de meerstemmigheid van het werk in de zorg, het thema van dit motet, zonder zelf het concept meerstemmigheid centraal te stellen. Zij doen dit door de gelaagdheid van de zorgrelatie en het politieke karakter van de verdeling van zorgverantwoordelijkheden te benadrukken en beide als morele praktijken te beschouwen. Door verschillende perspectieven in te nemen en gebruik te maken van verschillende begrippenkaders vullen ze elkaar ook aan. Zo ondersteunen de drie stemmen samen het idee van de meerstemmigheid van het werk in de ouderenzorg. Bezien vanuit meerstemmigheid in de betekenis van meervoudigheid en vocaliteit, blijken de bronnen vooral betrekking te hebben op de deelbetekenis meervoudigheid (diversiteit en openheid) waarbij de gelaagdheid van de zorgrelatie voor het aspect 'diversiteit' staat en het politieke karakter van de zorgrelatie voor het aspect 'openheid'. De vocale betekenis van meerstemmigheid, ofwel het belang van de

stem en het daadwerkelijk spreken en luisteren voor (morele) zorgpraktijken, krijgt in de bronnen echter nauwelijks expliciete aandacht.

De meerstemmige zorgrelatie

Van Heijst (2005) houdt een zorgethisch pleidooi voor een professionele zorgrelatie, gebaseerd op menslievendheid. Dit komt voort uit haar kritiek op het bestaande zorgsysteem waarin de markt- en managementlogica domineert, dat zorginstellingen als zorgfabrieken beschouwt die voorbijgaan aan wat er voor patiënten en zorgprofessionals echt toe doet, ten koste van de bezieling in de zorg. Het top-down-karakter van deze logica leidt, volgens Van Heijst, tot een amorele vorm van eensgezindheid. Zij bepleit een meer democratische vorm van eensgezindheid, een eensgezindheid die gebaseerd is op ethische consensus die ontstaat in een opeenvolging van morele praktijken³² (meerstemmigheid). Volgens haar is in de gezondheidszorg het genezingsdoel het ondersteuningsdoel gaan domineren waardoor patiënten en professionals het gevoel hebben er als mens niet meer toe te doen. Samen met de fabrieksmatige bedrijfsvoering tast dit patiënten én professionals in hun menswaardigheid aan. Hierdoor ontstaat, volgens de auteur, de paradoxale situatie dat de gezondheidszorg nieuw leed als nevenproduct produceert in een productieproces dat juist gericht is op vermindering van leed.

Zij biedt een alternatief door twee ethische waarden te introduceren die van de zorg een 'menslievende' zorg maken: menswaardigheid en medemenselijkheid. Deze waarden zouden, volgens haar, mede als maatstaf moeten gelden voor de kwaliteit van zorg; niet door deze op te leggen maar door hen als inherent aan de zorgrelatie te erkennen. Volgens de auteur is een van de problemen van het fabrieksmatige zorgsysteem dat afhankelijkheid en waardigheid elkaar uit lijken te sluiten, terwijl zij in de zorgrelatie juist samen dienen te gaan. Zij ziet een tweelagige relatie tussen zorgontvanger en zorgverlener. Eén (oppervlakkige) laag die gebaseerd is op ongelijkheid, omdat de een (de zorgontvanger) nu eenmaal afhankelijk is van de zorg van de ander (de zorgverlener) en een diepere laag die gebaseerd is op gelijkheid, omdat waar de een behoefte heeft aan het krijgen van zorg, de ander juist behoefte heeft zorg te geven.³³ Waardigheid houdt, volgens haar, in, dat alle betrokkenen in de zorgrelatie - zorgontvanger én zorgverlener - weten én voelen dat zij er als mens toe doen.

Zij baseert haar pleidooi voor een menslievende zorg onder andere op het gedachtegoed van Arendt (1958) en de presentietheorie van Baart (2008). Waar Van Heijst Arendt's handelingstheorie toepast om het aspect van gelijkheid in de zorgrelatie te benadrukken, gebruikt zij Baart's presentietheorie juist om ook de ongelijkheid tus-

³² Deze democratische vorm van eensgezindheid wordt in deze studie meerstemmige eensgezindheid genoemd.

³³ Deze tweelagigheid wordt in deze studie als een aspect van meerstemmigheid beschouwd.

sen zorgverlener en zorgontvanger uit te werken. Arendt en Baart raken elkaar waar het gaat om menswaardigheid als normatief ijkpunt, waarbij beiden het aangaan van wederkerige relaties als het aangrijpingspunt voor meer menswaardigheid zien: relaties waarin mensen elkaars uniciteit erkennen en waarvan de uitkomst ongewis is (meerstemmigheid).

Van Heijst en zorg als 'handelen'

Arendt (1958) deelt menselijke activiteiten in als *labor* (*arbeiden*), *work* (*werken*) en *action* (*handelen*). Volgens deze filosoof is de Westerse samenleving sinds de negentiende Eeuw verwickeld geraakt in een *laboring society*, een maatschappij waarin het relationele handelen als menselijke activiteit plaats heeft gemaakt voor een systeem van productie en consumptie (maken) en het in stand houden van het leven zelf (*arbeiden*). Volgens Van Heijst voldoet ook de zorgsector aan de kenmerken van Arendt's *laboring society*. Volgens Arendt gaat *action* op de eerste plaats samen met het aangaan van relaties en hebben deze relaties een meervoudig karakter: mensen zijn immers zowel overeenkomstig aan elkaar (als mens), als dat zij zich van elkaar onderscheiden (overeenkomstig in hun uniciteit). Volgens Van Heijst verklaart deze dubbelstructuur wat er precies gebeurt in de zorgrelatie, in het proces van zorg geven en ontvangen. Dankzij hun overeenkomstigheid kunnen mensen ongeveer weten waaraan een ander behoefte heeft. Maar om de uniciteit van de ander te kennen, dienen mensen te communiceren. Volgens Van Heijst kan de zorgrelatie bij uitstek beschouwd worden als een dergelijk afstemmingsproces, maar worden menselijke relaties in de huidige gezondheidszorg juist geïnstrumentaliseerd. Hierdoor komt het accent te veel te liggen op de overeenkomstigheid tussen mensen en te weinig op hun uniciteit, met alle inhumane consequenties van dien. Op de tweede plaats gaat *action*, volgens Arendt, gepaard met ongewisheid, omdat het relationele karakter van *action* de uitkomst onvoorspelbaar maakt. Deze ongewisheid bepaalt de menselijkheid van de relatie en zou daarom eerder gekoesterd dan verbannen moeten worden. Volgens Van Heijst ontnemt de doel-middelenrationaliteit van de moderne gezondheidszorg de zorgrelatie juist zijn menselijkheid. Zo laat zij met behulp van Arendt's handelingstheorie het fundamentele probleem van de ontmenselijking van de gezondheidszorg zien.

Van Heijst en zorg als presentie

Volgens Baart (2004) vormen interventies in het huidige zorgsysteem de kern van de zorg. Hij heeft kritiek op dit interventiegerichte zorgsysteem dat de zorg grotendeels voor een groot deel loskoppelt van de relationele betrekking tussen zorgontvanger en zorgverlener. Een kritiek die Van Heijst met hem deelt. Hij stelt hier een presentiegericht zorgsysteem voor in de plaats, een zorgsysteem waarin zorgverleners vooral 'zijn' in plaats van 'doen', waarin het 'doen' af en toe bewust achterwege gelaten wordt ten

gunste van het 'zijn'. Hij noemt dit 'zorgverlenen in de latende modus' en 'beroepsmatig medemenselijk zijn'. In een presentiegericht zorgsysteem stellen zorgverleners zich bescheiden op en zijn zij zich bewust van wat zij van zichzelf in de zorgrelatie inbrengen. In een presentiegericht zorgsysteem kunnen zorgverleners bovendien de verleiding van zelf beschermende mechanismes weerstaan die tegen het belang van de zorgvrager indruisen, zoals zelftroost en zelfreiniging. Hij verwijst naar de zorgrelatie daarom als een lotsgemeenschap, een relatie met een onzekere uitkomst die voor beiden goed moet zijn.³⁴ Het feit dat een zorgprofessional kiest voor zijn positie als zorgverlener, terwijl de zorgontvanger niet voor zijn afhankelijke positie kiest, maakt hun positie in de zorgrelatie echter ongelijk. Deze ongelijkheid heeft als consequentie dat vooral de professional de taak heeft zich in te leven in de ander, zich verantwoordelijk te voelen voor de relatie en het goede van de ander voorop te zetten. Voor de presentie-beoefenaar is iemands afhankelijkheid niet gekoppeld aan diens waardigheid. Volgens hem dienen zorgverlener en zorgvrager elkaar in deze gelijkwaardigheid te erkennen. Van Heijst noemt deze combinatie van gelijkwaardigheid en ongelijkheid de dubbelstructuur van de zorgrelatie.

Menslievende zorg

Volgens Van Heijst zijn sociale machtsverhoudingen medebepalend voor wie er in een maatschappij verantwoordelijk wordt gesteld voor zorgtaken en wie bij voorbaat verontschuldigd is; hierin heeft de overheid een belangrijke rol. Zij stelt dat er ten onrechte meer kritische aandacht is voor de wijze waarop mensen zorgverantwoordelijkheid nemen (als professional of naaste) en hieraan invulling geven, dan voor het nalaten van het nemen van zorgverantwoordelijkheid door individuen en groepen. Deze 'stilzwijgende verontschuldiging' verdient het, volgens haar, aan de kaak gesteld te worden. Zij verzet zich tegen de redenering dat biologische kenmerken, zoals 'vrouw zijn', iemand bij voorbaat meer verantwoordelijk maken voor zorgtaken dan anderen, zonder te stellen dat biologische relaties zoals vader of moeder zijn, er helemaal niet toe doen. Zij gebruikt het woord 'aanhankelijkheid' om duidelijk te maken dat mensen in allerlei verschillende relatievormen, waaronder ook de professionele zorgrelatie, op verschillende manieren 'aan elkaar hangen'.³⁵ De bestaande verdeling van zorgverantwoordelijkheden is, volgens de auteur, een historisch gegroeid en sociaal bepaald arrangement, ontstaan uit een opeenvolging van morele praktijken, waarin groepen elkaar en zichzelf bepaalde identiteiten toekennen, maar waarin de machtsverhoudingen bepalen welke identiteiten aan wie worden toegekend. Volgens haar is het daarom van groot belang om bij de analyse van een sociaal arrangement, zoals de verdeling van zorgverantwoordelijke-

³⁴ Deze wederkerigheid wordt in deze studie als een aspect van meerstemmigheid beschouwd.

³⁵ Dit samengaan van verschillende vormen van aanhankelijkheid wordt in deze studie meerstemmigheid genoemd.

den, aandacht te besteden aan de vraag welke groepen juist wel aangesproken worden en welke groepen juist niet.

Nabijheid is, in de ogen van haar, een cruciale factor om iemands verantwoordelijkheidsgevoel op te roepen, zowel in het privéleven als in de professionele context van de zorg. Zij constateert echter dat in de huidige gezondheidszorg juist de professionals die gevoelsmatig het dichtst bij de patiënten staan het minst in te brengen hebben. Hoewel als gevolg van de secularisatie het ideaal van de zelfopoffering grotendeel uit de zorg verdwenen is, ziet zij hier nog steeds resten van; deze zouden alsnog moeten worden opgeruimd. De zorgrelatie dient een wederkerig proces van geven en nemen te zijn, waarin de zorgverlener best iets op kan offeren, bijvoorbeeld door iets te geven of iets op te geven, maar dit dient dan geen zelfopoffering te zijn. Wat goed is voor de zorgontvanger dient gelijk op te lopen met het goede voor de zorgverlener (meerstemmigheid). Dit is wat de auteur bedoelt met 'menslievende professionaliteit'.

De meerstemmige relatie tussen zorgverlener en oude mensen

Vosman en Baart (2008) onderzoeken het specifieke karakter van de zorgrelatie tussen zorgverleners en hele oude mensen. Zij uiten kritiek op het heersende autonome mensbeeld en bieden hiervoor een politiek-ethisch alternatief. Zij haken hiervoor aan bij Tronto's gepolitiseerde zorgconcept dat machtsrelaties in de zorgrelatie blootlegt, maar zij besteden hierbij nadrukkelijk aandacht aan de bij voorbaat eervolle positie van oude mensen. Door middel van een verkenning van deze bijzondere positie van oude mensen, willen zij bijdragen aan een politiek-ethische zorgtheorie in het algemeen. Immers, omdat juist hele oude mensen niet aan het idee van de autonome mens voldoen, confronteren zij mensen die met hen in relatie staan, zoals zorgverleners, met hun eigen afhankelijkheid. Beide auteurs kiezen uitdrukkelijk voor *héle* oude mensen om duidelijk te maken dat het in de ouderenzorg niet slechts gaat om een mens die zorg nodig heeft, maar ook om een zorgontvanger met een eervolle maatschappelijke positie die zij of hij bij voorbaat ontleent aan haar of zijn leeftijd. Deze twee elementen, een mens die zorg nodig heeft en tegelijkertijd een eervolle positie heeft, staan in zekere zin op gespannen voet met elkaar (meerstemmigheid). In de ogen van de auteurs zouden zowel zorginstellingen als professionals dit politiek-ethische aspect van het toekennen van eer in de zorg moeten betrekken.

Het beeld van ouderen is afhankelijk van het heersende verhaal dat over ouderen en door de ouderen zelf worden verteld. In de huidige samenleving zijn twee verhalen dominant: het ene verhaal gaat over de ouderen als *spending power*, het andere over ouderen als last en kostenfactor voor de samenleving. Beide verhalen zijn slechts voor een deel gebaseerd op de realiteit. Volgens beide auteurs onderdrukt de dominantie van autonomie als waarde het gebruik van andere waarden zoals respect, compassie en liefde. Zij stellen twee andere beelden van oude mensen voor. Volgens het eerste beeld

vormen oude mensen een middel voor anderen om geraakt en bewogen te worden door het leven zelf in het algemeen, in positieve dan wel in negatieve zin. Volgens het tweede beeld betekent de relatie met oude mensen een mogelijkheid om getuige te zijn van iemands leven in het bijzonder. Getuige zijn van het leven van oude mensen heeft als gevolg dat iemand ten opzichte van weer anderen van dit leven kan getuigen. Dit getuigen houdt een vorm van herinneren in. Dit getuigen van iemand leven maakt van deze zorgethiek ook een politieke ethiek.

Zij analyseren de fenomenologie van wat zij 'echt medeleven' met oude mensen noemen. Echt medeleven ontstaat, volgens hen, in de fase van de ontmoeting met de oude mens die vooraf gaat aan de zorgrelatie, in de fase dat de zorgverlener door het leven van de oude mens het eigen leven ervaart, in de fase van gelijkwaardigheid omdat beiden kwetsbaar en een geheim voor zichzelf zijn. Echt medeleven is dus op de eerste plaats een relationele (meerstemmige) vorm van medeleven en niet zomaar een gevoel; echt medeleven vereist moed om de eigen kwetsbaarheid onder ogen te zien. Op de tweede plaats vraagt echt medeleven onderhoud, omdat het niet gemakkelijk is om altijd moedig te zijn. Op de derde plaats vereist echt medeleven een zekere terughoudendheid, het bieden van ruimte. Hele oude mensen roepen bij voorbaat het medeleven van de ander op, omdat zij de ander bewust maken van haar of zijn eigen deelname aan het leven. Desondanks ondervinden oude mensen in de Westerse maatschappij deze erkenning en respect niet altijd, net zomin als hun zorgverleners, de mensen die zich laten raken door de oude mens. In de ogen van de auteurs komt (dis)respect voor hele oude mensen overeen met (dis)respect voor het leven zelf en dus ook met (dis)respect voor het leven van de zorgverlener (meerstemmigheid). In deze redenering ligt, volgens hen, het aangrijpingspunt voor een politiek-ethische zorgtheorie.

Het meerstemmige maatschappelijke zorgarrangement

Tronto (2014) plaatst de maatschappelijke verdeling van zorgverantwoordelijkheden in een politiek kader. Volgens haar zitten er in het huidige maatschappelijke zorgarrangement belangrijke onrechtvaardigheden. Zij wijst een weg naar een rechtvaardiger samenleving aan de hand van twee thema's: *democratic care*, een vorm van zorg waarin alle betrokkenen in de relatie een gelijkwaardige inbreng hebben; en *caring democracy*, een democratie waarin alle vormen van zorg inclusief de maatschappelijke verdeling van zorgtaken op de politieke agenda staan. Voor de combinatie van deze twee democratiseringsprocessen gebruikt zij de term *caring-with*, een verdeling van zorgtaken die consistent is met de drie pijlers van de democratie (rechtvaardigheid, gelijkheid en vrijheid), die dus gebaseerd is op meerstemmigheid. De politiek houdt zich, volgens haar, te eenzijdig bezig met het economische systeem en heeft te weinig aandacht voor wat er zich buiten de economie van productie en consumptie afspeelt, bijvoorbeeld op het terrein van de verdeling van zorgtaken en voor de onrechtvaardigheden die in het

verleden ontstaan zijn. Daarnaast wordt de politieke agenda en besluitvorming, in haar ogen, te veel door mensen bepaald die zich maatschappelijk in een bevoorrechte positie bevinden, waardoor deze onvoldoende aansluit op de ervaringen in het dagelijks leven van minder bevoorrechte groepen. Zij noemt dit 'het democratisch tekort' van de huidige politiek.

Tronto constateert dat (bijna) alle mensen dagelijks zowel elkaars zorg nodig hebben als elkaar in die zorgbehoefte voorzien, en dat iedereen gedurende bepaalde periodes in het leven volledig afhankelijk is van de zorg van anderen. Zij constateert tevens dat de zorg als gevolg van de professionalisering weliswaar verder van het privéleven af is komen te staan, maar dat het echt verzorgend werk in de gezondheidszorg nog steeds hoofdzakelijk door vrouwen in lagere inkomensgroepen uitgevoerd wordt, waaruit blijkt dat de professionalisering de ongelijke verdeling van zorgtaken niet heeft opgeheven. Dat het kunnen rekenen op zorg iedere mens aangaat en er nog steeds onrechtvaardigheden schuilgaan achter de huidige verdeling van zorgtaken, rechtvaardigt, volgens haar, dat alle betrokkenen daadwerkelijk een stem hebben in het democratische proces dat de verdeling van zorgtaken beïnvloedt (*caring democracy*) en dat de politiek zich over deze maatschappelijke verdeling van alle zorgtaken ontfermt (*democratic caring*).

Caring democracy

Volgens Tronto wordt in de huidige politieke orde de onafhankelijkheid en eigen verantwoordelijkheid van burgers, inclusief die van kwetsbare mensen, benadrukt. Deze veronderstelling van onafhankelijkheid wordt beschouwd als het criterium voor gelijkheid, met als gevolg dat bestaande ongelijkheden in onafhankelijkheid die in de verdeling van zorgtaken tot uitdrukking komen, niet ter discussie worden gesteld. In een *caring democracy* wordt de onderlinge afhankelijkheid van burgers echter expliciet erkend, juist dit kenmerk is dan het gelijkheidscriterium. Volgens haar doet het afhankelijkheidscriterium meer recht aan de realiteit dan het criterium van onafhankelijkheid. In een *caring democracy* heeft iedereen bovendien een gelijke stem om zijn of haar behoefte aan zorg of die van de groep waartoe zij of hij hoort, kenbaar te maken. Het huidige politieke systeem leunt, volgens haar, sterk op het marktdenken, in de veronderstelling dat de marktwerking recht doet aan de pijlers van de democratie: vrijheid, gelijkheid en rechtvaardigheid. Ook op terreinen buiten de economie van productie en consumptie om, waaronder de zorg, gaat de overheid ervan uit dat marktwerking tot een optimaal aanbod zal leiden. In haar ogen is de marktwerking in de zorg echter in strijd met de drie pijlers van de democratie: Het beperkt mensen op de eerste plaats in hun vrijheid om voor het goede kiezen. Ten tweede bestendigt het de ongelijkheid tussen mensen, omdat het voorbijgaat aan de scheve verdeling van zorgverantwoordelijkheden. Ten slotte creëert het onrechtvaardigheden, omdat de zorg niet conform behoefte verdeeld wordt. In een *caring democracy* vormt de verdeling van zorg en zorgverantwoordelijk-

heden echter de kern van de democratie. Hierbij gaat het dus niet alleen om de vraag wie welke zorg nodig heeft, maar ook om de vraag wie de zorg geeft en of de verdeling recht doet aan de democratische principes rechtvaardigheid, gelijkheid en vrijheid. In een *caring democracy* zijn daarom de volgende vragen in de politiek aan de orde: Wie heeft welke zorgverantwoordelijkheid en wie juist niet? Nemen zij die wel de zorgtaken hebben deel aan de politieke discussie over het zorgverdelingsvraagstuk en hebben zij in deze discussie voldoende macht? Met andere woorden, is een *caring democracy* een democratie gebaseerd op meerstemmigheid.

Democrating caring

Omdat zorgtaken in de maatschappij verdeeld zijn in strijd met deze drie pijlers van de democratie, is *democratic caring* een alternatief dat meer recht doet aan deze drie democratische pijlers. Op de eerste plaats is de vrijheid in het geding, de vrijheid voor vrouwen en mannen om bepaalde zorgverantwoordelijkheden al dan niet op zich te nemen. Hoewel mannen een groot aandeel hebben in maatschappelijke zorgtaken (bijvoorbeeld door een gezin van een inkomen te voorzien of door een beschermend beroep te hebben), worden deze 'mannelijke zorgtaken' niet als 'zorg' aangemerkt. Wat wel als zorg aangemerkt wordt zijn de zorgtaken die historisch gezien door vrouwen worden uitgevoerd en ideologisch 'vrouwelijk' worden genoemd, zoals de zorg voor gezin, huishouden en zieken. In deze seksegebonden scheiding van sferen hebben de 'mannelijke' zorgtaken meer status dan de vrouwelijke, wat mannen in de verleiding brengt zich voor de 'vrouwelijke' zorgtaken te excuseren en vrouwen met een onevenredig aandeel in de laag gewaardeerde 'vrouwelijke' zorgtaken op te zadelen. Deze scheiding van sferen beperkt mensen in hun vrijheid om zorgverantwoordelijkheden in alle vrijheid onderling te verdelen. *Democratic caring* vereist een democratische orde die meer recht doet aan de vrijheid van mensen.

Op de tweede plaats staat, volgens haar, het principe van gelijkheid op het spel; in het bijzonder met betrekking tot de verdeling van dagelijkse zorgtaken - de zorg voor kinderen en huishouden. Volgens wat zij *a vicious circle of unequal care* noemt, zijn sommige vrouwen in de gelegenheid om hun zorgtaken die hen op basis van ongelijkheid zijn toebedeeld, weer uit te besteden aan vrouwen van een lagere sociale klasse. Zo creëren vrouwen uit de middenklasse weer een nieuwe ongelijkheid, omdat de vrouwen die voor hun kinderen of huishouden zorgen, zelf niet in de positie zijn om vergelijkbare hulpbronnen te benutten om de zorg voor hun eigen kinderen en huishouden uit te besteden. Ook deze onrechtvaardigheid wordt, volgens haar, door de politiek onvoldoende geproblematiseerd door de zorg voor kinderen en het huishouden als een privékwestie en als een resultaat van vrije keuze te beschouwen. *Democratic caring* houdt daarom een gelijkere verdeling van zorgtaken tussen sociale klassen in, op basis van

een democratisch proces waarin alle stemmen in gelijkwaardigheid gehoord worden (meerstemmigheid).

Ten derde leidt de huidige verdeling van zorgtaken, volgens haar, tot onrechtvaardigheden als gevolg van een te groot vertrouwen in de effecten van de marktwerking, waardoor het formele zorgsysteem volgens de wetten van de markt wordt georganiseerd en zelfs het informele zorgdomein in economische termen tot uitdrukking wordt gebracht. De zorg, opgevat als een optelsom van individuele keuzen, heeft echter onrechtvaardige uitkomsten. Ook gaat de marktwerking in de zorg, volgens haar, voorbij aan het eigene van de zorg waarin tijd geen geld is.

Democratic caring bekommert zich daarentegen wel om een rechtvaardige verdeling van zorg en zorgverantwoordelijkheden door het accent niet op het eigenbelang en het recht van de sterkste te leggen, maar op het relationele karakter van de zorg en een democratische aanpak van verdelingsvraagstukken te leggen (meerstemmigheid). Het gaat er Tronto uitdrukkelijk niet om iedereen een gelijke hoeveelheid zorgtaken toe te kennen, maar om een verdeling van zorg en zorgverantwoordelijkheden die beter voldoet aan de democratische principes van vrijheid, gelijkheid en rechtvaardigheid. In een systeem van *democratic caring* worden alle vrijbrieven ingenomen die bepaalde groepen bij voorbaat ontslaan van zorgverplichtingen, wordt de onderlinge afhankelijkheid van mensen algemeen erkend en heeft iedereen recht om zorg te ontvangen, om zorg te verlenen en om deel te nemen aan het democratische proces waarin de verdeling van zorg en zorgverantwoordelijkheden overeengekomen wordt. In dit democratisch proces zullen zich natuurlijk nieuwe conflicten voordoen en nieuwe machtsposities worden ingenomen, maar democratische waarden zullen de discussies sturen: een verdeling van zorgverantwoordelijkheden gebaseerd op meerstemmigheid.

SLOTAKKOORD

In dit slotakkoord (stap vijf van de *Listening Guide*) sluiten de vijf stemmen die in dit motet aan het woord zijn geweest en die de meerstemmigheid van het dagelijks werk in de ouderenzorg ten gehore hebben gebracht het motet samen af. Het ging in dit motet om de eerste vier stappen van de *Listening Guide* en stap 1 van de ABR-methode *Musical Portraiture and Performance Collage*. De *superius* liet de verhalen van de zorgmedewerkers horen over wat zij nodig hebben om in het dagelijks werk in de ouderenzorg het beste uit zichzelf te halen, de *altus* en de *quintus* de klaagverhalen en de verhalen over de mooie momenten. In de *tenor* klonk de meerstemmigheid van de onderzoeker in de vorm van persoonlijke reflecties en in de *bassus* de theoretische meerstemmigheid.

Wat in de het-beste-uit-jezelf-verhalen (*superius*) in het oog springt, is het belang dat zorgmedewerkers hechten aan onderlinge vertrouwen en het werken in teamver-

band. Dankbaarheid en gedrevenheid vormen hierbij de belangrijkste emoties. Uit de verhalen komt naar voren dat zorgmedewerkers emotionele veiligheid aan het werken in teamverband ontleen, dankzij onderlinge steun en een open communicatie. Ook maken deze verhalen duidelijk dat de zorgmedewerkers positieve collega's nodig hebben om zelf positief en gemotiveerd te blijven. Zelfbeheersing en moeizame motivatie vormen hier de emotionele grondtonen. Kwaliteit van zorg, ontplooiingsmogelijkheden en voldoening blijken samen op te gaan. Ook hier zijn gedrevenheid en dankbaarheid de bijbehorende emoties, maar de emotionele grondtoon is soms ook verdedigend. Het welbevinden van zorgmedewerkers blijkt vooral afhankelijk te zijn van de energiebalans, maar deze is niet vanzelfsprekend aanwezig. De emotionele grondtoon is dan ook soms energiek, soms vermoeid. Ook aan een leidinggevende die positiviteit uitstraalt, persoonlijke belangstelling toont en de harmonie in het team bevordert, hechten de zorgmedewerkers veel waarde. Ten slotte komen materiële randvoorwaarden in sommige verhalen naar voren.

In de klaagverhalen (*altus*) vallen twee belangrijke spanningsvelden op die de zorgmedewerkers in het werk ervaren: de spanning tussen (bijna) het geduld verliezen en toch professioneel willen blijven en de spanning tussen gemotiveerd blijven en gevoelens van machteloosheid. Veel verhalen gaan over situaties waarin zorgmedewerkers zich uit tijdgebrek gedwongen voelen om tussen zorgtaken en cliënten te kiezen, waarbij zij weinig eigen regelmogelijkheden ervaren en zichzelf voortdurend tekort voelen schieten. Gevoelens die daarbij naar boven komen zijn miskennis, zich niet serieus genomen voelen, irritatie vanwege het ontbreken van voldoende voorzieningen en schuld door onvrede over de zorgkwaliteit. Soms vormen machteloosheid, spijt, frustratie, verdriet, verbijstering, gepijnigdheid, verwijt en zelfverwijt de emotionele grondtonen, andere keren klinkt ook berusting, kalmte, hoop, zorgzaamheid en kordaatheid in de verhalen door. Zorgmedewerkers doen hun best zich flexibel op te stellen door over te werken, de eigen rol te relativeren door de zorg aan collega's over te dragen en soms uiten soms zij kritiek.

In de mooi momentverhalen (*quintus*) voert dankbaarheid opnieuw de boventoon. Wat hierbij opvalt, is dat dankbaarheid vooral iets is wat zorgmedewerkers te geven hebben: zij zijn het team van collega's dankbaar voor het onderling vertrouwen en de steun en de leidinggevende en de organisatie voor de kansen, de steun en de ontplooiingsmogelijkheden die zij krijgen. Ook zijn sommige zorgmedewerkers dankbaar voor (oude) mensen te mogen zorgen. De zorgmedewerkers geven aan zichzelf vooral te kunnen ontplooien als zij voldoende uitdaging en afwisseling in de dagelijkse zorg ervaren en als zij hierin door collega's en leidinggevendenden gestimuleerd worden. Veel verhalen over mooie momenten in de zorg gaan over gebeurtenissen waarin de zorgmedewerkers zich door anderen bekrachtigd voelen in hun zelfvertrouwen en zelfbeheersing. Andere verhalen gaan over de blijdschap en de voldoening die zij ervaren

als het lukt om cliënten onder moeilijke omstandigheden toch comfort te bieden of als de cliënt of diens familie zich dankbaar toont. De emotionele grondtonen van de mooi momentverhalen getuigen meestal van een praktische instelling, van kordaatheid en gedrevenheid, van blijdschap, dankbaarheid, opluchting en tevredenheid. Soms klinkt echter ook twijfel, gêne, spanning, verdriet en schuld in de verhalen door.

De *sonic story*, de compositie die het meerstemmige verhaal van de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg muzikaal weergeeft, is een weemoedige, verhalende meerstemmige vocalise (een zangstuk zonder tekst) voor zes verschillende zangstemmen geworden, waarbij de zangers zelf tijdens de uitvoering de klankkleur mogen bepalen. Op deze manier wilde de componist uitdrukking geven aan de meerstemmigheid en authenticiteit van de zorgmedewerkers.

In de *tenor* klinkt de meerstemmigheid van mij, de onderzoeker, in de vorm van persoonlijke reflecties op de verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg en mijn inspiraties met betrekking tot het personeelsbeleid. Uit mijn persoonlijke reflecties spreekt verwondering over het grote belang dat de zorgmedewerkers hechten aan het werken in teamverband en over hun dankbaarheid aan collega's. Ik voel me bevestigd in mijn veronderstelling dat de zorgzaamheid van zorgmedewerkers niet duidelijk afgebakend is en niet ophoudt bij de cliënt. Ook voel ik me bevestigd in mijn veronderstelling dat zorgmedewerkers de steun van anderen nodig hebben om het beste uit zichzelf naar boven te halen. Ik heb begrip voor de gevoelens van wanhoop, schuld, frustratie, machteloosheid en afhankelijkheid die uit de klaagverhalen naar voren komen. Deze emoties zijn invoelbaar voor mij. De moeite die de zorgmedewerkers doen om desondanks positief te blijven en voldoening aan het werk in de ouderenzorg te ontleen, roept zowel mijn bewondering als mijn verwondering op: waarom accepteren zorgmedewerkers de situatie en komen zij niet beter voor zichzelf op? Daar staat tegenover dat het geluksgevoel en de intrinsieke waarde die de zorgrelatie met ouderen voor veel zorgmedewerkers opleveren, bij mij dezelfde combinatie van bewondering en verwondering oproepen. Dat discriminatie als thema uit de verhalen naar voren komt verontrust me zeer en dat de betrokkenheid van familieleden bij de zorg tot nieuwe uitdaging voor zorgmedewerkers leidt, kan ik me goed voorstellen. Ik heb bewondering voor de heldere analyses en filosofische diepgang die uit sommige verhalen spreekt en voor de emotionele en existentiële betrokkenheid van de zorgmedewerkers bij de zorgrelatie. Het spijt me echter dat uit sommige verhalen blijkt dat zorgmedewerkers zich ten opzichte van collega's generen voor diepgaande momenten in de zorgrelatie. Ook spijt het me dat zo weinig zorgmedewerkers het systeem van de ouderenzorg en het organisatiebeleid ter discussie stellen. Ik vind het pijnlijk dat zorgmedewerkers die dat wel doen, dit intussen opgegeven hebben, zich overgegeven hebben en zich nu stilhouden. Wat me in de verhalen tegenvalt, is dat de zorgmedewerkers de eigen deskundigheid

nauwelijks als thema naar voren brengen, maar wat me verrast is dat juist een aantal jonge zorgmedewerkers de zorg voor oude mensen extra eervol vinden.

In mijn persoonlijke reflecties geef ik me vooral over aan allerlei HRM-inspiraties. De eerste categorie persoonlijke HRM-inspiraties is gericht op het primaire belang dat de zorgmedewerkers hechten aan het werken in teamverband en in een sfeer van onderling vertrouwen en positiviteit. Een tweede categorie betreft het spanningsveld tussen het streven van zorgmedewerkers om goede zorg te geven en de verleiding om in de zorg het geduld en inlevingsvermogen te verliezen. Een derde categorie HRM-inspiraties komt voort uit het gesignaleerde spanningsveld tussen het streven van zorgmedewerkers om goede zorg te verlenen en gevoelens van machteloosheid en afhankelijkheid. Een vierde categorie is gericht op versterking van de zorgmedewerkers. De laatste categorie HRM-inspiraties richt zich op de bescherming van de zorgmedewerker. Uit mijn reflecties op de *sonic story*, de meerstemmige vocalise, blijkt dat ik in het proces van de muzikale uitvoering bepaalde ervaringen van de zorgmedewerkers herken, zoals het belang van het groepsproces en het ondanks weinig tijd toch zo goed mogelijk willen presteren. Daarnaast roept de muzikale ervaring verschillende emoties op met betrekking tot het onderzoek zelf als met betrekking tot de ouderenzorg als sector.

Tegelijk met de vier voorgaande stemmen, klonk in de *bassus* de theorie over de meerstemmigheid van het dagelijks werk in de zorg. Van Heijst (2005), Vosman en Baart (2008) en Tronto (2013) zoomen ieder vanuit een eigen perspectief conceptueel in op de meerstemmigheid van zorgrelaties. De auteurs blijken met elkaar een kritisch standpunt te delen ten opzichte van de huidige dominantie van het autonome mensbeeld en het economische wereldbeeld en de consequenties hiervan voor de maatschappelijke verdeling van zorgverantwoordelijkheden, het zorgsysteem en *last but not least* voor de individuele zorgrelaties. Hiertegenover plaatsen zij een relationeel mensbeeld en een zorgzaam wereldbeeld waarmee zij een hoopgevend, ethisch alternatief bieden in de vorm van een humaner zorgsysteem en een humanere samenleving. Zij beschouwen de maatschappelijke verdeling van zorgverantwoordelijkheden, het huidige zorgsysteem en de bestaande verhoudingen tussen zorgverleners en zorgontvangers uitdrukkelijk als sociale constructies en als het resultaat van een opeenvolging van morele praktijken en zij benadrukken allen het politieke karakter en de transformerende mogelijkheden van de taal.

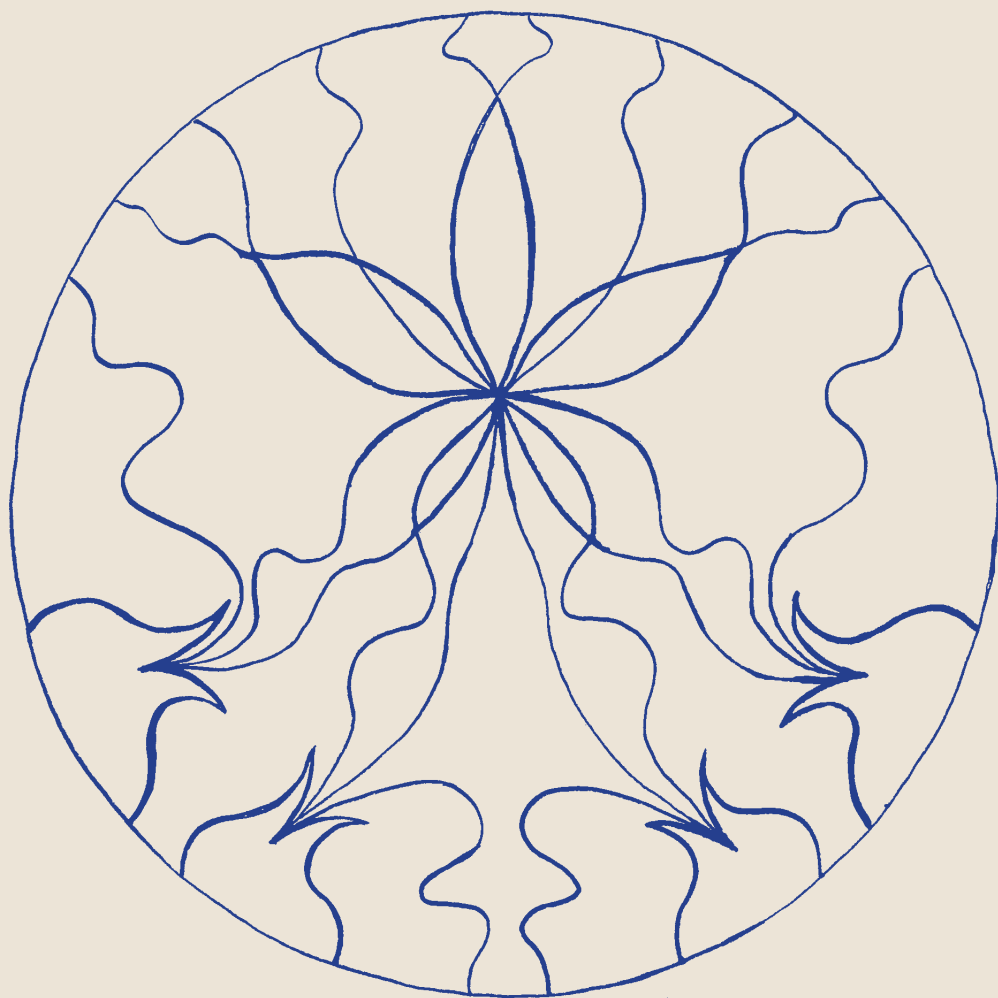
De drie theoretische bronnen ondersteunen grotendeels de meerstemmige analysesresultaten. Echter, waar Van Heijst de individuele zorgrelatie tussen zorgverlener en zorgvrager centraal stelt, stellen de zorgmedewerkers in de verhalen juist het groepsproces in de zorgverlening centraal. Dit roept de vraag op of Van Heijst wel slaagt in haar doelstelling de professionals aan een taal te helpen waarmee zij duidelijk kunnen maken waaraan het in de zorg precies scheelt. Dit geldt in ieder geval niet voor de groep zorgmedewerkers die aan dit onderzoek deelnamen. De eervolle positie van oude men-

sen in de zorgrelatie, die Vosman en Baart uitwerken, komt in de verhalen van de zorgmedewerkers tot uitdrukking. Overigens niet alleen als een positieve ervaring van eer, maar vooral als bron van frustratie omdat zorgmedewerkers juist deze oude, eervolle mensen niet de zorg kunnen geven die zij verdienen. Hoewel Tronto zich uitdrukkelijker op het niveau van sociale collectiviteiten richt, lijkt zij wat deze groep zorgmedewerkers betreft te ver voor de troepen uit te lopen. Uit de verhalen komt immers naar voren dat de zorgmedewerkers de dagelijkse praktijk in de ouderenzorg nauwelijks in een groter verband van organisatie, maatschappij en politiek plaatsen. Wel lijken Van Heijst, Vosman en Baar en Tronto gelijk te krijgen wat betreft de aandacht die zij vestigen op het politieke karakter van de maatschappelijke verdeling van zorgverantwoordelijkheden, op de zwakke positie van bepaalde stemmen en op de vanzelfsprekendheid van bestaande onrechtvaardigheden in de machtsverhoudingen. Het normatieve karakter van zorgpraktijken dat zij allen centraal stellen komt in de verhalen van de zorgmedewerkers wel uitdrukkelijk naar voren. De zorgmedewerkers verwoorden de kern van hun werk immers in termen van morele waarden zoals vertrouwen, dankbaarheid, kwaliteit van zorg en positiviteit.

Vergelijkbaar met de analyses van de levens- en loopbaanverhalen van zorgmedewerkers in het vorige motet, levert ook de analyse van de verhalen over het dagelijks werk in de ouderenzorg in dit motet een grotere informatierijkdom op dan in het kader van dit hoofdstuk beschreven kon worden. Eveneens is het feit dat de toewijzing van stemmen aan bepaalde tekstfragmenten in dit motet plaatsvond op basis van een individueel, doch zorgvuldig, interpretatieproces, vergelijkbaar met het vorige motet. Een nieuw methodologisch evaluatiepunt heeft betrekking op de plotbeschrijvingen waarin alle individuele stemmen werden samengebracht. Hoewel de plotbeschrijvingen hierdoor recht doen aan het doel van de studie door juist de meervoudigheid van de verhalen aan het licht te brengen, suggereren zij wellicht dat ieder onderdeel van de plotbeschrijving voor iedere zorgmedewerker geldt, wat dus niet het geval is. Ten slotte kan wat de toepassing van de ABR-methode *Performance Collage and Musical Portraiture* betreft (paragraaf 3.4, Tabel 4) gesteld worden dat deze analysemethode hier onverwacht een *sonic story* op groepsniveau oplevert. Zoals in het vorige motet geconcludeerd werd, is ook deze variatie op het oorspronkelijke methodologische plan niet problematisch.

De vraag of de interview- en analysemethodieken ook als HRM-methodieken toepasbaar zijn, kan wat dit motet betreft vooral bevestigend beantwoord worden: de narratieve en muzikale werkvormen blijken diepere narratieve lagen op te roepen die van waarde zijn in de context van een meerstemmige HRM-praktijk. In het slotakkoord van het volgende motet, dat het woord aan de HRM-medewerkers geeft, komt deze vraag opnieuw aan de orde.

HOOFDSTUK 6 - MOTET EEN MEERSTEMMIGE HRM-PRAKTIJK



INADEMING

In dit laatste, vierstemmige motet wordt het concept meerstemmigheid op organisaties en de HRM-praktijk in het bijzonder toegepast en staat de derde onderzoeksvraag centraal: Hoe klinkt de meerstemmige resonans van de HRM-medewerkers na het beluisteren van de verhalen van de zorgmedewerkers? Het gaat hier om de analyse van de dialogen die tijdens de luisterfase van de informatieverzameling (de muzikale luister- en inspiratieworkshop) tussen de HRM-medewerkers plaatsvonden na de (geanonimiseerde) verhalen van de zorgmedewerkers beluisterd te hebben (paragraaf 3.3, Figuur 1). Deze dialogen worden als verhalen beschouwd, hetgeen een analyse volgens de *Listening Guide* (paragraaf 3.4, Tabel 2) en de ABR-methode *Musical Portraiture and Performance Collage* (paragraaf 3.4, Tabel 4) rechtvaardigt. De dialogen van de HRM-medewerkers vallen uiteen in twee categorieën: inspiratie- en reflectiedialogen. Zoals in paragraaf 3.3 gedetailleerd beschreven is, werd tijdens de workshop een scala aan muzikale en narratieve werkvormen toegepast die de deelnemers uitnodigden om zich in de zorgmedewerkers in te leven en zich open te stellen voor inspiratie en reflectie met het oog op een meerstemmige HRM-praktijk.

In dit motet horen we in de *superius* hoe het team van HRM-medewerkers zich liet inspireren door de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers (met inbegrip van Bijlage 3) en door de verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg (hoofdstuk 4 en 5).

De *altus* laat de meerstemmige reflectieverhalen van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de workshop horen die betrekking hebben op het werk als HRM-adviseur in de ouderenzorg.

Tegelijkertijd klinken in de *tenor* (met inbegrip van Bijlage 5, 6 en 7 mijn meerstemmige persoonlijke reflecties op de verhalen van de HRM-medewerkers en op de *sonic story* van de componist over de HRM-medewerkers.

In de *bassus* laat de stem van de theorie zich horen aan de hand van drie publicaties die ieder vanuit een eigen perspectief bouwstenen aandragen voor het idee van een meerstemmig HRM-praktijk. Janssens en Steyaert (2001) passen het concept meerstemmigheid toe op het personeelsbeleid van organisaties en leggen hierbij de nadruk op het betekenisaspect diversiteit. Vervolgens houdt Moor (2012) een pleidooi voor een dynamische opvatting van organisatie, waarmee zij het belang van openheid als betekenisaspect benadrukt. Ten slotte verbindt Hagemeijer (2005) de twee betekenisaspecten van meerstemmigheid door Serres' concept multipliciteit op organisaties toe te passen. Hoewel organisatie door Hagemeijer in de metafysische akoestische ruimte van al-het-mogelijk worden geplaatst, komt het betekenisaspect van de vocaliteit ook bij Hagemeijer niet echt aan de orde.

In het slotakkoord worden de verschillende stemmen met elkaar verbonden en worden de resultaten aan het idee van een meerstemmig HRM-praktijk gerelateerd.

SUPERIUS: MEERSTEMMIGE INSPIRATIEDIALOGEN HRM-MEDEWERKERS

Van de vijftientig levens- en loopbaanverhalen van zorgmedewerkers die in het kader van deze studie verzameld en geanalyseerd werden (hoofdstuk 4), werden er in de eerste fase van de muzikale luister- en inspiratieworkshop voor de HRM-medewerkers (n=26), na een aselechte trekking door de deelnemers zelf, acht als inspiratiebron gebruikt. Na zich in subgroepen van drie à vier HRM-medewerkers in één van de levens- en loopbaanverhalen verdiept te hebben (aan de hand van een door de onderzoeker geschreven en door de deelnemers geaccordeerde samenvatting), kregen de HRM-medewerkers de opdracht zich zo goed mogelijk in het verhaal van deze zorgmedewerker in te leven en zich vervolgens af te vragen wat zij als HRM-adviseurs zouden kunnen doen om deze medewerker aan de organisatie en het werk in de ouderenzorg te binden (paragraaf 3.3). Van een van de dialogen werd per abuis geen opname gemaakt.³⁶

Het verhaal van zorgmedewerker Ron³⁷ zal als voorbeeld gebruikt worden om inzichtelijk te maken hoe de HRM-medewerkers zich door de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers lieten inspireren en hoe de aangepaste *Listening Guide* in de vorm van een plot, een Ik-gedicht en een meerstemmighedsanalyse op de inspiratiedialoog toegepast werd. Het voorbeeld van Ron wordt vervolgens aangevuld met een bondige weergave van de analyses van de overige zes inspiratie-dialogen naar aanleiding van de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers Debby, Esther, Gea, Marcela, Melissa en Toos. Bijlage 4 bevat de volledige tekst van deze analyses.

Vervolgens gaat de *superius* over op de analyse van de tweede fase van de workshop, de fase waarin de HRM-medewerkers zich lieten inspireren door de verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijkse werk in de ouderenzorg (hoofdstuk 5). In deze tweede fase van de workshop werd het hele HRM-team in een spiegelopstelling (een binnen- en buitencirkel) geplaatst en uitgenodigd zich in te leven in de het-beste-uit-jezelf-verhalen, de klaagverhalen en de mooi-moment-verhalen van de zorgmedewerkers (binnencirkel) en zich er vervolgens door te laten inspireren met het oog op het personeelsbeleid en deze inspiraties te noteren (buitencirkel). Zoals in paragraaf 3.3 beschreven werd, leverde deze werkvorm slechts steekwoorden op waarop de *Listening Guide* niet van toepassing was. Door de steekwoorden te coderen en te kwantificeren, ontstond echter toch een informatief beeld. De plenaire reflectiedialoog tussen de

³⁶ De oorzaak lag in de bediening van de opnameapparatuur en heeft daardoor geen inhoudelijke betekenis.

³⁷ Alle namen van de zorgmedewerkers zijn gefingeerd.

HRM-medewerkers naar aanleiding van de workshop had wel weer een narratief karakter waardoor de *Listening Guide* op dit verhaal wel weer van toepassing was.

Inspiratiedialogen tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers

N.B. Elke analyse wordt voorafgegaan door een korte beschrijving van het levens- en loopbaanverhaal van de betreffende zorgmedewerker.

Ron was enig kind en is nu alleenstaand. Hij houdt van niet-alledaagse dingen, zoals niet-commerciële muziek en ligfietsen. Hij kon als kind goed leren en was vooral goed in wiskunde, maar kan het niet opbrengen om een opleiding af te ronden. Hij voelt zich eigenlijk nergens thuis. Ron houdt niet van spreken in een groep, ook al is de groep klein. Voor hem is de vanzelfsprekende ontmoeting met collega's belangrijk, zoals hij vroeger genoot van het voetballen op school. Hij zoekt geborgenheid, maar vindt het lastig dat hij er moeite voor moet doen om ergens bij te horen. Dingen regelen vindt hij lastig. Het werk in de zorg zelf doet hij graag alleen, maar samen beginnen en samen afsluiten vindt hij wel erg prettig. Hij vindt het jammer dat dit in de zorg steeds minder gebeurt.

De plot van de inspiratiedialoog van de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Ron

... Ron is iemand die geborgenheid zoekt, maar ook iemand die dit niet goed zelf kan organiseren. De omstandigheden moeten het hem aanreiken. In het werk begint hij graag als team aan de dienst om daarna solistisch aan de slag te gaan. Dit zou kunnen in een zorg-aan-huisteam of in een semimurale setting, maar in alle zorgsettings wordt het werk steeds individualistischer. Medewerkers moeten hun bevrediging halen uit het werken voor de klant. Toch zit Ron ook weer graag in de avond- of nachtdienst. Het is een wonderlijke tegenstelling tussen enerzijds een behoefte aan alleen zijn en anderzijds een behoefte aan anders zijn en saamhorigheid. Omdat hij ook niet echt een binding met de klant lijkt aan te gaan en weinig passie voor het werk heeft, is het de vraag of hij in de zorg wel op de juiste plek zit en of hij zichzelf en de klant niet tekort doet. Ron lijkt vooral bij toeval in de zorg te zijn beland, het is hem overkomen. Hij is geen doorzetter, dat blijkt ook uit het feit dat hij avontuur zoekt, maar dit uitstelt tot na zijn pensioen. Er zit een intense treurigheid in hem. Hij zegt iets te zoeken, maar hij zoekt niet echt. Hij zou moeten gaan backpacken of iets cultureels moeten gaan doen, een sabbatical nemen, of een loopbaancoach moeten krijgen.

Ik- en wij-gedicht

De HRM-medewerkers spreken in hun reacties op het levens- en loopbaanverhaal van Ron zowel in de ik-vorm als in de wij-vorm; vandaar dat het Ik-gedicht dit keer een Ik-en-wij-gedicht wordt. De HRM-medewerkers gebruiken de ik-vorm in de fragmenten waarin zij zich van alles afvragen: wie Ron is en welk werk het beste bij hem zou passen. De emotionele grondtoon van deze fragmenten is bedachtzaam en onzeker. De wij-vorm gebruiken de HRM-medewerkers voor retorische vragen als “Wat kunnen we doen?” en “Wat kunnen we bieden?”. Machteloosheid en vertwijfeling vormen hier de emotionele grondtoon.

Wat kunnen we doen?
 We hadden gezegd
 Wat we zien
 Zal ik maar zeggen
 Wat ik niet proef
 Heb ik niet
 Ik vraag me af
 Ik denk
 Wat kunnen wij bieden?
 Ik vind dat
 Wat kunnen wij hem bieden?
 Heb ik niet kunnen vinden
 Laat ik zeggen
 Ik denk
 Laat ik zeggen
 Zoals ik het invul
 Ik vind
 Denk ik

Meerstemmigheid

In de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Ron spreken de volgende stemmen:

De stem die...
 ... aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen
 alleen zijn en gezamenlijkheid
 ... aandacht heeft voor het gebrek aan doorzettingsvermogen van Ron
 ... praktische mogelijkheden ziet
 ... praktische beperkingen ziet

... zich afvraagt of Ron wel op zijn plek zit in de zorg

... aandacht heeft voor angsten van Ron

In het eerste deel van de dialoog leven de HRM-medewerkers zich in Ron in. Hier voert de stem die aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en gezamenlijkheid de boventoon in dialoog met verschillende andere stemmen. Door iedere stem een eigen tab te geven wordt de dialoog als volgt gevisualiseerd:

De stem die...

... aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en gezamenlijkheid

... aandacht heeft voor het gebrek aan doorzettingsvermogen van Ron

... aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en gezamenlijkheid

... praktische mogelijkheden ziet

... praktische beperkingen ziet

... aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en gezamenlijkheid

... zich afvraagt of Ron wel op zijn plek zit in de zorg

... aandacht heeft voor het gebrek aan doorzettingsvermogen van Ron

... zich afvraagt of Ron wel op zijn plek zit in de zorg

... aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en gezamenlijkheid

En deze stemmen vertellen het volgende:³⁸

De stem die...

.... aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en gezamenlijkheid: We hadden natuurlijk al gezegd: wat we van hem vinden, wat we zien, is dat hij best wel wat geborgenheid zoekt. Dat geeft hij ook in zijn verhaal aan: dat hij best wel heel graag samenwerkt, maar op de een of andere manier ook wel weer afhaakt als het te dichtbij komt.

... aandacht heeft voor het gebrek aan doorzettingsvermogen van Ron: Ja, en dat hij die geborgenheid niet zelf echt kan organiseren en dat de omstandigheid het aan moet reiken of zo. Zo'n soort. En op het moment dat hij dat niet vindt in zijn werk, gaat 'ie weer wat anders doen en dan...

38 Als binnen een bepaalde stem een andere HRM-medewerker het woord neemt, wordt dit gemarkeerd met een slash.

... *aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en gezamenlijkheid*: Wat hij zoekt is ook iets van: dat je begint als team, dan ga je daarna weer solistisch aan de slag en daarna weer als team. Hij zoekt daar wel afwisseling in. Want hij wil ook niet alleen in een team werken, hij wil ook gewoon zijn eigen ding kunnen doen.

... *praktische mogelijkheden ziet*: Een team waarin hij uiteindelijk wel zelfstandig op pad gaat, dat kan bijvoorbeeld zo'n zorg-aan-huis-team zijn. Maar het kan ook een intramurale setting zijn, waar je, of semi-, waar je zeg maar wel samen start en allemaal in zo'n setting kamertjes af gaat, maar waar je uiteindelijk wel zelfstandig aan de slag gaat.

... *praktische beperkingen ziet*: Maar waar is dat nog? Want je krijgt steeds meer dat kleinschalig wonen. Maar ja, ook zo'n zorg-aan-huis-team, dat zijn mensen, die hebben niet het gevoel dat zij in een team werken. Het kan zomaar gebeuren dat je een maand lang je collega's niet tegenkomt. Dat is nou juist gefocust op alleen maar zorg voor die cliënt. Hij wil wel diezorger zijn, dat vindt 'ie wel wat, maar hij heeft als belangrijke voorwaarde ook nodig: het in zo'n team opgenomen zijn, je onderdeel voelen van een geheel. In een soort van veiligheid kunnen stappen.

... *aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en gezamenlijkheid*: Terwijl hij het ook aangeeft dat hij het fijn vindt om een avond in de nachtdienst te zitten. Dat heb je natuurlijk ook. / Maar volgens mij, praktisch ziet hij dat, ja: "Laat mij maar mijn ding doen", zeg maar. Dat is eigenlijk heel praktisch. / Maar waarbij wel een soort gemis van het gevoel van saamhorigheid. Dat is een beetje de wonderlijke tegenstelling: enerzijds die Einzelgänger, die altijd het wat afwijkende spoor kiest van de mainstream, zal ik maar zeggen, en daardoor weinig aansluiting vindt en anderzijds ook weer juist de behoefte hebben aan een soort van vanzelfsprekendheid van 'daar hoor ik bij', of zo.

... *zich afvraagt of Ron wel op zijn plek zit in de zorg*: Wat ik ook nog niet echt duidelijk uit het verhaal heb of proef is dat hij ook niet echt binding met de klant heeft. Dat heb ik niet. / Nee. Ik vraag me ook af of hij op de juiste plek in de zorg zit. Want ja, ik denk: wat kunnen wij hem bieden? Maar ook: wat kan hij ons bieden? Want hij heeft zijn opleiding niet af. Hij werkt omdat hij het moet doen. Voor de rest heeft hij niet echt veel passie, weinig continuïteit. / Hij wekt ook de indruk: zet hem op de postsorteerafdeling waar hij een koptelefoon op mag met zijn favoriete muziek en hij is gelukkig. Dat is misschien wel heel kort door de bocht.

... *aandacht heeft voor het gebrek aan doorzettingsvermogen van Ron*: Hij zegt ook [...]: "Ik ben geen doorzetter, ik kan mijn best niet doen. Ik vind dat jam-

mer, maar het kan niet anders. Ik ben een van velen en een product van mijn tijd. Ik vind het avontuurlijke nog steeds heel interessant, zoals zoveel, zoals mensen die de boel de boel laten, maar zelf heb ik daar de kwaliteiten niet voor en daar heb ik vrede mee. Misschien komt het ervan als ik 65 ben". Maar hij is nog 39. Hij moet nog 25, 26, 27 jaar werken. Hoe moet je op die manier dan werken?

... zich afvraagt of Ron wel op zijn plek zit in de zorg: Daar doen we wel onze klant tekort mee. / Ik vind dat best wel, de vraagstelling: wat kunnen wij als Laurens hem bieden? Misschien kun je beter een goede loopbaancoach... En kijken wat je nu... / Dat is natuurlijk het punt, je wilt mensen boeien of binden, zoals dat mooi heet, maar met de mensen die in aanleg misschien toch niet de juiste zijn voor jouw klant, moet je misschien iets anders mee doen dan binden. Meehelpen om een ander perspectief te vinden, of zo.

... aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en gezamenlijkheid: Want als je gewoon kijkt naar de zorg, hoe die er nu uit ziet en hoe die er in de toekomst uit gaat zien, wordt het alleen maar meer individualistisch en het leveren van zorg en de rest ligt meer bij mantelzorgers.

In het tweede deel van de dialoog gaat het om de inspiraties van de HRM-medewerkers naar aanleiding van het verhaal van Ron. Hier horen we vooral de stem die zich afvraagt of Ron wel op zijn plek zit in de zorg, in dialoog met stemmen die we in het eerste deel ook al hoorden. Aan het slot van de dialoog klinkt opeens een nieuwe stem: de stem die aandacht heeft voor de angsten van Ron. Maar de stem die aandacht heeft voor het gebrek aan doorzettingsvermogen van Ron neemt het woord meteen weer over en sluit de dialoog af. Deze stemmen klinken in de volgende volgorde:

De stem die....

... zich afvraagt of Ron wel op zijn plek zit in de zorg

... aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en gezamenlijkheid

... zich afvraagt of Ron wel op zijn plek zit in de zorg

... aandacht heeft voor het gebrek aan doorzettingsvermogen van Ron

... zich afvraagt of Ron wel op zijn plek zit in de zorg

... aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en gezamenlijkheid

... aandacht heeft voor de onzekerheden van Ron

... aandacht heeft voor het gebrek aan doorzettingsvermogen van Ron

En deze stemmen vertellen het volgende:

De stem die...

... zich afvraagt of Ron wel op zijn plek zit in de zorg: Nou ja, je moet je bevrediging echt kunnen halen uit het werken voor die klant. Ook vanuit de context dat er steeds meer georganiseerd wordt. Je bent niet meer een vaste afdeling met een afdelingshoofd en een team die elke ochtend met een gezellige kop koffie starten, als clichébeeld.

... aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en gezamenlijkheid: Wat dat betreft zou het wel passen in dat Einzelgänger-verhaal, maar niet in wat hij zoekt aan, toch, die contacten. Of je moet dat [die bevrediging, MB] ergens anders vandaan halen.

... zich afvraagt of Ron wel op zijn plek zit in de zorg: Los van dat alles, er is geen, echt geen binding met de klant. In het hele verhaal heb ik dat niet een keer kunnen vinden. / Nee, dat is waar. Terwijl, laat ik zeggen, we juist dát de klant beloven. Mensen die betrouwbaar zijn en die verbinding hebben met de klant. / Met veel moeite haalt hij zijn diploma, dan gaat hij ook nog solliciteren voor de B-opleiding, maar dan wordt 'ie niet aangenomen; achteraf denkt 'ie niet dat het iets voor hem is. Ik denk dat heel die zorg niets voor hem is. / Dat 'ie daar gewoon per toeval terecht gekomen is, wellicht door de achtergrond van zijn moeder. Iemand ook, was hij tegen gekomen, die ook in de psychiatrie zit, dat was die vriend toch, die werkte ook bij de post en gaat ook de wereld rond.

... aandacht heeft voor het gebrek aan doorzettingsvermogen van Ron: Maar het is, laat ik zeggen: er zit ook zo'n soort, maar dat is dan zoals ik het invul, ik vind er ergens een intense treurigheid in zitten als 'ie zegt van: "Dat komt wel als ik 65 ben." Dan denk ik: "Mijn god, je bent pas in de veertig en je praat al over hoe het is als je 65 bent, terwijl je..." / In die 25 jaar kan hij zoveel... "Ga daarvoor keihard werken en ga backpacken. / Koop een gitaar, koop een fototoestel of een schildersezel. / Ga piano spelen. / Ga iets doen, iets wat ook past bij dat culturele", waar 'ie ook mee bezig was.

... zich afvraagt of Ron wel op zijn plek zit in de zorg: Misschien moet hij op sabbatical. Bezinnen op je toekomst, wat je verder wil, wat je kan, wat je mogelijkheden zijn. Een goede loopbaancoach, om hem niet te kort te doen, maar zeker de klant niet.

... aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en gezamenlijkheid: Hij zoekt vooral een omstandigheid die bij hem past. Zo lijkt het.

... aandacht heeft voor de onzekerheden van Ron: En waar 'ie kan aarden en waar hij verder kan en waar hij verantwoordelijkheid durft te nemen.

... aandacht heeft voor het gebrek aan doorzettingsvermogen van Ron: Het ingewikkelde is een beetje: hij zoekt dat, maar het overkomt hem een beetje. / Ja, hij zoekt het, maar hij zoekt niet echt. Hij laat het [zich, MB] allemaal overkomen en wat op zijn pad komt, overkomt hem, maar voor de rest denkt hij er niet over na van: goh, vind ik dit nu wel leuk of wil ik dit wel? Pas op zijn tweeëndertigste denkt hij: laat ik de opleiding doen. Oké, goed.

Uit de analyse blijkt dat de HRM-medewerkers zich niet overtuigend door het levens- en loopbaanverhaal van Ron laten inspireren. Zij houden zich vooral bezig met de vraag of Ron wel geschikt is voor de zorg en met de onmogelijkheden om datgene te bieden wat hij nodig heeft om in de zorg het beste uit zichzelf te halen, onder andere omdat, volgens hen, de richting waarin de zorg zich ontwikkelt niet tegemoetkomt aan zijn behoefte aan teamwork.

Debby is een teamleider met nog weinig ervaring als leidinggevende en is niet in Nederland geboren. Zij vindt zichzelf een rebel. Zij heeft zich tegen haar ouders moeten verzetten om de zorg in te gaan en zij heeft zich in haar werk ook verzet tegen bepaalde toestanden in de zorg. Haar niet-Nederlandse achtergrond speelt nog sterk mee in haar opvattingen over het leven, loopbaan, gezondheid, ziekte, zorg en leiderschap. Zij volgt de verpleegkundeopleiding.

De plot van de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens-en loopbaanverhaal van Debby

Debby heeft een grote belangstelling voor het lichaam en natuurgeneeskunde, haar hart ligt bij de uitvoering van de zorg en het gaat haar vooral om het contact met ouderen. Zij ontleent wel een zekere status aan haar functie van teamleider; administratieve taken doet zij er echter maar even tussendoor en zij laat niets horen over hoe zij naar medewerkers kijkt. Misschien zou Debby daarom ontheven moeten worden uit haar functie als teamleider. Op zijn minst zou er een gesprek met haar gevoerd moeten worden over waar zij in haar functie energie van krijgt. Zij lijkt vooral energie te krijgen van de directe zorg. Zij zou haar passie voor het schoonhouden van het lichaam en natuurgeneeskunde moeten kunnen combineren met haar werk in de zorg. Hierover zou een loopbaangesprek plaats moeten vinden. Het is zelfs de vraag of Debby haar opvattingen over de zorg wel kwijt kan in de organisatie, zeker gezien de ontwikkeling van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Zij zou misschien iets op kunnen zetten waar de kwaliteit van de zorg bovenaan staat, zoals in de palliatieve zorg. Ook is het de vraag of zij de eenheid die zij zoekt in het team zal kunnen vinden. Er zou een gesprek plaats moeten vinden over waar zij in het werk het meeste energie van krijgt. Zij verdient het niet om af te knappen op een leidinggevende functie. Het beleid is dat de organisatie niet voor haar bedenkt wat haar toekomst is.

Ik- en wij-gedicht

Wat kunnen we doen?
 Hoewel ik mij afvraag
 Ik kreeg
 Ik kreeg heel erg
 Ik hoor niks
 Ik kan me voorstellen
 Lees ik niet
 Ik zou niet
 Ik zou gaan praten
 Ik denk
 Ik zou echt
 Ik vind dat niet zo
 Ik zou zeker
 Ik denk
 Ik vraag me af
 Dat ik zoek
 Wat ik me afvraag
 Ik zou het liefst
 Daar kan ik me iets bij voorstellen
 Dat ik terug ga
 Dat weet ik niet
 Als we ervan uit gaan
 Wat kunnen we doen?
 Dan zou ik echt gaan
 Ik vind
 Als ik het lees
 Dat wij niet gaan bedenken
 Wij gaan het vragen

Meerstemmigheid

In de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Debbie spreken de volgende stemmen (Bijlage 4):

De stem die...
 ... ziet dat Debby de status van de functie belangrijk vindt
 ... twijfelt aan de geschiktheid van Debby als teamleider
 ... twijfelt aan de geschiktheid van Debby voor de zorg

... op zoek gaat naar een functie die beter bij Debby's belangstelling en passies past

Uit de analyse blijkt dat de HRM-medewerkers niet erg geïnspireerd raken door het verhaal van Debby. Het accent van de dialoog ligt vooral op vragen met betrekking tot de geschiktheid van Debby voor haar functie als teamleider en zelfs voor een functie in de directe zorg. Uit de *I-and-we-poem* blijkt dat de HRM-medewerkers zich vertwijfeld vragen: "Wat kunnen we doen?" en aan het slot de bal weer bij Debby terugleggen: "Dat gaan wij niet bedenken. Wij gaan het haar vragen".

Esther is een jonge en heel gelovige vrouw; haar leven staat in het teken van de Heer. Zij is gestopt met de HBO-V opleiding en gaat ook stoppen met werken, omdat zij gaat trouwen en zich helemaal op de zorg voor man en kinderen wil richten. Zij houdt van oude mensen, maar zij vindt het vervelend als zij hen geen echte aandacht kan geven. Esther houdt van muziek en verhalen en vindt het fijn als mensen naar haar luisteren.

De plot van de reflectiedialoog van de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens-en loopbaanverhaal van Esther

Voor Esther is het essentieel dat zij het praten over het geloof in haar werk in kan passen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen in een Bijbelclub of als zij voor mensen in hun laatste levensfase zou kunnen zorgen. Het zou helemaal mooi zijn als zij dit ook kan combineren met muziek, omdat muziek, volgens haar, veel los maakt. Misschien dat een dergelijke activiteit ook meerwaarde voor de organisatie heeft. Zij zou ook in een verzorgingshuis kunnen werken waarin het geloof een belangrijk rol speelt. Voor haar is het immers belangrijk dat zij zich ook in het werk kan focussen op het beleven van het geloof en dat zij mensen in het geloof tot steun kan zijn. Zij moet niet in een situatie komen waarin zij voor haar gevoel te weinig aandacht aan de mensen kan besteden. De organisatie dient hoe dan ook rekening te houden met het feit dat zij vanwege haar geloof niet op zondag wil werken. Als haar kinderen groter zijn, zou zij de HBO-V opleiding alsnog af kunnen maken; nu berust zij vanwege haar geloof in haar keuze met de HBO-V te stoppen.

Ik- en wij-gedicht

We zouden kunnen kijken
Ik begrijp
Ik begrijp
Wat zouden wij kunnen doen?
Dan kunnen we
We maken

Meerstemmigheid

In de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Esther spreken de volgende stemmen:

- De stem die aandacht heeft voor...
- ... het loopbaanperspectief van Esther
- ... Esthers' zorgzaamheid
- ... de geloofsbeleving van Esther
- ... de privésituatie van Esther

Uit de analyse blijkt dat de HRM-medewerkers zich door het verhaal van Esther laten inspireren en allerlei mogelijkheden zien om het belang van Esther, haar behoefte om goede kwaliteit van zorg te geven en haar geloof uit te dragen, haar persoonlijke ontwikkeling en haar privésituatie, te combineren met het organisatiebelang. De inspiratie blijkt ook uit het positieve slot van het Ik- en wij-gedicht: "Dan kunnen we. We maken."

Gea is een jonge vrouw die als kind een hele sterke band met haar grootouders heeft gehad en vanwege een ziek broertje als kind al vaak in het ziekenhuis kwam. Zij had eigenlijk verpleegkundige willen worden of voor verstandelijk gehandicapte kinderen willen zorgen, maar vanwege leerproblemen is dit niet gelukt. Zij is intussen wel opgeklommen tot verzorgende IG (Individuele Gezondheidszorg). Zij wil het werk goed doen en vindt het vervelend als zij mensen niet genoeg aandacht kan geven. Dit levert voor haar stress op.

De plot van de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens-en loopbaanverhaal van Gea

Gea moet hulp kunnen krijgen bij het denken over haar loopbaan. De zorg voor kinderen heeft haar altijd al aangetrokken, maar doordat een verpleegkundeeopleiding er voor haar niet in zit, werkt zij nu in de ouderenzorg. Zij wil vooral wat kunnen betekenen voor anderen; dat kan zowel in de zorg voor ouderen als in de zorg voor kinderen. Een ander punt is dat zij het te druk heeft in haar werk, dat zij mensen niet de aandacht kan geven die zij zou willen geven. Dat zij hier last van heeft ligt voor een deel aan de omstandigheden, maar ook een beetje aan haar zelf, omdat zij nogal perfectionistisch is. En hier krijgt zij net zo goed mee te maken als zij voor kinderen zou zorgen. De suggestie is dat zij eens buiten de deur gaat kijken, bijvoorbeeld een stage in de zorg voor kinderen. De voorkeur gaat hierbij uit naar een locatie van de eigen zorgorganisatie, maar dan een locatie voor kinderen met een verstandelijke beperking. Gea zou zorgmedewerkers die er werken kunnen vragen of zij de kinderen op die locatie wel de nodige aandacht kunnen geven. Een woonvoorziening voor kinderen in de wijk behoort ook tot de mogelijkheden. Omdat zij perfectionistisch is, lijkt doorgroeien naar een leidinggevende functie geen optie. Zij zou coaching moeten krijgen vanwege

haar perfectionisme. Het liefst van een collega die haar een voorbeeld kan geven hoe het ook kan. Maar zij moet ook door kunnen doorgroeien.

Ik- en wij-gedicht

Als we teruggaan
 Als ik begrepen heb
 Als we teruggaan
 Ben ik bang
 We zitten te praten
 Ik kan me voorstellen
 We kunnen kijken
 Vind ik zwaar
 We kunnen kijken
 We kunnen helpen
 We hebben
 Ik kan me voorstellen
 Gaan we doen
 Moeten we eerst onderzoeken
 Kunnen we doen
 Ik heb begrepen
 Heb ik het idee
 Als we konden
 Ik denk
 Wij kunnen niet veranderen
 We kunnen wel kijken
 Kunnen we helpen
 Denk ik
 Ik geloof

Meerstemmigheid

In de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Gea spreken de volgende stemmen:

De stem die...
 ... aandacht heeft voor de arbeidstevredenheid van Gea
 ... aandacht heeft voor het loopbaanperspectief van Gea
 ... aandacht heeft voor de inspiratiebron van Gea
 ... Gea buiten de deur wilt laten kijken
 ... eraan twijfelt of zij wel een goed beeld van Gea heeft

... een coaching traject voor Gea voorstelt in verband met haar perfectionisme

Uit deze analyse spreekt een pragmatische inspiratie. De HRM-medewerkers zien verschillende mogelijkheden om Gea te ondersteunen in haar loopbaanontwikkeling, maar vragen zich hierbij steeds af met welke suggestie zij het meest geholpen zou zijn en wat praktisch mogelijk is. Uit het Ik- en wij-gedicht spreekt een combinatie van machteloosheid, voorzichtigheid en welwillendheid: "We kunnen niet veranderen. We kunnen wel kijken. Kunnen we helpen?"

Marcela groeit in een ander Europees land op. Als kind al heeft zij last van faalangst. Zij vindt het vervelend dat haar broertjes en zusjes het altijd beter doen en dat zij haar ouders steeds teleur moet stellen met haar schoolprestaties. Zij neemt allerlei zorgtaken op zich en zorgt er bijvoorbeeld voor dat haar broertjes en zusjes er altijd netjes uitzien. Zij gaat de opleiding voor psychiatisch verpleegkundige volgen, omdat geneeskunde er voor haar niet in zit. Zij wordt bedrijfsverpleegkundige en volgt op dat terrein veel scholingen. Na heftige relatieproblemen, gaat zij met haar dochtertje naar Nederland, maar zij komt er niet gemakkelijk aan werk en moet onder haar niveau gaan werken in de ouderenzorg. Zij werkt erg hard. Na een ziekteperiode krijgt zij lichter werk en gaat zij massages geven om mensen zo gerust te stellen. Uiteindelijk gaat zij in de thuiszorg werken; daar krijgt zij toch nog de kans om een verpleegkundeopleiding te volgen. Marcela heeft nog steeds last van faalangst, maar zij is trots op wat zij bereikt heeft. Zij vindt goede zorg en deskundigheid belangrijk, omdat zij van mensen houdt.

De plot van de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens-en loopbaanverhaal van Marcela

Doorzettingsvermogen is de rode draad in het leven van Marcela. Op haar 57^e volgt zij zelfs nog een verpleegkundeopleiding. Daarna wil zij het liefst haar kennis op anderen over brengen. Het is de vraag of zij dit in de functie van leidinggevende moet doen; zij wil immers zelf op de werkvloer blijven. Zij wordt er blij van als de ouderen de zorg krijgen die zij nodig hebben met een beetje meer. Zij wil collega's 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. Zij 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.

Ik-gedicht

Denk ik
Wat ik hoor
Ik denk

Meerstemmigheid HRM-inspiraties

In de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Marcela spreken de volgende stemmen:

De stem die...

... in Marcela een doorzetter ziet

... op zoek gaat naar de inspiratiebron van Marcela

... aandacht heeft voor het loopbaanperspectief van Marcela

... zich afvraagt of er mogelijkheden voor Marcela zijn

In deze analyse blijkt dat de HRM-medewerkers zich in Marcela's situatie inleven, wat ook uit het Ik-gedicht blijkt, die dit keer weer een echt Ik-gedicht is, omdat er geen wij-formuleringen in de dialoog voorkomen: "Ik denk. Wat ik hoor. Ik denk." Zij geven zich echter niet echt over aan hun inspiraties en besteden vooral aandacht aan de beperkingen en onmogelijkheden van de geopperde ideeën. Zij verwijzen hierbij naar de ontwikkelingen in de zorg in relatie tot het beleid van de overheid.

Melissa is een verzorgende van begin vijftig die in haar privéleven veel heeft meegemaakt. Zij heeft leidinggevende functies gehad. Zij werkt nu vooral in de nachtdienst, omdat het werk overdag te zwaar voor haar is. Maar ook het werk in de nachtdienst is te zwaar. Zij wil zich niet ziekmelden omdat haar arbeids-ethos zich daartegen verzet. Maar dit beperkt echter haar mogelijkheden om herplaatst te worden. Melissa houdt van taal en zingen en maakt graag andere mensen blij.

De plot van de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Melissa

Melissa zou eigenlijk iets heel anders moeten gaan doen binnen de organisatie. Het is de vraag wat de organisatie haar te bieden heeft. Zij zou sowieso gecoacht moeten worden, want zo gaat het niet meer. Ook als zij iets anders gaat doen, neemt zij zichzelf immers mee. Zij zal haar houding ten opzichte van het werk moeten veranderen en zij zal uit moeten vinden welke ondersteuning zij daarbij nodig heeft. Buiten de zorg, ziet men voor haar weinig alternatieven. Een andere optie is om haar in een lagere functie in de dagdienst te plaatsen, activiteiten-begeleiding bijvoorbeeld. Maar de mogelijkheden hiervoor worden ook steeds minder. Het werk moet in ieder geval lichter worden. De HRM-medewerkers vinden vindt het lastig om te vertrekken vanuit de vraag wat haar energie geeft. Als ze dat wel doen komen de HRM-medewerkers men uit op een functie bij de dagverzorging; daar zou zij bijvoorbeeld zangactiviteiten kunnen aanbieden. Maar het is de vraag of daar formatie voor is. Het alternatief is dat zij zelf gaat proberen het werk zo leuk mogelijk te maken en de lat voor zichzelf wat lager te leggen. Daarbij heeft Melissa wel hulp nodig.

Ik- en wij-gedicht

Ik denk
 Als ik het in de gaten heb
 Als we zeggen
 Geloof ik
 Heb ik
 Denk ik
 Ik denk
 Ik vind het moeilijk
 Ik denk
 Denk ik
 Geloof ik
 Wat zeiden we?
 Ik merk
 Dat ik het lastig vind
 Zit ik te denken
 Ik denk

Meerstemmigheid

In de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Melissa spreken de volgende stemmen:

De stem die...
 ... voorkeur heeft voor ander werk voor Melissa
 ... aandacht heeft voor het loopbaanperspectief van Melissa
 ... voorkeur heeft voor een coaching traject voor Melissa
 ... die op zoek gaat naar Melissa's energiebron

Uit deze analyse komt naar voren dat de HRM-medewerkers hun best doen om zich door het verhaal van Melissa te laten inspireren en dat zij hierin een zekere urgentie ervaren. Zij doen hun inspiraties echter meteen teniet door óf de bal weer bij Melissa zelf te leggen, of meteen de praktische onhaalbaarheid van de ideeën te benadrukken. Dat zij zelf ontdekken hoe moeilijk zij het vinden om zich over te geven aan hun inspiraties blijkt uit het ik- en wij-gedicht "Ik merk. Dat ik het lastig vind". De emotionele grondtoon van het Ik-gedicht is dan ook vooral bedachtzaam: "Ik denk. Denk ik. Geloof ik".

Toos is een nog onervaren teamleider. Zij houdt van avontuur en vrijheid, van reizen en vooral van de scheepvaart. Via omwegen is zij als verzorgende in de ouderenzorg terecht gekomen. Zij heeft twee ern-

stige auto-ongelukken meegemaakt wat tot een wending in haar loopbaan geleid heeft. Toos is graag alleen en vindt het belangrijk dat cliënten op de zorg kunnen vertrouwen.

De plot van de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens-en loopbaanverhaal van Toos

Met name het opzetten van nieuwe projecten kan voor Toos voor voldoende uitdaging in haar loopbaan binnen de organisatie zorgen. Zij wil geprikkeld blijven. Daarnaast is muziek voor haar van belang om te ontspannen en om haar emoties het ik- en wij-gedicht kwijt te kunnen.

Meerstemmigheid

In de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Toos spreken de volgende stemmen:

De stem die ...

... nieuwe uitdaging belangrijk vindt

... muziek belangrijk vindt

Uit deze analyse blijkt dat er in deze dialoog nauwelijks sprake is van inspiratie. Dit blijkt onder meer uit de stilte van het Ik-gedicht: er werd tijdens de inspiratiesessie niet in de eerste persoonsvorm gesproken. Nadere bestudering van de transcriptie brengt aan het licht dat deze HRM-medewerkers hun inspiraties rechtstreeks aan degene die de rol van Toos speelde richtten, met als een resultaat een 'je-gedicht' waaruit positiviteit, maar ook een zekere afstandelijkheid en hiërarchie spreekt.

Je-gedicht

Dat...

... je de uitdaging ziet

... je steeds nieuwe uitdaging nodig hebt

... je toch een drukke, intensieve baan hebt

... je ook kan ontspannen van fijne muziek

... je daar echt vrolijk van wordt

Inspiraties van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijkse werk in de ouderenzorg

Zoals in de inleiding werd beschreven, kon de aangepaste *Listening Guide* niet toegepast worden op de inspiraties van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijkse werk in de ouderenzorg. De inspiraties die vooral uit steekwoorden en korte zinnen bleken te bestaan, hadden geen narratieve

structuur en werden daarom geanalyseerd door middel van codering en kwantificering. Het resultaat hiervan is weergegeven in Tabel 5.

Tabel 5. Resultaat kwalitatieve analyse van de inspiraties van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg

Woord	N (>2)	Code
medewerker(s)	26	persoon
klant(en)/cliënt(en)	22	persoon
blij/blij/blijdschap	20	blij
elkaar	19	werkrelatie
collega('s)	16	werkrelatie
team	16	werkrelatie
geven/bieden	15	relationeel proces
vertrouwen	14	relationeel proces
tijd	13	kwaliteit en positiviteit
aandacht	12	kwaliteit en positiviteit
goed/goede	12	kwaliteit en positiviteit
positiviteit/positieve	12	kwaliteit en positiviteit
leidinggevende	11	persoon
delen	9	relationeel proces
waarderen/waardering	8	kwaliteit en positiviteit
balans/evenwicht	7	kwaliteit en positiviteit
mooie, goede, moeilijke momenten	7	dialogoog
persoonlijk(e)	7	kwaliteit en positiviteit
respect/respecteren/respecteer	7	kwaliteit en positiviteit
ruimte	7	kwaliteit en positiviteit
behoefte/wens	7	zorgrelatie
communiceren/communicatie	6	dialogoog
luisteren(d)	6	dialogoog
praten	6	dialogoog
afstemmen/afstemming/overleggen	5	dialogoog
betrokkenheid	5	kwaliteit en positiviteit
gevoel/emotie	5	kwaliteit en positiviteit
familie/families	5	persoon
feedback geven/feedback krijgen	5	dialogoog
samen	5	werkrelatie
samenwerken/samenwerking	5	relationeel proces
werkdruk	4	zorgrelatie
collegialiteit/collegiaal	4	werkrelatie
saamhorigheid	4	werkrelatie
afhankelijk	3	zorgrelatie
dankbaarheid	3	zorgrelatie
harmonie	3	werkrelatie

Uit deze analyse komt weinig verrassend naar voren dat de woorden die de HRM-medewerkers voor hun inspiraties gebruiken vaak betrekking hebben op personen:

medewerkers, cliënten, gevolgd door leidinggevend en familieleden (van cliënten). Evenmin verrassend is de hoge notering van woorden die verbonden zijn met de emotie blijdschap. De HRM-medewerkers vroegen zich namelijk steeds af van welke HRM-interventies de zorgmedewerkers blij zouden worden. Soms heeft het woord blijdschap betrekking op het blij willen maken van zorgmedewerkers, in andere gevallen op het zorgmedewerkers in staat stellen hun cliënten blij te maken. Dan komen in de rangschikking drie woorden voor die verwijzen naar inspiraties die betrekking hebben op het werk in teamverband: elkaar, collega en team. Deze reeks wordt later gevolgd door werkwoorden die de relationaliteit van het dagelijks werk in de zorg benadrukken: geven/bieden, vertrouwen, delen en samenwerken. In de meeste gevallen hebben deze woorden betrekking op de relatie tussen collega's onderling en soms op de relatie tussen de leidinggevende en de zorgmedewerker. Woorden die minder vaak genoteerd werden maar die eveneens op het teamwerk betrekking hebben zijn: samen, samenwerking, collegialiteit/collegiaal, saamhorigheid en harmonie. Vervolgens komen woorden aan bod die de kwaliteit en positieve aspecten van de zorg en de werkrelaties uitdrukken: tijd, aandacht en goed(e). Deze categorie wordt aangevuld met de volgende, minder vaak voorkomende woorden: betrokkenheid en gevoel/emoties. Hiertussen zit een categorie woorden die uitsluitend betrekking heeft op de kwaliteit van de werkrelatie: positiviteit, waardering, balans, persoonlijk, respect en ruimte. De volgende categorie benadrukt het belang van de dialoog in de werkrelatie: communiceren, praten, luisteren, bijzondere momenten, afstemmen/overleggen, wat later gevolgd door feedback geven en krijgen. Pas onderaan de frequentielijst vinden we woorden die uitsluitend op de relatie met de cliënt betrekking hebben zoals behoefte, afhankelijk, dankbaarheid en werkdruk.

Overkoepelende analyse inspiratiedialogen (stap 5 Listening Guide)

In slechts één dialoog (Esther) geven de HRM-medewerkers zich zonder reserve over aan hun inleving en inspiratie. In slechts één andere dialoog (Gea) voeren de inspiraties ten opzichte van de beperkingen en bezwaren de boventoon. In drie andere dialogen is wel sprake van inleving en inspiratie, maar worden de inspiraties meteen gevolgd door praktische bezwaren. Twee keer verwijzen de HRM-medewerkers hiervoor naar het overheidsbeleid en drie keer naar bepaalde karaktereigenschappen van de zorgmedewerker. In één dialoog (Marcela) leven de HRM-medewerkers zich wel in de zorgmedewerker in, maar vindt nauwelijks inspiratie plaats. Dan blijft er één dialoog over (Toos) waarin nauwelijks inleving en inspiratie plaatsvindt.

In vijf dialogen heeft het Ik-gedicht de vorm van een een Ik- en wij-gedichten wat betekent dat de HRM-medewerkers zowel in de ik-vorm als in de wij-vorm spreken. Uit nadere bestudering van de Ik- en wij-gedichten blijkt dat de HRM-medewerkers de ik-vorm vooral gebruiken om hun gedachten en overwegingen naar voren te brengen:

“Denk ik, Geloof ik, Kan ik me voorstellen, Vind ik, Zou ik”. De emotionele grondtonen van deze fragmenten zijn meestal bedachtzaam, onzeker en voorzichtig. De wij-vorm gebruiken zij enerzijds voor retorische vragen als: “Wat kunnen we doen?” “Wat kunnen we bieden?” en anderzijds als een oproep tot gezamenlijke actie. De emotionele grondtoon van de wij-fragmenten is meestal vertwijfeld en machteloos en slechts af en toe evocatief en gedreven. In één dialoog kwam geen eerste persoonsvorm voor en bleef het Ik-gedicht dus leeg. Deze dialoog bleek qua inleving en inspiratie ook de minste diepgang te hebben.

De meerstemmighedsanalyses van de dialogen brengen in sommige dialogen tegen-gestelde innerlijke stemmen van de zorgmedewerker aan de oppervlakte, zoals in het geval van Ron zijn behoefte aan zowel solistisch werk als teamwerk. Ook brengen zij verschillen van inzicht tussen de HRM-medewerkers aan het licht, zoals de stem van de HRM-medewerker die voor Ron wel mogelijkheden in de ouderenzorg ziet en de stem van de HRM-medewerker die op dit punt vooral beren op de weg ziet. Ten slotte maakt de meerstemmighedsanalyse zichtbaar hoe de dialogen en de verhouding tussen de stemmen zich ontwikkelen. Zoals blijkt uit de dominante stem in de HRM-dialoog naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Ron die aandacht heeft voor de behoefte van Ron aan een bepaalde balans tussen alleen zijn en teamwerk, en die het stokje overgeeft aan een stem die het gebrek aan doorzettingsvermogen van Ron voorop stelt. In bijna alle dialogen worden karaktereigenschappen van de zorgmedewerker besproken, zoals in de dialoog over Esther de sterke binding van Esther met het geloof. In iets meer dan de helft van de dialogen besteden de HRM-medewerkers aandacht aan het loopbaanperspectief van de zorgmedewerker, zoals in geval van Melissa voor wie het werk in de zorg met het ouder worden te zwaar wordt en voor wie de HRM-medewerkers weinig mogelijkheden buiten de organisatie zien. Ook gaan de HRM-medewerkers in iets meer dan de helft van de dialogen op zoek naar de inspiratiebron van de betreffende zorgmedewerker, zoals in het geval van Marcela die in het bijzonder geïnteresseerd is in ontspanningstechnieken. Een coaching traject en ander werk binnen of buiten de ouderenzorg zijn de inspiraties die het vaakst naar boven komen. Zo willen de HRM-medewerkers bijvoorbeeld Gea door middel van coaching beter met haar perfectionisme om laten gaan en haar een stage aanbieden om zich op een andere doelgroep binnen de organisatie te oriënteren. In slechts één dialoog krijgt de privésituatie en de arbeidstevredenheid van de zorgmedewerker een eigen stem in de HRM-dialoog. Opmerkelijk is dat in twee van de zeven dialogen de stem die zich afvraagt of de betreffende zorgmedewerker wel geschikt is voor het werk in de zorg de boventoon voert.

De kwalitatieve analyse (door middel van codering en kwantificering) van de inspiraties in de vorm van steekwoorden van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg, laat zien dat

bijna alle genoteerde steekwoorden de relationaliteit van het werk in de ouderenzorg betreffen: vooral de samenwerkingsrelatie tussen de zorgmedewerkers onderling, en in mindere mate de zorgrelatie tussen zorgmedewerker en cliënt. De waarden kwaliteit en positiviteit worden met de relationaliteit van het werk in verband gebracht: dankzij het werken in teamverband en een positieve werksfeer, kan goede zorg verleend worden.

ALTUS: MEERSTEMMIGE REFLECTIEDIALOOG HRM-MEDEWERKERS

Aan het slot van de luister- en inspiratieworkshop namen de deelnemers deel aan een reflectiedialoog naar aanleiding van de narratieve werkvormen die in de workshop toegepast werden. Ook dit dialogisch verhaal werd volgens de aangepaste *Listening Guide* geanalyseerd.

Plot van de reflectiedialoog van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de workshop

Het ontroert ons dat het hart van zorgmedewerkers zo echt bij de zorg en bij de relatie met de cliënt ligt is. Wij realiseren ons dat wij vaak een beroep op de zorgmedewerkers doen dat hen juist van de zorg afhoudt. We nemen ons voor dit goed te onthouden. Verder merken we dat er achter het geklaag van zorgmedewerkers vaak ook een gemotiveerde medewerker zit en dat zorgmedewerkers zo opbloeien als zij zich inleven in de mooie momenten in de zorg. We constateren dat we in een 'moppercultuur' werken, dat we ook zelf meer oog zouden moeten hebben voor de mooie momenten in het werk en dat we die ook meer met elkaar zouden moeten delen. Verder valt het ons op hoe belangrijk het teamverband voor de zorgmedewerkers is. Wij zien hier wel een probleem ontstaan, omdat het werk in de zorg door overheidsmaatregelen steeds zelfstandiger wordt. Wij zien het als een uitdaging om in deze context toch een teamgevoel te creëren. We dichten de leidinggevende een belangrijke rol toen om het beste uit de zorgmedewerkers naar boven te halen, maar we zien ook dat de mogelijkheden van de leidinggevende op dit punt beperkt zijn. We vragen ons af of de organisatie wel optimaal gebruik maakt van de ideeën die de zorgmedewerkers hierover zelf hebben. Wij vinden dat wijzelf te weinig rekening houden met het sociale systeem van een zorgteam, de informele hiërarchie. We nemen ons enerzijds voor een meer duidelijke keuze te maken tussen de zorgmedewerkers, en tussen zorgmedewerkers in wie we wel en niet investeren: wel in mensen met een 'zorghart' en niet in mensen zonder 'zorghart'. Anderzijds nemen we ons voor meer flexibel te zijn, ook qua secundaire arbeidsvoorwaarden en door meer verticale en vooral horizontale doorgroei mogelijkheden te bieden. We vinden dat we meer aandacht zouden moeten hebben voor de gevoelens en het eigen

verhaal van de zorgmedewerkers en voor hun teamspirit. Het is, volgens ons, een goede ervaring geweest om eens een keer niet bezig te zijn op het niveau van systemen, maar met wat zich afspeelt op de werkvloer.

Ik- en wij-gedicht

Ook in dit geval is er sprake van een Ik- en wij-gedicht. De HRM-medewerkers gebruiken de wij-vorm voor constatering die te maken hebben met wat er volgens hen in hun werk nu niet goed gaat, met een emotionele grondtoon van machteloosheid, spijt en zelfverwijt. Maar zij gebruiken de wij-vorm ook voor hun inspiraties, voor wat zij volgens het nieuwe inzicht anders en beter zouden kunnen doen, als een soort oproep aan elkaar. In dit laatste geval is de emotionele grondtoon er een van optimisme en gedrevenheid. De ik-vorm gebruiken de HRM-medewerkers vooral om hun individuele ervaringen op te roepen en te delen en om hun gedachten en ideeën uit te wisselen.

Wat ik vind
 Als ik hoor
 Wat wij ze lastig vallen
 Dat moeten wij goed in de oren knopen
 Als ik kijk
 Dan denk ik
 Zie ik
 Vind ik
 Als ik hoor
 Vind ik
 Heb ik gemerkt
 Dan denk ik
 We zijn grootgebracht
 Als ik dan kijk
 Dat we laten merken
 Als ik zie
 Hoe we in stand houden
 Ik denk
 Ik denk
 Hoe we dat vorm zouden moeten geven
 Ik denk
 Maken we daar gebruik van?
 Weet ik niet
 Ik heb meegemaakt
 Heb ik gehoord

Ik vroeg me af
Ik denk
Ik denk
Ik ken
Ik ben
Wat ik meemaak
Ik heb gewerkt
Ik zou willen horen
Ik heb ooit gehad
 Wij zitten in de valkuil
 Dan houden we te weinig rekening met
Ik vind
Maar ik denk
Denk ik
Ik denk aan
Denk ik
Ik denk dat
 Misschien moeten we
kom ik tegen
 Moeten we zoeken
 Zouden we meer
Ik denk
 We hebben een eisenpakket
 We moeten iets overhouden
Ik denk
 Dat we op een andere manier kunnen kijken
Ik had opgedeeld
Dacht ik
Dacht ik
Ik denk
Ben ik praktisch
Zit ik te denken
Vond ik
Dat ik had
 Dat we eens niet bezig zijn

Meerstemmigheid

In de reflectiedialoog van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de luister- en inspiratieworkshop horen we de volgende stemmen:

De stem ...

... van de emotie

... van het inzicht van de HRM-medewerker

... die aandacht heeft voor de eigen motivatie

... die aandacht heeft voor de ontwikkelingen in de zorg

... die een tegengeluid laat horen

De emotionele stem van de HRM-medewerker zet het eerste fragment in en voert een dialoog met de stem van het inzicht en deze tweede stem blijft in het vervolg van de reflectiedialoog de boventoon voeren. Na de begindialoog met de emotionele stem van de HRM-medewerker, volgt een dialoog met de stem van HRM-medewerker die aandacht heeft voor de eigen motivatie. Dit wordt gevolgd door een dialoog met de stem van de HRM-medewerker die aandacht heeft voor de ontwikkelingen in de zorg. We horen de stemmen in de volgende volgorde:

De stem ...

... van de emotie

... van het inzicht

... van de emotie

... van het inzicht

... die aandacht heeft voor de eigen motivatie

... van het inzicht

... die aandacht heeft voor de eigen motivatie

... van het inzicht

... die aandacht heeft voor de ontwikkelingen in de zorg

... van het inzicht

... die aandacht heeft voor de ontwikkelingen in de zorg

En deze stemmen vertellen het volgende:

De stem ...

... *van de emotie*: Wat ik altijd weer ontroerend vind als ik zorgmedewerkers hoor of, in dit geval dan, lees, is dat ze het zo echt voor die zorg doen. Wat wij ze dan toch allemaal lastig vallen met allerlei andere dingen.

... *van het inzicht*: Dat moeten we vanuit onze afdeling goed in onze oren knopen ... Dat ze blij worden van iets extra's kunnen doen. Een voetenbadje of een sonde eruit of lekker slapen.

... *van de emotie*: Als ik dan kijk naar zo'n klager, dan denk ik wel van: "Het is echt wel een klaagzang."

... *van het inzicht*: Maar aan de andere kant zie ik er wel een heel gemotiveerde medewerker achter.

... *die aandacht heeft voor de eigen motivatie*: Het leuke vind ik dan, dat als ik die leuke momentjes hoor van iedereen die het verhaal heeft voorgelezen, dat je ook echt kon zien dat diegene die het voorlas opbloeide door het moment te beschrijven. Dus daar krijg je heel veel positieve energie uit, vind ik zelf. Dat heb ik ook wel gemerkt, hoe mensen dan vertellen over hun zaken die zij goed hebben geregeld, waar zij blij van worden, dan voel je die positieve energie gewoon.

... *van het inzicht*: Dan denk ik gewoon: we zijn eigenlijk wel in een 'mop-percultuur' grootgebracht,

... *die aandacht heeft voor de eigen motivatie*: [...] maar zie alsjeblieft ook het positieve, juist ook de leuke momenten.

... *van het inzicht*: Wat mij is opgevallen, is het belang van de harmonie binnen een team: jezelf mogen zijn, jezelf mogen laten horen, ervaringen kunnen uitwisselen.

... *die aandacht heeft voor de ontwikkelingen in de zorg*: Als ik dan kijk naar de efficiëntie van de zorg (...als je die twee dan naast elkaar zet...), naar de ontwikkeling dat we medewerkers steeds zelfstandiger laten werken, waarbij het samenkomen met een team steeds minder vaak voorkomt. Als ik zie dat de zorg aan huis zich steeds verder uit zal breiden,

... *van het inzicht*: [...] dan ligt er een uitdaging om te kijken hoe we dat teamgevoel in stand houden. Je ziet toch dat daar eigenlijk heel veel belang aan wordt gehecht. Ik denk ook dat het belangrijk is dat een leidinggevende het team goed kent en weet hoe zij of hij iedereen in z'n kracht kan zetten. Ik denk dat er wel een hele grote uitdaging ligt in de vraag hoe we dat vorm zouden moeten geven...

... *die aandacht heeft voor de ontwikkelingen in de zorg*: [...] met alle beperkingen die ons vanuit Den Haag worden opgelegd.

Het volgende fragment bestaat enkel uit een dialoog tussen de stem van het inzicht en de stem die een tegengeluid laat horen en deze dialoog heeft de volgende tekst:

De stem...

... *van het inzicht*: Het is een heel spannend veld eigenlijk. Dat is wat mij erg opgevallen is uit de verhalen. / Ik denk dat daar op de werkvloer ook hele goede ideeën over zijn, dat mensen zelf dingen zien die ook anders kunnen. / Ja, maar maken we daar wel optimaal gebruik van? Dat weet ik niet, daar is geen of niet altijd ruimte of tijd voor. / Wat mij bijstaat is de relatie tussen de cliënt en de medewerker. Ik heb jaren geleden een situatie meegemaakt dat erop een

bepaalde afdeling een conflictsituatie was ontstaan. Toen heb ik een heleboel mensen gehoord. En ik vroeg mij af, en die vraag stelde iedereen: als de situatie nu zo erg is, waarom blijf je dan toch in dit huis werken? Je kunt toch overal ergens anders ook terecht? Weet je wat het antwoord toen was? Ik zorg al twee jaar voor mevrouw Klaassen of een half jaar meneer Pieterse, daar kan ik geen afscheid van nemen. Dat betekent dat de band tussen medewerkers onder elkaar heel belangrijk is, maar dat die band tussen cliënt en medewerker ook essentieel is. Ik denk dat dat nu niet veel anders is.

... die een tegengeluid laat horen: Ik denk zelf dat als je denkt dat je een goed beeld hebt, dat je er dan een ander verhaal naast moet leggen. Ik ken ook andere verhalen... Ik ben een optimist pur sang hoor, maar wat ik soms mee maak... En ik heb echt heel lang in de zorg gewerkt... Ik zou die verhalen ook graag van de andere kant willen horen. Ik heb ooit een directeur gehad die zei: "Als jij wilt weten hoe een afdeling reilt en zeilt of een woning of wat dan ook, dan moet je gaan zitten en de vraag stellen: wie is hier 'de baas'?" En dan baas tussen aanhalingstekens. Dit doen is mijn eerste natuur geworden. Dan ontdek je opeens hele andere dingen; bijvoorbeeld, over hoe je iemand beter kunt laten functioneren.

... van het inzicht: Wij zitten toch vaak in de valkuil dat je je alleen afvraagt wat goed is voor de cliënt. Dan houden we toch te weinig rekening met het sociale systeem. Ik vind de verhalen prachtig. [...]

... die een tegengeluid laat horen: Maar ik denk dat als je die verhalen goed wilt horen, je ook de tegenverhalen moet weten. Daar moet je, denk ik, een oplossing in zien te vinden.

... van het inzicht: Wat mij opviel aan een van die verhalen is dat er wordt gekeken naar waarvoor iemand warm loopt, wat haar of hem blij maakt in het werk. Dat zou je eigenlijk in elk team moeten analyseren. Wat maakt jou blij in dit team, waarom zit jij hier? Dus dat je van die kracht gebruik gaat maken in een team. / Daar kwam ik ook eigenlijk uit: we moeten veel meer delen van wat er goed gaat. Dat was eigenlijk mijn aha-moment.

... die een tegengeluid laat horen: Wij hebben allemaal situaties meege maakt dat mensen in teams de boel verstieren of geen zorghart hebben. Daar heb je allemaal gradaties in. Je hoort allemaal verhalen van mensen die last hebben van collega's die negatief zijn en daarin meegetrokken worden. Ik denk aan onze inspanning om teams te verbeteren, waarbij je je afvraagt wanneer iemand nou eigenlijk bij onze zorgorganisatie mag komen werken. Dan denk ik dat dat eigenlijk bij uitstek toch 'een zorghart hebben' is, dat mensen die kern moeten hebben. / Ik denk dat we misschien wel veel helderder moeten worden en er veel duidelijker over moeten zijn dat we alleen investeren in mensen die in de zorg

passen. Dat je heel helder moet zijn over mensen die er gewoon niet in passen, want die zijn er ook.

... *van het inzicht*: Misschien moeten we daarin juist flexibeler optreden...

... *die een tegengeluid laat horen*: Maar niet zorgend met die mensen omgaan waardoor je toestaat dat iemand jarenlang op de verkeerde plek kan zitten, terwijl dat voor de mensen die wel een zorghart hebben heel storend kan zijn. Dat kom ik in de verhalen wel tegen.

... *van het inzicht*: Misschien moeten we zoeken naar meer doorgroeimogelijkheden, niet alleen hogerop, maar op allerlei fronten. Hierover zouden we meer duidelijkheid moeten bieden, of daarvoor een plan maken of iets dergelijks. Ik denk ook aan meer flexibiliteit qua arbeidsvoorwaarden. We hebben een duidelijk eisenpakket, bieden een heel duidelijke salaris (we moeten er iets aan over houden natuurlijk), maar ik denk wel dat we daar op een andere manier naar kunnen kijken, ook qua secundaire arbeidsvoorwaarden: uren, werktijden, vrije tijd, diensten, eigenlijk alles wat belangrijk is. Ik had het opgedeeld in drie onderdelen: werving, behoud en kwaliteit. Bij werving dacht ik van: je zou een droom kunnen schetsen, een beeld voor medewerkers van wat er allemaal mogelijk is binnen de organisatie, maar met meer aandacht voor het gevoel en het hart. Bij behoud dacht ik dat er meer ruimte zou kunnen komen voor het eigen verhaal van zorgmedewerkers. Ik denk dat van zorgmensen algemeen bekend is, dat zij altijd wel een eigen verhaal hebben. Dat heeft elk mens, maar bij een zorgmens is dat eigen verhaal vaak een reden om in de zorg te gaan werken. Bij kwaliteit ben ik praktisch en zit ik meer te denken aan de teamspirit, aan dat je elkaar meeneemt in de energie om als team verder te komen. / Dat vond ik wel het belangrijke moment dat ik vanmiddag had: dat we eens niet bezig zijn met al die grote systemen die wij soms voor elkaar bedenken, maar met wat er eigenlijk gebeurt op de werkvloer tussen medewerkers en tussen medewerkers en cliënten.

Overkoepelende analyse reflectiedialoog (stap 5 Listening Guide)

Uit de plot blijkt dat de HRM-medewerkers ontdekken dat zij bijna uit het oog hadden verloren wat er voor een zorgmedewerker in het werk echt toe doet, en dat zij in het dagelijks werk vooral geconfronteerd worden met wat er niet goed gaat tussen de zorgmedewerker en de organisatie waardoor zij een negatief vertekend beeld van de zorgmedewerker hebben gekregen. De HRM-medewerkers constateren dat zij hiermee zowel de zorgmedewerkers als zichzelf tekortdoen en zij nemen zich voor om zich meer te verdiepen in de motivatie van zorgmedewerkers en zo ook zelf meer positiviteit te ervaren. Vervolgens ontdekken de HRM-medewerker hoe belangrijk het team voor zorgmedewerkers is. Zij voorzien op dit punt een probleem omdat het werk in de zorg

als gevolg van het overheidsbeleid juist steeds solistischer wordt. Binnen dit gegeven zoeken zij naar mogelijkheden om toch aan de behoefte van de zorgmedewerkers aan teamwerk te voldoen en in met het oog hierop kritisch naar hun eigen werk en taakopvatting te kijken. Ten slotte blijkt uit de plot dat de HRM-medewerkers een expliciet onderscheid maken tussen zorgmedewerkers met en zonder een zogenaamd 'zorghart', waarbij zij zich voornemen alleen in zorgmedewerkers met een 'zorghart' te investeren.

Uit het Ik- en wij-gedicht blijkt dat de deelnemers zowel in de ik- als in de wij-vorm spreken en ook dit keer passen zij de ik-vorm vooral toe om het gespreksonderwerp, in dit geval het beeld dat de HRM-medewerkers van de zorgmedewerkers hebben en wat dit betekent voor het werk als HRM-adviseur, af te tasten. Wat in het ik- en wij-gedicht opvalt, is dat de werkwoorden die zij in de ik-vorm gebruiken zowel naar rationele processen verwijzen ("Ik vind, Ik denk, Ik weet niet, Ik vraag me af") als naar zintuiglijke processen ("Ik hoor, Ik kijk, Ik zie"). Ook roepen de deelnemers in de ik-vorm herinneringen aan eigen ervaringen op ("Ik heb meegemaakt, Ik kom tegen, Ik heb ooit gehad").

De HRM-medewerkers gebruiken de wij-vorm om hun machteloosheid en spijt of zelfverwijt te uiten ("Wat wij hen lastig vallen, Hoe we in stand houden, Maken we daar gebruik van?, Dan houden we te weinig rekening met") en zich te verontschuldigen ("We zijn grootgebracht, We zitten in de valkuil") voor de manier waarop zij in hun werk staan en met de zorgmedewerkers omgaan. Ten slotte gebruiken de deelnemers de wij-vorm om te exploreren hoe het beter kan ("Misschien moeten we, We moeten zoeken") en om elkaar op te roepen het daadwerkelijk anders te gaan doen ("Dat we op een andere manier kijken, Dat we eens niet bezig zijn, Dat moeten we goed in onze oren knopen").

De emotionele grondtoon ontwikkelt zich in het Ik- en wij-gedicht van spijtig, verontschuldigend en machteloos in het eerste deel naar optimistisch, verantwoordelijk en gedreven in het laatste deel. In de meerstemmigheidsanalyse voert de stem van het inzicht gedurende de hele dialoog de boventoon. Ten eerste blijken de narratieve werkvormen bij de HRM-medewerkers een bijna vergeten inzicht op te roepen in de zorgzaamheid van de zorgmedewerkers en hun sterke motivatie voor het werk. Het belang dat het werken in teamverband in de zorg heeft, is een ander inzicht dat dankzij de narratieve werkvormen opgefrist wordt. Ten tweede komen de HRM-medewerkers tot een aantal zelfinzichten, zoals het inzicht dat zij ook zelf in een 'moppercultuur' werken, maar weer positieve energie krijgen van de verhalen van zorgmedewerkers over hun passie voor het werk in de ouderenzorg. Ook komen de HRM-medewerkers tot het zelfinzicht dat zij in hun werk als HRM-adviseur te weinig gebruik maken van de ideeën die zorgmedewerkers zelf hebben en dat het averechts kan werken als de organisatie alleen het directe belang van de cliënt dient. Ten derde zien de HRM-medewerkers mogelijkheden van een andere HRM-aanpak, zoals het inzetten van positieve (narratieve) werkvormen

in HRM en het benutten van persoonlijke inspiratiebronnen van medewerkers, zowel op individueel als op teamniveau. De HRM-medewerkers ontdekken hierbij dat dit niet alleen voor de zorgmedewerkers, maar ook voor henzelf geldt. Ook horizontale door-groeimogelijkheden en flexibele secundaire arbeidsvoorwaarden worden hier door de HRM-medewerkers genoemd. Toch klinken in de dialoog ook minder optimistische stemmen, stemmen die waarschuwen voor de gevolgen van het overheidsbeleid, voor de informele teamhiërarchie, voor zorgmedewerkers zonder 'zorghart', en voor een 'te zorgend' HRM.

Artistieke analyse van de inspiratie- en reflectiedialogen tussen de HRM-medewerkers

De componist componeerde volgens stap 1 van de ABR-methode *Musical Portraiture and Performance Collage* (paragraaf 3.4, Tabel 4) een *sonic story* op basis van de inspiratie- en reflectiedialogen tussen de HRM-medewerkers. De compositie *Meerstemmigheid HRM-medewerkers* voor strijkersensemble is het resultaat van de artistieke analyse van deze dialogen door toonkunstenaar Paul Gulick.

Luister met behulp van de bijgeleverde usb-stick naar een opname van *Meerstemmigheid HRM-medewerkers* van Paul van Gulick, uitgevoerd door een strijkersensemble dat voor deze gelegenheid werd samengesteld.

Toelichting op de compositie door Paul van Gulick

"De menselijke stem, het koor en in het verlengde daarvan de instrumentale stem (de strijkinstrumenten) kunnen gezien worden als instrument van de menselijke emotie. Het strijkinstrument staat symbool voor de ziel, terwijl een blaasinstrument de longen, de levenskracht symboliseert. Het strijkinstrument doorbreekt nog meer het referentiekader van mensen dan het blaasinstrument, door de aard van het geluid. Daarom heb ik gekozen voor een verhaal door strijkers. De HRM-medewerkers kijken tegen de verhalen van de zorgmedewerkers aan. Dus de stem, het zingen heb ik gereserveerd voor de zorgmedewerkers, terwijl ik het instrument meer beschouwend gebruik. Je hebt hierbij dus te maken met dezelfde emoties en hetzelfde verhaal, maar dan meer beschouwend, meer instrumenteel en organisatiegericht."

DE TENOR: DE MEERSTEMMIGE ONDERZOEKER

Zoals de *tenor* in de vorige motetten de meerstemmige persoonlijke reflecties van de onderzoeker ten gehore bracht als aanvulling op de analyses van de verhalen van de zorgmedewerkers die in de *superius* en *altus* klonken, doet de *tenor* dat ook in dit motet, maar nu met betrekking tot de verhalen van de HRM-medewerkers. De casus van Ron

wordt als voorbeeld gebruikt om het reflectieproces in al zijn uitgebreidheid te laten zien. De reflecties op de andere inspiratiedialogen komen vervolgens bondiger aan bod onder verwijzing naar de volledige tekst in Bijlagen 5, 6 en 7. De wijze waarop invulling wordt gegeven aan de *multi-voicing reflexivity* (Alvesson *et al.*, 2004) komt ook hier overeen met de stap 3 (meerstemmighedsanalyse) van de *Listening Guide*. De reflecties zijn achtereenvolgens gebaseerd op de inspiratiedialogen tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van de levens- en loopbaanverhalen en de verhalen over het dagelijks werk in de zorg van de zorgmedewerkers (*superius*), op de reflectiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van de narratieve werkvormen in de workshop (*altus*) en ten slotte op de *sonic story*, het muzikale resultaat van de artistieke analyse. Vanwege het persoonlijke karakter van deze reflecties wordt de ik-vorm weer gebruikt.

Persoonlijke reflecties op de inspiratiedialogen tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers

N.B. Elke reflectie wordt voorafgegaan door een korte beschrijving van de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van de betreffende zorgmedewerker.³⁹

Ron: De HRM-medewerkers constateren dat Ron zowel geborgenheid in een team zoekt als solistisch wil werken. Sommige HRM-medewerkers zoeken voor Ron naar een werksetting in de organisatie die bij deze ambivalentie past, andere HRM-medewerkers vinden dat Ron zichzelf en de klant tekort doet door in de zorg te blijven werken en zijn passie zou moeten volgen buiten de organisatie.

In mijn persoonlijke reflecties op de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Ron klinkt de volgende innerlijke dialoog (Bijlage 5):

De stem...

...die het met de HRM-medewerkers eens is: Ik kan me grotendeels vinden in de wijze waarop de HRM-medewerkers het verhaal van Ron aan elkaar doorvertellen. Ik ben het met hen eens dat Ron niet uit passie voor de zorg, maar min of meer bij toeval in de zorg terecht is gekomen. Ik deel hun zorg dan ook als zij zich afvragen of Ron wel gemotiveerd genoeg is voor het werk in de zorg, aangezien zijn passies eigenlijk op een ander vlak lijken te liggen. Ook ik vraag me daarom af of hij als zorgmedewerker in de gegeven omstandigheden wel voldoende kwaliteit kan leveren en ik ben het ook eens met de HRM-medewerkers als zij constateren dat er een bepaalde treurigheid in Ron zijn verhaal zit, dat er blijkbaar iets is dat hem ervan weerhoudt iets moois van zijn loopbaan te maken.

39 De *superius* heeft de lezer al kennis laten maken met de volledige telst.

... *van de kritiek*: Toch vind ik dat de HRM-medewerkers het accent te eenzijdig op zijn motivatie leggen en dat zij daardoor weinig aandacht besteden aan wat hem er nu eigenlijk van weerhoudt zijn echte passies te volgen.

.... *van de eigen inschatting*: Zelf hoor ik onzekerheid, angst, stress, weinig contacten, zelfdiscipline en zelfsturing in zijn verhaal.

... *van de kritiek*: Verder vind ik dat de HRM-medewerkers in hun verhaal over Ron te veel nadruk leggen op de balans die hij zoekt tussen zelfstandig werken en toch bij een team horen en te weinig aandacht besteden aan zijn interesse voor de rand van de samenleving, zoals de psychiatrie, alternatieve muziek, verslavingszorg en backpackers.

... *van de eigen HRM-inspiratie*: Ik zie juist deze interesse als een inspiratiebron voor het werk in de zorg.

.... *van de waardering voor de zorgmedewerker*: Ik zie dus ook iets moois en positiefs in zijn verhaal over hoe hij zijn wensen en mogelijkheden uiteindelijk toch enigszins weet te verenigen: zijn passie voor de ligfiets, voor de stad Barcelona en voor het werk in de nachtdienst.

... *die het met de HRM-medewerkers eens is*: Ik ben het eens met het idee van de HRM-medewerkers om Ron een loopbaan coaching traject aan te bieden waarin hij ook loopbaanmogelijkheden buiten de zorg kan onderzoeken, andere opties kan verkennen waarvoor hij wellicht meer passie op kan brengen. Ik kan me ook vinden in hun idee Ron een werksetting aan te bieden waarin hij zowel zelfstandig zijn werk kan doen als deel kan blijven uitmaken van een team.

... *van het begrip*: Ik vind het begrijpelijk dat de HRM-medewerkers de huidige ontwikkelingen in de zorg, die er onder meer toe leiden dat zorgmedewerkers steeds individualistischer moeten werken, als een beperkende omstandigheid zien.

... *van de kritiek*: Maar toch vind ik het een gemiste kans dat zij zich in hun creativiteit zo snel door deze omstandigheden laten beperken. Het is immers ook mogelijk om in een veranderende zorgcontext nieuwe constructies tot stand te brengen die zorgmedewerkers de gelegenheid bieden elkaar toch te ontmoeten en teamgeest te ervaren. Ook vind ik het jammer dat de HRM-medewerkers zo oplossingsgericht zijn door in de loopbaan coaching voor Ron de mogelijkheid van een loopbaan buiten de zorg voorop te zetten ten koste van de mogelijkheid om meer inzicht te krijgen in wat hem er eigenlijk van weerhoudt iets moois te maken van zijn loopbaan in de zorg, of in een loopbaan buiten de zorg zijn echte passies te volgen.

.... *van de waardering voor de zorgmedewerker*: Ik lees in zijn verhaal namelijk dat hij echt wel goed voor andere mensen wil zijn en een warm hart heeft voor kwetsbare mensen. Misschien juist omdat hijzelf kwetsbaar is?

...die het met de HRM-medewerkers eens is: Maar ik zie ook dat hij zich in zijn verhaal niet echt geïnspireerd toont en dat dit kan bijten met de belofte van een zorgorganisatie aan de cliënten.

... van de waardering: Ik waardeer het idee van de HRM-medewerkers om Ron een sabbatical aan te bieden, omdat het getuigt van out-of-the-box-denken.

... van de kritiek: Toch vind ik het in het geval van Ron niet echt een goed idee.

... van de eigen inschatting: Ik denk namelijk dat Ron te weinig zelfsturend vermogen heeft om zichzelf in zo'n jaar op gang te houden, laat staan een wending aan zijn loopbaan te geven.

... van de eigen HRM-inspiratie: Ik zie meer mogelijkheden in minder radicale oplossingen, zoals loopbaan coaching gericht op vergroting van zijn zelfinzicht en op het realiseren van een passende werksetting.

Debby: Eén HRM-medewerker zou Debby meteen ontheffen uit haar functie, omdat zij geen opvattingen laat horen over leiderschap, weinig belangstelling heeft voor administratieve taken en vooral een sterk passie heeft voor de directe zorg. Deze HRM-medewerker ziet Debby beter functioneren als leider van een project in de 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 zij deze passie zou kunnen benutten en ook over hoe zij 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.

In mijn persoonlijke reflecties op de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Debby klinken de volgende stemmen (zie Bijlage 5 voor de volledige tekst):

De stem...

... van de kritiek

... die het met de HRM-medewerkers eens is

... van de eigen inschatting

... van de kritiek

... van de bezorgdheid

...die het met de HRM-medewerkers eens is

... van de eigen HRM-inspiratie

Esther: Als de HRM-medewerkers zich door het verhaal van Esther laten inspireren, denken zij 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.

In mijn persoonlijke reflecties op de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Esther klinken de volgende stemmen (Bijlage 5):

De stem...
 ...die het met de HRM-medewerkers eens is
 ...van de verrassing
 ...van de eigen HRM-inspiratie

Gea: Als de HRM-medewerkers zich door het verhaal van Gea laten inspireren, denken zij 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 ontplooiën. Verder denken zij aan een coaching traject, 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.

In mijn persoonlijke reflecties op deze inspiraties tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Gea klinken de volgende stemmen (Bijlage 5):

De stem ...
 ...die het met de HRM-medewerkers eens is
 ... van de kritiek
 ... van de eigen inschatting
 ... van de eigen HRM-inspiratie

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

In mijn persoonlijke reflecties op de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Melissa klinken de volgende stemmen (Bijlage 5):

De stem...
 ...van de kritiek
 ...die het met de HRM-medewerkers eens is
 ... van de kritiek
 ... van de eigen inschatting:

... van de eigen HRM-inspiratie
 ... van de kritiek
 ... van het belangrijk inzicht
 ...die het met de HRM-medewerkers eens is
 ... van de eigen HRM-inspiratie

Marcela: Als de HRM-medewerkers zich door het verhaal van Marcela laten inspireren constateren zij dat doorzettingsvermogen de rode draad is in het leven van Marcela. Op haar 57^e volgt zij zelfs nog een verpleegkundeopleiding. Hoewel Marcela het liefst kennis op anderen wil over brengen, is het de vraag of zij dit in de functie van leidinggevende moet doen. Zij wil immers zelf op de werkvloer blijven. Zij 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.

In mijn persoonlijke reflecties op de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Marcela klinken de volgende stemmen (Bijlage 5):

De stem...
 ...die het met de HRM-medewerkers eens is
 ... van de eigen inschatting
 ...die het met de HRM-medewerkers eens is
 ... van de eigen inschatting
 ... van de kritiek
 ...die het met de HRM-medewerkers eens is
 ... van de eigen inschatting
 ... van de kritiek
 ...die het met de HRM-medewerkers eens is

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

In mijn persoonlijke reflecties op de inspiratiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van het levens- en loopbaanverhaal van Toos klinken de volgende stemmen (Bijlage 5):

De stem ...

... van de eigen inschatting
 ... van de eigen HRM-inspiratie
 ... van de verrassing
 ... die het met de HRM-medewerkers eens is

Samenvatting van deze meerstemmige reflecties

In mijn persoonlijke reflecties op de inspiratiedialogen van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers (Bijlage 5) voeren de stem die het met de HRM-medewerkers eens is en de kritische stem de boventoon. Mijn kritiek blijkt ten eerste betrekking te hebben op mijn persoonlijke vaststelling dat de HRM-medewerkers de neiging hebben minder goede eigenschappen van zorgmedewerkers te accentueren en hun talenten juist niet te zien. Ik vind dat de HRM-medewerkers in het algemeen weinig psychologische en empathische diepgang tonen en het beeld van zorgmedewerkers bij voorbaat negatief inkleuren. Het lijkt erop dat het voor HRM-medewerkers lastig is om zich in zorgmedewerkers in te leven en zich door hun verhalen te laten inspireren. Ten tweede heeft mijn kritiek betrekking op mijn persoonlijke vaststelling dat de inspiraties van de HRM-medewerkers vaak oplossingsgericht zijn en, naar mijn oordeel, voorbijgaan aan het belang van de zorgmedewerkers. Het valt me bijvoorbeeld op dat veel inspiraties gericht zijn op de aanpassing van de medewerker aan de organisatie en zelfs op het vertrek van de medewerker uit de organisatie of de functie. Ook vind ik dat de HRM-medewerkers zich in hun inspiraties snel door praktische omstandigheden laten ontmoedigen. Des te groter mijn verrassing dat er in sommige HRM-dialogen echt sprake was van inleving en HRM-inspiratie. Zij kunnen het dus wel! In mijn reflecties toon ik begrip voor het pragmatisme van de HRM-medewerkers en deel ik hun bezorgdheid over de gevolgen van de overheidsmaatregelen voor de aantrekkelijkheid van het werk in de ouderenzorg. In mijn reflecties klinkt ook regelmatig de stem van mijn eigen HRM-inspiratie. Een meer positieve attitude van de HRM-medewerkers ten opzichte van de zorgmedewerkers zou, mijns inziens, andere mogelijkheden bieden, evenals een meer open houding ten opzichte van de mogelijkheden om de talenten, passies en ambities van zorgmedewerkers in de zorgorganisatie beter te benutten. Ten slotte denk ik dat een houding waaruit meer vertrouwen spreekt en die zorgmedewerkers in de gelegenheid stelt om in een bepaalde functie of taak te groeien en in de organisatie door te groeien, het HRM-team nieuwe mogelijkheden biedt.

Persoonlijke reflecties op de inspiratiedialogen van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg

In mijn persoonlijke reflecties op de wijze waarop de HRM-medewerkers de verhalen van de zorgmedewerkers aan elkaar doorvertelden, klinkt de volgende innerlijke dialoog (In Bijlage 6 is de volledige tekst weergegeven):

De stem...

...van de verrassing

...die het met de HRM-medewerkers eens is

....van de kritiek

In mijn reflecties op de inspiratiedialogen van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de werkverhalen van de zorgmedewerkers klinken de volgende stemmen:

De stem...

...van de teleurstelling

...van de verrassing

... van de herkenning

... van de verrassing

... van de interpretatie

... van de herkenning

... van de verrassing

... van de interpretatie.

... van het belangrijk inzicht

... van de teleurstelling

... van de herkenning

Samenvatting van deze meerstemmige reflecties

Uit de meerstemmighedsanalyse van mijn persoonlijke reflecties (Bijlage 6) blijkt dat ik verrast ben door het feit dat de HRM-medewerkers vooral inspiratie zoeken in de verhalen van zorgmedewerkers over mooie momenten in de zorg, maar het stelt me teleur dat de HRM-medewerkers de werkverhalen van de zorgmedewerkers naar mijn mening vaak negatief vertekend aan elkaar doorgeven: soms te oppervlakkig, soms onvolledig, in andere gevallen met een negatieve duiding van de persoonlijke eigenschappen, intenties of emoties van de zorgmedewerkers. Ook ben ik teleurgesteld over de beperkte inspiraties van de HRM-medewerkers en over het feit dat de HRM-medewerkers niet op het idee komen om de zorgmedewerkers te ondersteunen bij het contextualiseren en politiseren van hun verhalen, terwijl zij dat soms wel doen als het hun eigen werk

betreft. Dat het werk in teamverband in de zorg een belangrijke bron van HRM-inspiratie blijkt te zijn verrast me opnieuw.

Persoonlijke reflecties op de reflectiedialoog tussen de HRM-medewerkers

In mijn reflecties op de reflectiedialoog tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van de narratieve werkvormen van de workshop, klinkt de dialoog tussen enerzijds de stemmen van de kritische bezorgdheid en de kritische verwondering en anderzijds de stemmen van de voldoening en de inspiratie als volgt (in Bijlage 7 is de volledige tekst weergegeven):

De stem van ...
 ... de ontroering
 ... de kritische bezorgdheid
 ... de kritische verwondering
 de voldoening
 de inspiratie
 ... de kritische bezorgdheid
 ... de voldoening
 de inspiratie
 ... de kritische bezorgdheid
 ... de kritische verwondering
 ... de inspiratie
 ... de voldoening
 ... de kritische teleurstelling

Samenvatting van deze meerstemmige reflecties

Uit mijn persoonlijke reflecties op de reflectiedialoog tussen de HRM-medewerkers over het eigen werk als HRM-adviseur (Bijlage 7), blijkt dat de dialoog mij soms ontroert. In sommige fragmenten roept de dialoog een kritische bezorgdheid bij me op, bijvoorbeeld over de gevolgen van het overheidsbeleid voor het werk van zowel de zorgmedewerkers als de HRM-medewerkers in de ouderenzorg. Andere fragmenten roepen eerder een kritische verwondering bij me op: over de ergernis van de HRM-medewerkers over de zorgmedewerkers en over de normativiteit van bepaalde bewoordingen. Maar veel fragmenten stemmen mij ook tevreden, bijvoorbeeld omdat ook de HRM-medewerkers het belang van het teamwerk voor zorgmedewerkers ontdekken, zoals zij ook ontdekken dat het belang van de medewerker vaak het belang van de organisatie dient. Ook ervaar ik voldoening als blijkt dat de HRM-medewerkers enthousiast zijn over de narratieve methodiek: dat de methode hen inspireert, positief stemt en, volgens hen, juist in de zorg van toepassing is. Andere fragmenten inspireren mij, zoals het idee van de

HRM-medewerkers om narratieve methoden in te zetten om het teamwerk van zorgmedewerkers te ondersteunen, om het systeem van secundaire arbeidsvoorwaarden te flexibiliseren en om meer te investeren in de loopbaanontwikkeling van zorgmedewerkers. Het meest inspirerend vind ik wel de ontdekking dat de narratieve methodiek ook de HRM-medewerkers zelf goed doet. Ten slotte roept het feit dat de HRM-medewerkers het overheidsbeleid min of meer als een gegeven lijken te beschouwen een kritische teleurstelling bij me op. Ik vind de HRM-medewerkers niet alleen mopperig, ik vind hen ook gelaten.

Persoonlijke reflecties op de sonic story 'Meerstemmigheid HRM-medewerkers'

Ten slotte klinken hier mijn persoonlijke reflecties op de compositie *Meerstemmigheid HRM-medewerkers* van Paul van Gulick, een *sonic story* gebaseerd op de verhalen van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de verhalen van de zorgmedewerkers. In deze persoonlijke reflecties klinken de volgende stemmen:

De stem van...

... de uitvoering

... de muzikale ervaring

...de strijkers

... de zorg- en HRM-medewerkers

...de strijkers

... de inleving

... de verwarring

... het inzicht

... de speculatieve vragen

De stem van...

... *de uitvoering*: Voor de opname van *Meerstemmigheid HRM-medewerkers* voor strijkersensemble (drie violisten, twee altviolisten, twee cellisten en een contrabassist) heb ik zelf een strijkenensemble samengesteld dat bestaat uit familieleden en muziekvrienden. De repetitie en opnames vonden plaats in dezelfde kapel als waar het vocaal ensemble gewerkt had, en Paul gaf er weer leiding aan.

... *de muzikale ervaring*: Van alle composities komt deze wel het meest weemoedig op mij over, klagend zelfs. Na een weemoedig begin, begint de muziek te schrijven en klinken er wel heel veel dissonanten. Maar de stemmen lijken elkaar weer te vinden en sluiten de compositie in een mooie weemoedigheid af.

... *de strijkers*: Terwijl de strijkers aan het repeteren zijn valt me de eenzaamheid van de eerste viool op die het in zijn eentje op moet nemen tegen

de rest. Verder valt mij op dat de strijkers eigen initiatieven nemen, terwijl de zangers zich meer als collectief overgaven aan de leiding van de dirigent.

... *de zorg- en HRM-medewerkers*: Bijzonder dat dit ook het verschil in sfeer tussen de workshops met de zorgmedewerkers en de HRM-medewerkers tekende.

... *de strijkers*: Net als voor de zangers, bleek het voor de strijkers lastig te zijn om de eigen partij thuis in te studeren. Pas in het samenspel kregen de afzonderlijke partijen blijkbaar betekenis.

... *de inleving*: De strijkers namen zelf het initiatief om zich in de deelnemersgroep die zij vertegenwoordigden, de HRM-medewerkers, te verplaatsen. Zij plaatsen zichzelf hiervoor in een denkbeeldige vergadersituatie waarin zij bereid waren naar elkaar te luisteren, maar soms ook de aandacht voor de eigen muzikale lijn opeisten. De compositie leent zich hiervoor ook heel goed, omdat er steeds andere melodielijnen komen bovendrijven.

... *de verwarring*: Ik vond het meteen een boeiende compositie, maar de mooie weemoedigheid van het begin en het slot associeerde ik in eerste instantie niet met het HRM-team.

... *het inzicht*: Dat kwam doordat mijn sympathie op dat moment nog vooral uitging naar de zorgmedewerkers. Deze vooringenomenheid drong pas later tot mij door. Toen ik dit ontdekte, herinnerde ik mij meteen mijn verwarring met betrekking tot deze compositie: niet alleen de zorgmedewerkers, maar ook de HRM-medewerkers verdienen de mooie, maar weemoedige klanken.

... *de speculatieve vragen*: En dan de eenzame eerste viool? Verwijst die misschien naar een bepaalde autoriteit? Naar het bestuur van de ouderenzorgorganisatie misschien? Of naar de overheid? Zijn het misschien de HRM-medewerkers die de tweede viool spelen? Die de positie tussen de eerste viool en de rest innemen? Die zich wel mopperend tegen deze positie verzetten, maar uiteindelijk niet veel anders (kunnen) doen dan de eerste viool volgen...?

BASSUS: MEERSTEMMIGE THEORIE

In de *bassus* klinken drie stemmen die vanuit verschillende perspectieven theoretische bouwstenen aandragen voor het idee van een meerstemmige HRM-praktijk. Janssens en Steyaert (2001), die in paragraaf 1.2 al kort aan bod kwamen, gebruiken het concept meerstemmigheid om een HRM-praktijk te beschrijven die uitgaat van verschil. Moor (2012) vertegenwoordigt de theoretische stem die het belang van een open houding ten opzichte van het niet-beheersbare in organisatie in welke vorm dan ook, beschouwt. Ten slotte klinkt de stem van Hagemeijer (2005) die Serres' filosofische uitwerkingen van

het concept multipliciteit gebruikt voor een pleidooi voor een ware, in plaats van een schijnbare open houding ten opzichte van 'het andere' in organisaties.

De drie bronnen ondersteunen elkaar in hun kritiek op de beperkingen die organisaties zichzelf opleggen en op de impliciete dominantie van het gebruikelijke discours in en over organisaties waarin de ratio de boventoon voert. Bovendien vullen de stemmen elkaar aan als theoretische bouwstenen van het idee van een meerstemmig HRM-praktijk, door andere perspectieven in te nemen en ander begrippenkaders te hanteren. Janssens en Steyaert gaat het vooral om een positieve houding van organisaties ten opzichte van zowel het meervoudige (of meerstemmige) in elke medewerker afzonderlijk als ten opzichte van de diversiteit (of de meerstemmigheid) tussen medewerkers. Zij benadrukken dus vooral het harmonische aspect van meerstemmigheid. Moor besteedt juist aandacht aan het melodische aspect van meerstemmigheid, door het accent te leggen op de organisatieontwikkeling, een organisatiecultuur die open staat voor verbeeldingskracht en intuïtie. Ten slotte verbindt Hagemeijer beide studies door het concept multipliciteit van Serres (paragraaf 2.1) op organisaties toe te passen en de harmonische en melodische betekenis van meerstemmigheid met elkaar te verbinden: meerstemmigheid als diversiteit én openheid. Echter, hoewel in alle bronnen verwezen wordt naar de transformerende mogelijkheden van taal en dialoog, plaatst geen van de auteurs het pleidooi daadwerkelijk in de akoestische ruimte en lichamelijke van het daadwerkelijk spreken en luisteren, de vocaliteit.

HRM als praxis van verschil

Janssens en Steyaert (2001) verwerken het concept meerstemmigheid in een HRM-theorie die HRM als een zogenaamde 'praxis van verschil' beschouwt, als een praktijk die juist de positieve dynamiek benut die verschillen tussen medewerkers in organisaties teweeg kunnen brengen. Volgens hen bevinden organisaties zich eigenlijk voortdurend in een toestand van ambigüiteit, een toestand waarin consensus, dissensus en verwarring tegelijk bestaan, maar is het gebruikelijk in organisaties de nadruk op het consensusaspect te leggen om de illusie van controle in stand te houden. Zoals in paragraaf 1.2 al aan de orde kwam is een meerstemmige HRM-praktijk gebaseerd op drie pijlers: een mensbeeld dat samengevat kan worden als de ander willen zien vanuit de positie van de ander, een talige en dialogische organisatieopvatting en een visie op HRM die HRM in de democratische en politieke context plaatst. In de ogen van de auteurs sluit hun opvatting van HRM als praxis van verschil aan op de toenemende sociale diversiteit in de maatschappij en zouden organisaties zowel juridische, moreel-ethische als economische argumenten kunnen hebben om de toenemende diversiteit positief te waarderen.

Beide auteurs hanteren een brede definitie van diversiteit, die inhoudt dat zij zich niet beperken tot bestaande identiteitscategorieën, maar dat zij voor de definiëring van identiteit aanhaken bij de sociale identiteitstheorie volgens welke identiteiten

veranderlijk en relationeel zijn en het resultaat van bestaande machtsverhoudingen en historische situering. Consistent hiermee beschouwen zij diversiteit uitdrukkelijk als een wordingsproces. Zij gebruiken Serres' concept multipliciteit om dit continue proces van 'wording van verschil' in de betekenis van een meerdimensionale productie en reproductie van verschillen te duiden. Zij wijzen het eendimensionale, verticale karakter van diversiteit als managementvraagstuk dus af.

Beiden hebben kritiek op het gebruikelijk mensbeeld in HRM dat er meestal vanuit gaat dat verschillen tussen medewerkers als afwijkingen van de norm beschouwd worden in plaats van als waardevol op zich. Ten tweede stellen zij aan de kaak dat het met name functionarissen in managementfuncties zijn die de norm vaststellen, dat medewerkers in lagere, uitvoerende functies in dit normerend proces nauwelijks een stem hebben en dat vervolgens de medewerker die niet aan de norm voldoet geproblematiseerd wordt zonder dat de norm zelf ter discussie wordt gesteld. Een derde punt van kritiek van hen heeft betrekking op het centraal stellen van de medewerker als individu.

In de filosofie staat het concept 'alteriteit' voor een mensbeeld dat verschil, 'het andere' in de ander, centraal stelt: voor een meerstemmig mensbeeld dus. Volgens Janssens en Steyaert valt het echter niet mee om het andere aan bod te laten komen, omdat het niet iets is dat al is, maar iets dat voortdurend aan het worden is. Om met het oog op HRM als een praxis van verschil in contact te komen met het andere, kan, volgens hen, geput worden uit: emancipatiestudies die immers stem geven aan minderheden; het domein van de kunsten waarin het er juist om gaat tot uitdrukking brengen; en filosofische teksten die het concept alteriteit doordenken. Zij verwijzen wat dit laatste punt betreft onder meer naar Serres, die het concept multipliciteit gebruikt om 'het andere' te duiden en die het open staan voor het andere, voor de multipliciteit, vergelijkt met luisteren naar geruis, ondefinieerbaar geluid. In HRM als praxis van verschil gaat het dus om een alteriteitspolitiek. Een alteriteitspolitiek nodigt uit tot zelfcreatie en maakt vernieuwing mogelijk door voorbij te gaan aan bestaande machtsverhoudingen en normopvattingen.

Zij sluiten zich aan bij de organisatiekundige stroming die organisaties als systemen van tekstproductie beschouwt. Deze stroming komt voort uit de postmoderne taal filosofische en kentheoretische opvatting dat taal de werkelijkheid niet weerspiegelt of representeert, maar deze door middel van sociale interactie creëert en construeert. Deze gedachte volgend, is ook een organisatie voortdurend in wording en wordt de werkelijkheid van de organisatie voortdurend door middel van talige uitwisselingen gecreëerd. Om inzicht in dit talige proces van sociale interactie te krijgen, worden in de literatuur verschillende metaforen toegepast waarvan *voice* er één is. De *voice*-metafoor wordt met name gebruikt als het erom gaat machtsverhoudingen bloot te leggen die dit proces van sociale interactie beïnvloeden en de aandacht juist op de zwakke stemmen

te vestigen. De *voice*-metafoor is dus vooral van toepassing in het geval van diversiteits- en empowerment-kwesties.

Janssens en Steyaert geven een specifieke invulling aan deze talige benadering van organisaties door de meerstemmigheid van de tekstproductie centraal te stellen. Zich basierend op het werk van literatuurwetenschapper Bakhtin (1981, in: Janssens en Steyaert, 2001) passen zij het concept meerstemmigheid toe op het proces van organiseren, dat zij dan ook 'meerstemmig organiseren' noemen. Bakhtin liet zien dat het idee dat er één taal is waarin iedereen elkaar begrijpt een mythe is, dat de taal ontstaat in een veld van centrifugale krachten, ofwel krachten die verschillen creëren en centripetale krachten, krachten die juist gericht zijn op overeenstemming. Wie spreekt moet zich voortdurend op een creatieve manier een weg banen in dit krachtenveld. Dit betekent tevens dat als mensen zich tot iemand richten, zij hun woordkeus zowel laten bepalen door degene tot wie zij spreken (*adressiviteit*) als door hun eigen sociale context waarin de stemmen van vele anderen doorklinken (*heteroglossia*), waardoor mensen bij wijze van spreken verschillende talen tegelijk (een gestratificeerde taal) spreken. In dit creatieve proces hebben mensen ook zelf een stem door voortdurend eigen keuzes te maken. Een dialoog kan dus beschouwd worden als een meerstemmige *performance* op het scherp van de snede van de eigen stem en die van anderen in een bepaalde tijdsdimensie. Bakhtin gebruikte de polyfonie, een zeer complexe meerstemmige muziekvorm uit de renaissance, als metafoor om te verklaren hoe talen zich voortdurend met elkaar vermengen.

Bakhtin's idee van meerstemmigheid toegepast op organisaties betekent dat de dynamiek die verschillen met zich meebrengen als de input voor het proces van organiseren wordt beschouwd. Volgens de gedachtegang van Janssens en Steyaert vallen organisatie en organisatieontwikkeling met elkaar samen, omdat een organisatie nooit een toestand is, maar altijd een proces dat zich in de dialogische ruimte tussen mensen afspeelt.

Ten slotte plaatsen zij organisaties in het algemeen en HRM in het bijzonder uitdrukkelijk in een maatschappelijke context. Volgens hen wordt deze context vaak buiten beschouwing gelaten en suggereren organisaties daarmee ten onrechte een bepaalde neutraliteit. Ook met betrekking tot deze maatschappelijke inbedding van HRM benadrukken zij het belang van taal en communicatie en bepleiten zij meer aandacht voor de meerstemmigheid en het politieke karakter van het maatschappelijke discours. Het idee van HRM als een democratische personeelspolitiek is gebaseerd op het principe dat organisaties het resultaat zijn van de relationaliteit tussen interne en externe stakeholders die niet slechts het eigenbelang voor ogen hebben, maar gericht zijn op samenwerking,

een *ethics of care* hanteren. In HRM als een democratische personeelspolitiek staat het publieke debat centraal dat plaatsvindt in een lege ruimte, een ruimte waarin iedere stem eenzelfde gewicht heeft en waarin aan heterogeniteit meer gewicht wordt toegekend dan aan gelijkheid. In het politiek debat dat in deze ruimte plaatsvindt, gaat het niet alleen om argumenten, aangezien deze vooral de heersende machtsverhoudingen weerspiegelen, maar worden ook communicatievormen ingezet die juist het particuliere en meervoudige in de politieke discussie tot uiting brengen in plaats van uit te gaan van de gebruikelijke veronderstelling van eenheid. Verwijzend naar de roman als meerstemmige literaire vorm, achtte Bakhtin het uitwisselen van verhalen in de publieke ruimte bij uitstek als middel geschikt om openheid te creëren en een meerstemmig democratisch proces op gang te brengen.

De grenzen van organisatie

Moor (2012) verkent in haar dissertatie het menselijk vermogen om een gewenste realiteit door middel van organisatie tot stand te brengen. Zij vraagt zich af waarom mensen überhaupt organisatie als middel inzetten en wat de gewenste en ongewenste effecten van dit middel zijn. Voor de beantwoording van deze vragen stelt zij de begrippen geweld, vrijheid, het sublieme en de organisatie als *boundary activity* centraal. Aan de hand van vier filosofische verkenningen rondom deze begrippen die zij tevens langs haar eigen empirisch onderzoek in de dagelijkse praktijk van het organisatieadvieswerk legt, werkt zij toe naar een opvatting van organisatie als een proces, als een werkwoord in plaats van de gebruikelijke opvatting van organisatie als een ding, een zelfstandig naamwoord. Volgens haar komt de gebruikelijke benadering van organisatie voort uit een te sterke behoefte van de mens om de wereld kloppend te maken. Als tegenwicht verkent zij de rol van intuïtie en verbeeldingskracht bij het tot stand brengen van een bepaalde werkelijkheid door zich te verdiepen in de wijze waarop een kunstenaar of kunstbeschouwer zijn of haar intuïtie gebruikt.

Aan de hand *The Human Condition* (1958) van de Duits-Amerikaanse filosoof Arendt analyseert Moor het begrip geweld: "Geweld krijgt in deze uiteenzetting de betekenis van koste-wat-kost *in control* willen zijn en het niet willen inzien dat wij de meeste dingen niet in de hand hebben." (Moor, 2012, pp. 24-25) Zoals in de *bassus* van het motet over het meerstemmige werk in de ouderenzorg (hoofdstuk 5) al aan de orde is geweest, onderscheidt Arendt drie vormen van menselijk handelen: arbeid (*labor*), werk (*work*) en actie (*action*). *Action* is een vorm van menselijk handeling die zich afspeelt in de open, publieke ruimte waarin mensen met elkaar spreken. Volgens Arendt dreigt *action* als vorm van menselijk handelen te verdwijnen ten voordele van *work* omdat de mens in steeds meer domeinen moet voldoen aan de eis van doelgerichtheid die aan een werktuig gesteld worden. Om het belang van *action*, het proces tussen mensen te onderstrepen, rekt Arendt de open ruimte op waarin dit proces plaatsvindt, het *in between* waarin

het spreken als handelen plaatsvindt en het onbekende in alle openbaarheid tegemoet getreden wordt. Voor dit vermogen van de mens om in het *in between* iets nieuws te beginnen, gebruikt Arendt het concept *nataliteit*. Volgens haar doet de mens zichzelf geweld aan door zich over te geven aan een doel-middelenrationaliteit die ten koste gaat van de eigen vrijheid; zij noemt deze vorm van geweld onmenselijk geweld. De overgave aan de doel-middelenrationaliteit is verleidelijk, omdat de mens de spanning van openheid en vrijheid maar moeilijk kan verdragen en ook als een vorm van geweld ervaart. Volgens Arendt vormen vrijheid en regeldrang twee zijden van de medaille van onmenselijk geweld. Deze inzichten van Arendt toepassend op een organisatie noemt Moor deze twee vormen van onmenselijk geweld geweld I en II. Geweld I staat daarbij voor het geweld dat de mens ervaart door de dominantie van het instrumentele denken, het geweld dat de vrijheid van de mens tenietdoet. Geweld II houdt het geweld van de vrijheid zelf in, het geweld dat de onbepaaldheid van het leven op de mens uitoefent. Volgens Moor zijn organisaties vanwege de dominantie van de doel-middelenrationaliteit een sprekend voorbeeld van deze twee vormen van geweld. Zij houdt daarom een pleidooi voor de toepassing van Arendt's *in between* op organisaties.

Moor maakt ook gebruik van het gedachtegoed van de Duitse filosoof Heidegger.⁴⁰ Met name benut zij de gedachte om via de weg van de esthetiek, via de kunst en de verbeeldingskracht, dieper in te gaan op de ongemakkelijke kant van de vrijheid: geweld II. Volgens Heidegger is de onoplosbare spanning van de vrijheid het meest voelbaar in een kunstwerk. Ook Arendt verwijst overigens naar de kunst als de plek waar 'het andere' bij uitstek ervaren wordt. Maar waar Arendt de nadruk legt op de kansen van de verbeelding, de mogelijkheden van de open tussenruimte, legt Heidegger de nadruk op het ongemak van deze ruimte. De strijd die een kunstwerk, volgens Heidegger, oproept doordat het kunstwerk geen eenduidige betekenis heeft, heeft, volgens hem, juist een positieve betekenis, omdat deze strijd verwijst naar het proces of strijd van het leven zelf. Geweld in organisaties bestaat, volgens Moor, uit het ontkennen of vermijden van de spanning die uitgaat van een ruimte waarin onduidelijkheid heerst, die daardoor een beroep doet op de verbeeldingskracht en die de negatieve kant van de vrijheid voelbaar maakt. Daarmee ontnemen organisaties zichzelf, volgens haar, de kansen die een ruimte waar niets zeker is, maar alles mogelijk biedt, de positieve kant van de vrijheid. Zo sterken organisaties zichzelf in hun geloof dat de werkelijkheid door middel van organisatie maakbaar is. Esthetische werkvormen zouden organisaties kunnen helpen om de positieve kant van de vrijheid te benutten. Bij het toepassen van de ideeënwereld van Heidegger op organisaties gaat het Moor derhalve om het ontvankelijk zijn voor het niet-maakbare.

40 Zie: https://nl.wikipedia.org/wiki/Martin_Heidegger, geraadpleegd op 26 januari 2017.

Op zoek naar een manier om het onbepaalde van het bestaan met open vizier tegemoet te kunnen treden, met name in de context van organisatie verwijst Moor naar de Franse filosoof Lyotard,⁴¹ die, evenals Arendt en Heidegger, het onder ogen zien van het onbepaalde vergelijkt met de uitwerking die kunst op de mens heeft. Lyotard noemt het omgaan met het onbepaalde van het bestaan een sublieme techniek, waarbij het zelfstandig naamwoord 'techniek' verwijst naar een gecontroleerde bewerking van de werkelijkheid en het bijvoeglijk naamwoord 'sublieme' naar het onbepaalde karakter van deze werkelijkheid, dat deel van de werkelijk waarin, net als in de kunst, alleen het gevoel sturing geeft. Lyotard's sublieme techniek is daarom een paradoxale techniek. Sublieme technieken brengen de mens in contact met het onbepaalde van het bestaan. In de sublieme techniek gaat het om de grens, de drempel tussen het beheersbare en het onbeheersbare, om een domein dat zelf niet bestaan, maar alleen voelbaar is als de domeinen van het beheersbare en het onbeheersbare elkaar raken. De grenservaring bestaat uit het merken dat je wat mist, dat je iets zoekt wat je telkens niet vindt, maar ook dat wat je zoekt juist iets wezenlijks is. Om de werking van de sublieme techniek in het kunstdomein te verduidelijken verwijst Lyotard naar kwaliteiten zoals nuance en timbre: kwaliteiten die moeilijk vast te stellen zijn, maar die juist in het domein van het sublieme het verschil maken. Ook door onderscheid te maken tussen het schone en het sublieme in de kunstervaring verduidelijkt Lyotard de sublieme techniek. Lyotard verbindt het schone met de lustvolle ervaring dat iets klopt en het sublieme met de negatieve ervaring dat het niet klopt, dat je steeds maar niet vindt wat je zoekt.

Moor gebruikt Lyotard's gedachtegoed om het besef op te roepen dat organisatie altijd plaatsvindt op de grens tussen de domeinen van het controleerbare en het oncontroleerbare, een grens die inherent is aan de bepaaldheid én onbepaaldheid van het menselijk bestaan. Het ontkennen van het domein van het onbepaalde of het vermijden van de grens tussen het bepaalde en het onbepaalde in organisatie, doet, volgens haar, geen recht aan het wezenlijk menselijke en maakt organisatie daarom in zekere zin onmenselijk. Het toepassen van sublieme technieken maakt het mogelijk weerstand te bieden aan de menselijke verleiding om het onbeheersbare te ontkennen of te omzeilen en als gevolg daarvan over te gaan tot een onmenselijke vorm van organisatie.

Verwijzend naar twee publicaties van de organisatiefilosoof Cooper (1976, 1986) schetst Moor een visie op organisaties waarin organisatie opgevat wordt als een *boundary activity*: een wordingsproces op de grens van het beheersbare en het niet-beheersbare. Cooper verwijst hierbij naar het belang van het betekenisstelsel van de taal voor de ontwikkeling van organisaties en maakt inzichtelijk dat het meerduidige, relationele en dus open karakter van de taal direct gerelateerd is aan de ambiguïteit en openheid van organisatie, ofwel aan de organisatie als *boundary activity*. Zijn opvatting

41 Zie: https://nl.wikipedia.org/wiki/Jean-Fran%C3%A7ois_Lyotard, geraadpleegd op 26 januari 2017.

van organisaties past in de traditie van het wordingsdenken. Organisaties ontwikkelen zich, volgens hem, in een open veld, in een krachtenveld van relaties en gevoed door de spanning die de grens tussen het beheersbare en onbeheersbare oproept. Dankzij dit krachtenveld vindt een voortdurend proces van vernieuwing plaats. Volgens hem kan de organisatie als *boundary activity* pas tot zijn recht komen als er ruimte gecreëerd wordt voor het toeval en het onverwachte, voor datgene waar het rationele bewustzijn niet bij komt. Hij beschrijft twee strategieën om deze ruimte te creëren en open te staan voor 'het andere': *suspended purpose*, uitstel van het willen begrijpen en *induced disorder*, jezelf in een situatie van ontregeling brengen. Hij duidt het 'niet' (niet weten, lukken, waarmaken, enzovoort) niet als iets negatiefs, als een tekort aan betekenis, maar als iets positiefs, als een surplus aan betekenissen. Hij noemt het domein waarin dit surplus aan betekenissen heerst en dat daardoor als betekenisloos ervaren wordt, de *zero degree* van de organisatie. Het oproepen van deze *zero degree* duidt hij als een woordenspel, als een activiteit met als doel het woordenspel zelf.

Het is dit spel in de *zero degree* van de organisatie dat, volgens hem, recht doet aan dat deel van het menselijk bestaan dat niet onder woorden te brengen is. Volgens hem staat de taal voor de orde en rationaliteit in organisaties en bepalen woorden de grens tussen orde en chaos, tussen rationele en intuïtieve processen. Door zich met een bepaald taalgebruik vertrouwd te maken, creëren mensen de illusie dat het onderscheid tussen orde en chaos in organisaties vaststaat, wordt de grens tussen orde en chaos onterecht als vanzelfsprekend en neutraal ervaren en zien mensen geen reden of mogelijkheid om deze ter discussie stellen. Het met behulp van woorden ter discussie stellen van de grens tussen orde en chaos is inherent problematisch, omdat elk woord dat gebruikt wordt om het domein van het onzegbare onder woorden te brengen altijd naar de spreker zelf terugverwijst. Volgens hem dient daarom de 'esthetische logica' van de kunstenaar in het denken van de organisatie betrokken worden. In Cooper's publicaties vindt Moor steun voor haar eigen esthetische benadering van organisatie.

Moor stelt met haar dissertatie het geweld van het ordelijk denken in organisaties aan de kaak en rekt de ruimte 'tussen de regels' op met behulp van filosofische inzichten van Arendt, Heidegger, Lyotard en Cooper. In Cooper's opvatting van organisatie als *boundary activity* vindt Arendt's *action* plaats, omdat het domein van het ongewisse, het *in between* uitdrukkelijk wordt betreden. Cooper's organisatie als *boundary activity* vereist een bepaalde techniek die afgekeken kan worden van de kunstenaar: de techniek om het ongemak van de vrijheid in het domein van het onbepaalde op een positieve manier te verduren en de techniek om ontvankelijk te zijn voor het sublieme, de grens tussen het domein van het bepaalde en het onbepaalde (Lyotard).

De organisatie als multiplicitéit

In zijn dissertatie onderzoekt Hagemeijer (2005) of *Critical Management Studies* (CMS) als kritische stroming in de organisatie- en managementwetenschappen de pretentie waar kan maken dat CMS de emancipatie van buitengesloten, onderdrukte of verwaarloosde deelnemers aan organisaties, bevordert. Hierbij stelt hij het concept 'alteriteit', in de betekenis van het onophefbaar anders zijn van de ander, centraal. Aan de hand van Serres die het concept multiplicitéit gebruikt om het onophefbaar anders zijn van de ander tot in het uiterste te doordenken, beargumenteert Hagemeijer dat CMS het onophefbaar anders zijn van de ander niet strikt genoeg doordenkt. Verwijzend naar de wijze waarop Serres multiplicitéit verbindt met de dynamiek van het betekenisstelsel van de taal, gebruikt hij deconstructie als analysemethode. Deze deconstructie past hij toe op *Pandemonium. Towards a retro-organization Theory* (1997) van Burrell, een belangrijke vertegenwoordiger van het veld van CMS.

Zoals in paragraaf 2.1 al aan de orde is geweest, stelt Serres zich open voor het meervoudige (het *multiple*) door over veronderstelde grenzen tussen kunst, filosofie en wetenschap, tussen natuur- en de cultuurwetenschappen en tussen historische periodes heen te denken. Volgens hem heeft kennis de vorm van een dynamisch, driedimensionaal netwerk waarin alle concepten met elkaar samenhangen. Waar de kennisontwikkeling, volgens de traditionele opvatting, vooral het resultaat is van reproductie van het verleden, legt hij de nadruk op de transformerende krachten die uitgaan van het steeds opnieuw uitvinden en activeren van dit verleden. Het leggen van nieuwe verbindingen tussen de wetenschappelijke domeinen, ofwel het vinden van concepten en verschijnselen die er in meerdere domeinen toe doen, is, volgens hem, als de *northwest-passage* ten noorden van Canada: een beweeglijk labirint waarin soms een doorgang te vinden is en soms niet.

Voor hem staat multiplicitéit voor het totaal aan mogelijke realiteiten. Multiplicitéit is dus zelf geen werkelijkheid, maar brengt werkelijkheden voort. Het domein van de multiplicitéit is een domein vol van chaotische interacties die gepaard gaan met *noise*, een betekenisloos geruis. Hij onderscheidt zwarte, witte en grijze multiplicitéit, waarbij zwarte multiplicitéit voor de overvloed aan mogelijkheden staat en witte multiplicitéit voor het domein van het onbepaalde, het domein dat nog geen waarde heeft maar ontvankelijk is een bepaalde waarde aan te nemen. Grijze multiplicitéit staat voor de integratie van zwarte en witte multiplicitéit, voor het domein waarin de integratie van al het mogelijke en het onbepaalde plaatsvindt. In de dynamiek van een bepaalde realiteit kunnen twee bewegingen onderscheiden worden: herhaling en verandering. In de herhaling herhaalt hetzelfde zich en ontstaat een identiteit, in de verandering verdwijnt een bepaalde identiteit en komt een mogelijkheid uit al het mogelijke tot leven. Het is in het leven zowel een kwestie van herhaling als van verandering, zowel een kwestie van 'zijn' als van 'worden'.

Serres ziet een overeenkomst tussen muziek en multipliciteit, omdat het zowel in de dynamiek van multipliciteit als in muziek om harmonie en het buitensluiten van dissonantie gaat. Volgens Hagemeijer helpt de metafoor van de muziek een beeld van organisaties te formuleren dat verder reikt dan een verwijzing naar het instrumentele doel van organisaties door ook het streven naar harmonie in dit beeld een plaats te geven.

Volgens hem gaat Burrell, als vertegenwoordiger van CMS, in zijn streven om in organisaties ruimte te creëren voor alteriteit, het onoverbrugbaar anders zijn van de ander, niet ver genoeg, omdat hij 'het andere' in organisaties tegenover 'het overeenkomstige' plaatst. Hierdoor krijgt 'het andere' bij voorbaat de invulling van 'het tegenovergestelde van het overeenkomstige' en behoudt 'het overeenkomstige' de dominante positie. Voortbouwend op Serres' teksten over multipliciteit beoordeelt Hagemeijer Burrell's tweedimensionale opvatting van 'het andere' in organisaties als *noiseless* omdat 'het andere' en 'het overeenkomstige' van elkaar gescheiden blijven, elkaar niet in de weg zitten. Volgens hem gaat Burrell hiermee voorbij aan de instabiliteit van bestaande categorieën. Verwijzend naar Serres beschouwt Hagemeijer organisaties liever als iets kleiachtigs, als een driedimensionale substantie die open staat voor transformatie naar iets nieuws. Hij waarschuwt er overigens voor dat het openstaan voor multipliciteit in organisaties niet zonder gevaar is, het veroorzaakt immers ook *noise* in de betekenis van opschudding. Ook is het, volgens hem, niet gemakkelijk om in termen van multipliciteit te denken, omdat multipliciteit zelf geen betekenis heeft, alleen maar vol van alle mogelijke betekenissen is. Hij beschouwt muziek als een geschikt middel om met de *noise*, het domein van de multipliciteit, in contact te komen, aangezien muziek een beroep doet op het gehoor van de mens: *"Although the noise can assail all the senses it is first and foremost of an auditory nature and our sense of hearing, as Serres points out ([1982] 1995: p. 60) is 'always on', i.e. continuous."* (Hagemeijer, 2005, p. 99)

SLOTAKKOORD

In dit slotakkoord (stap 5 van de *Listening Guide*) sluiten de vier stemmen het motet over een meerstemmige HRM-praktijk in de ouderenzorg (vraagstelling 3) samen af. De resultaten van de analyses van de inspiratiedialogen tussen de HRM-medewerkers naar aanleiding van de verhalen van de zorgmedewerkers (*superius*), van de reflecties op het eigen werk naar aanleiding van de workshop (*altus*) en de analyse van mijn persoonlijke reflecties (*tenor*) vallen in dit slotakkoord met elkaar en met de theorie over meerstemmige HRM-praktijken samen.

In de *superius* hoorden we hoe de HRM-medewerkers hun best deden om zich in te leven in de verhalen van de zorgmedewerkers en hoe lastig het voor hen was om

zich door de verhalen te laten inspireren zonder de inspiraties meteen met praktische bezwaren teniet te doen. Toch hoorden we in de *superius* ook enkele dialogen waarin zowel het inleven als het inspireren succesvol verliep. De dialogen brachten zowel de meerstemmigheid van de individuele zorgmedewerkers aan het licht als de meerstemmigheid tussen de HRM-medewerkers. In de meeste dialogen namen de geïnspireerde en de gereserveerde stemmen van de HRM-medewerkers het tegen elkaar op. Wat de ontwikkeling van de dialogen betreft, viel het op dat de negatieve stemmen het in de inspiratiedialogen (*superius*) uiteindelijk meestal wonnen van de positieve, terwijl de reflectiedialoog tussen de HRM-medewerkers (*altus*) zich juist in een positieve richting ontwikkelde.

Uit de Ik- en wij-gedichten in de *superius* kwam naar voren dat de HRM-medewerkers zich vooral machteloos, vertwijfeld en onzeker voelden toen zij zich door de levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers lieten inspireren. In de Ik- en wij-gedichten van de reflecties op het eigen werk als HRM-adviseur (*altus*) kwamen spijt, zelfverwijt en verontschuldiging als emotionele grondtonen naar boven. Maar van tijd tot tijd hoorden we in de Ik- en wij-gedichten ook gedrevenheid en gezamenlijkheid. Uit mijn persoonlijke reflecties (*tenor*) bleek dat het mij ontroerde dat de HRM-medewerkers geraakt werden door de verhalen van de zorgmedewerkers en dat de HRM-medewerkers ontdekten ook zelf in een moppercultuur te werken. In mijn persoonlijke reflecties werd tevens duidelijk dat ik het pijnlijk vond vast te stellen dat de HRM-medewerkers zich hierover schuldig voelden tegenover de zorgmedewerkers. Deze emoties werden voelbaar in de *sonic story*, de compositie Meerstemmigheid voor strijkersensemble, gebaseerd op de reacties van de HRM-medewerkers.

Een coaching traject en ander werk binnen of buiten de ouderenzorgorganisatie vormen de inspiraties die in de dialogen (*superius*) het vaakst naar boven kwamen. Het viel op dat twee van de zeven inspiratiedialogen vooral gingen over de vraag of de betreffende zorgmedewerker wel geschikt was voor het werk in de zorg. In mijn persoonlijke reflecties (*tenor*) bracht ik mijn teleurstelling naar voren over het feit dat uit de inspiraties van de HRM-medewerkers vaak een negatieve houding ten opzichte van de zorgmedewerkers en weinig bevlogenheid sprak. Dit leidde tot het inzicht dat het voor de HRM-medewerkers blijkbaar niet eenvoudig is om positief en geïnspireerd te zijn.

Dit neemt niet weg dat de HRM-medewerkers ook creatieve ingevingen kregen naar aanleiding van de verhalen van de zorgmedewerkers (*superius*). Deze inspiraties bleken vooral betrekking te hebben op de relationaliteit van het werk van de zorgmedewerkers in de ouderenzorg en dan vooral op de relatie tussen de zorgmedewerkers onderling. De kwaliteit van de zorg en een positieve werksfeer werden door de HRM-medewerkers met deze collegiale relationaliteit in verband gebracht. In mijn persoonlijke reflecties (*tenor*) toonde ik me zowel verrast over het feit dat het belang van het teamwerk door de zorgmedewerkers ook door de HRM-medewerkers herkend werd. Dat de HRM-me-

dewerkers de relatie tussen zorgmedewerker en de cliënt als bron van HRM-inspiratie ervaren, vond ik minder verrassend, maar even relevant. Een andere creatieve inspiratie van de HRM-medewerkers had betrekking op de informele hiërarchie binnen zorgteams. Volgens de HRM-medewerkers zou deze informele hiërarchie door HRM-adviseurs aangegrepen kunnen worden om het functioneren van zorgteams te verbeteren. Ten slotte kwamen de HRM-medewerkers op de volgende HRM-ideeën: meer horizontale door-groeimogelijkheden, flexibele secundaire arbeidsvoorwaarden en meer ruimte voor de 'dromen, verhalen en teamgeest'.

Door de narratieve werkvormen deden de HRM-medewerkers een aantal interessante nieuwe inzichten op. Op de eerste plaats ontdekten zij tijdens de reflectiedialoog (*altus*) een te negatief beeld van de gemiddelde zorgmedewerker te hebben en te weinig oog te hebben voor wat er voor een zorgmedewerker in het werk in de ouderenzorg echt toe doet. De HRM-medewerkers zagen bovendien in dat zij hiermee niet alleen de zorgmedewerker, maar ook zichzelf tekortdoen. De HRM-medewerkers namen zich dan ook voor om meer oog te hebben voor het positieve in de zorgmedewerker en hierdoor zelf ook meer positiviteit te ervaren. Op de tweede plaats ontdekten de HRM-medewerkers dat zij de zorgmedewerkers tekort doen door hun eigen ideeën over de organisatie niet te benutten en alleen het belang van de cliënt voorop te stellen. Op de derde plaats kwamen de HRM-medewerkers door de narratieve werkvormen tot het inzicht dat het belang dat de zorgmedewerkers aan het teamwerk blijken te hechten in strijd is met de huidige ontwikkelingen in de zorg als gevolg van het overheidsbeleid. Zij constateerden dat het realiseren van voldoende teamcohesie daarom vooral een beroep doet op de creativiteit van de organisatie zelf.

Uit de analyses van de reflectiedialoog tussen de HRM-medewerkers (*altus*) bleek dat de narratieve methodiek bij hen emoties en een positiever beeld van de zorgmedewerkers opriep: het beeld van de gepassioneerde zorgmedewerker. De HRM-medewerkers constateerden dat dit positieve beeld ook henzelf motiveerde en positieve energie gaf en dat zij de waarde van positieve werkvormen in HRM ontdekt hadden. Uit de analyse kwam ook naar boven dat de narratieve methode, volgens de HRM-medewerkers, juist in de zorg van toepassing is, niet alleen met het oog de zorgmedewerkers, maar ook voor de HRM-medewerkers zelf. Uit mijn persoonlijke reflecties (*tenor*) bleek dat dit resultaat mij verheugde en dat ik geïnspireerd raakte door het positieve effect van de narratieve methodiek en door het idee van de HRM-medewerkers om de narratieve methodiek ook in te zetten om het werken in teamverband, waaraan de zorgmedewerkers blijkbaar zoveel waarde hechten, te ondersteunen.

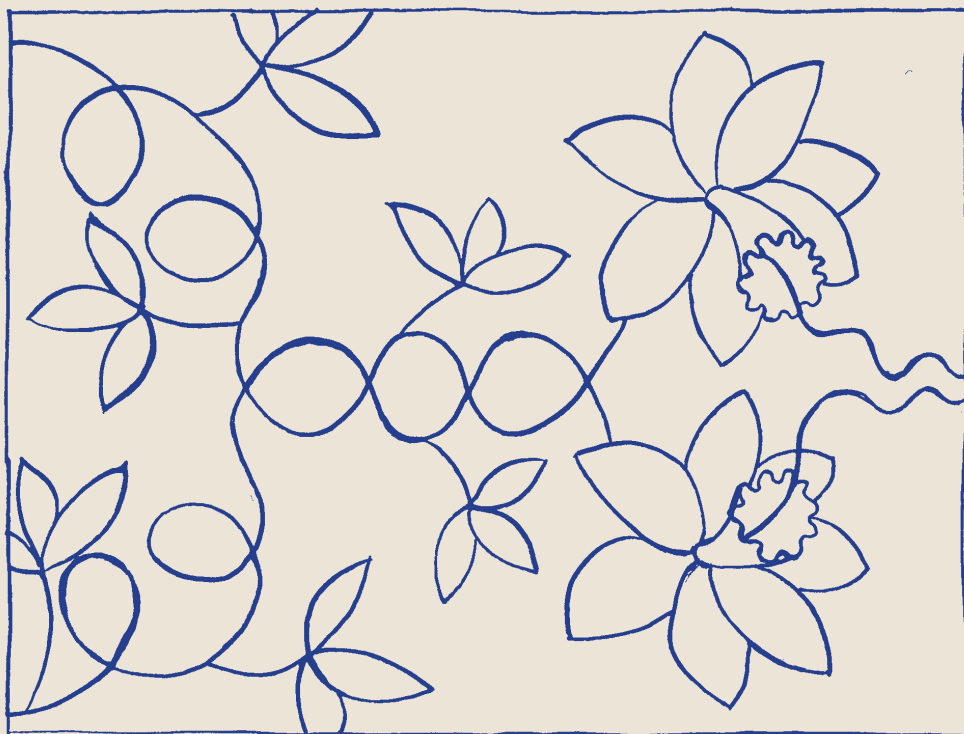
Uit mijn persoonlijke reflecties (*tenor*) kwam naar voren dat ik me in kritische verwondering afvroeg waarom de HRM-medewerkers zich aan zorgmedewerkers ergeren, wat de HRM-medewerkers precies bedoelden met het onderscheid tussen zorgmedewerkers met en zonder 'zorghart' en ook waarom zij willen voorkomen als HRM-adviseur

voor zorgmedewerkers te gaan zorgen. Ten slotte vroeg ik me af hoe het komt dat de HRM-medewerkers zich ten opzichte van het overheidsbeleid zo gelaten opstellen en waarom zij blijkbaar voor zichzelf geen rol zien om de zorgmedewerkers te ondersteunen bij het contextualiseren en politiseren van hun positie en ervaringen.

In de *bassus* van dit motet werd het idee van een meerstemmige HRM-praktijk aan de hand van drie bronnen theoretisch onderbouwd. Janssens en Steyaert (2001) benadrukten in hun uiteenzetting van de meerstemmige organisatie het aspect van diversiteit in HRM-praktijken, niet alleen uit respect voor het afwijkende, maar ook vanwege de waarde van de uitzondering. Zij zien organisaties als een talig systeem dat zich ontwikkelt in een dialogische ruimte tussen mensen waarin alles mogelijk is. Moor (2012) sloot hierop aan door het verschijnsel organisatie als een wordingsproces te beschouwen. Volgens deze gedachte doet een organisatie, om zich te weren tegen het geweld van een te ver doorgeschoten doel-middelenrationaliteit er goed aan zich niet eenzijdig te richten op de rationele processen en de controle, maar zich bewust op de grens tussen orde en chaos te begeven, daar waar de vrijheid heerst en alleen de intuïtie enige uitweg biedt. Artistieke werkvormen kunnen de helpende hand bieden om de ontvankelijkheid voor de intuïtieve kennis in organisaties te vergroten. Ten slotte werkt Hagemeijer (2005) de dynamiek van de open ruimte, de ruimte waarin al-het-mogelijke verborgen ligt uit aan de hand van het filosofisch concept multipliciteit. Het denken in termen van multipliciteit houdt in dat alles wat een bepaalde identiteit aangenomen heeft tijdelijk is en dat iedere stap opzij ertoe kan leiden dat bestaande identiteiten oplossen en plaats maken voor iets nieuws dat voortkomt uit de onuitputtelijke bron van al-het-mogelijke. Hagemeijer vertaalt dit multipliciteitsidee naar organisaties. Het bewust een stap opzij zetten en zo de kans creëren dat er iets nieuws ontstaat, kan een impuls geven aan de ontwikkeling van organisatie die verder gaat dan het denken in diversiteit.

De narratieve en muzikale HRM-methodiek die in deze studie toegepast werd, kan beschouwd worden als een meerstemmige HRM-praktijk, omdat de methodiek ruimte biedt aan narrativiteit en diversiteit (Janssens en Steyaert), omdat met artistiek-muzikale werkvormen uitdrukkelijk de grens tussen orde en chaos opgezocht wordt en ook een beroep op de intuïtie gedaan wordt (Moor), en ten slotte omdat de ongebruikelijke onderzoeksmethode beschouwd kan worden als een stap opzij, als het plaats maken voor iets nieuws uit al het mogelijke, als een ongerichte impuls voor organisatieontwikkeling (Hagemeijer).

HOOFDSTUK 7 - NAAR EEN SEPTIEMAKKOORD



In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de vraag waar dit alles ons gebracht heeft. Hiermee zetten we de zesde en laatste stap van de *Listening Guide* (paragraaf 3.4, Tabel 2) en stellen we tevens de afronding (stap 2 en 3) van de ABR-methode *Musical Portraiture and Performance Collage* (paragraaf 3.4, Tabel 4) aan de orde.

Eerst wordt een boog over het hele onderzoek getrokken en antwoord gegeven op de eerste drie onderzoeksvragen (paragraaf 7.1). Aansluitend hierop wordt de vierde en laatste vraagstelling beantwoord, de vraag naar de toegevoegde waarde van een meerstemmige wetenschapspraktijk (paragraaf 7.2). Vervolgens wordt teruggekeken op wringende omstandigheden in de beginsituatie van het onderzoek, in de zich ontwikkelende context van deze studie en in het onderzoeksproces zelf (paragraaf 7.3). Ten slotte worden constructieve toekomstperspectieven geschetst, die bepaald worden door de verwachting dat de democratisering van alle kennis die gaande is, een voedingsbodem zal vormen voor het ontstaan van meerstemmige praktijken in allerlei maatschappelijke domeinen, zoals bedrijven, het onderwijs, de zorg en de wetenschap (paragraaf 7.4).

Zoals in paragraaf 1.4 al aangekondigd werd, wordt in dit laatste hoofdstuk opnieuw een muzikale metafoor toegepast, met de bedoeling de betekenis van de combinatie (de samenklank) van wringende omstandigheden en constructieve toekomstperspectieven te verdiepen: het 'septiemakkoord'.⁴² Een septiemakkoord is een begrip uit de muziektheorie dat staat voor een akkoord dat een bepaalde spanning oproept die opgelost wil worden, ofwel voor een samenklank die wringt, maar tegelijk een zoekend en verwachtingsvol karakter heeft.

Een bekend septiemakkoord horen we aan het einde van Bach's Matthäus Passion. Het slotkoor Wir setzen uns mit Tränen nieder eindigt met een septiemakkoord als voorlaatste akkoord dat vervolgens oplost in een ontspannen slotakkoord. In het geval van de Matthäus Passion symboliseert deze opeenvolging van akkoorden het lijden en de opstanding van Christus.

Een wat laagdrempeliger voorbeeld van een septiemakkoord zit in de gezongen zin: "Die zien we nooit meer....terug!" Als de zanger blijft hangen op de eerste lettergreep van 'terug' is het septiemakkoord voelbaar. Wellicht drukt het septiemakkoord ook in dit geval de paradoxale betekenis van het liedje uit: iemand nooit meer zien en daar toch verheugd over zijn.

De wringende omstandigheden en de recente kritische aandacht voor de ouderenzorg, voor Laurens als ouderenzorgorganisatie in het bijzonder, verwijzen naar de spanning die het septiemakkoord oproept. Het kansrijke fundament dat dit onderzoek legt onder de ontwikkeling van meerstemmige HRM-praktijken in de ouderenzorg en de vanzelf-

42 Zie: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Septiem>, geraadpleegd op 24 oktober 2016.

sprekendheid waarmee de nieuwe generatie al met meerstemmige praktijken experimenteert, staan voor het gevoel van verwachting dat het septiemakkoord oproept. Ten slotte staat het ontspannen slotakkoord waarvoor dit septiemakkoord de opmaat vormt, voor de daadwerkelijke implementatie van meerstemmige HRM-praktijken in de ouderenzorg in de toekomst. Als afsluiting wordt onder verwijzing naar de titel van de dissertatie het belang van het spelelement in de ontwikkeling van meerstemmige praktijken benadrukt (paragraaf 7.5).

7.1 EEN BOOG OVER HET ONDERZOEK

In 2011 vormde de toenemende krapte op de arbeidsmarktmarkt van de ouderenzorg de directe aanleiding voor deze studie met als thema een medewerkergerichte HRM-praktijk in de ouderenzorg. Toch bleef het thema toen er gedurende het onderzoek plotseling een arbeidsmarktoverschot ontstond, actueel. Ook in deze arbeidsmarktsituatie stond de ouderenzorg immers voor de uitdaging om de juiste zorgmedewerkers op de juiste plaats te krijgen en goede professionals voor het vak en de organisatie te behouden. Intussen neemt de krapte op de arbeidsmarkt voor de ouderenzorg als gevolg van demografische ontwikkelingen alweer toe.

Met de Rotterdamse ouderenzorgorganisatie Laurens als casus, is het doel van deze studie een bijdrage te leveren aan HRM-praktijken in de ouderenzorg die de mens in de zorgmedewerker en de dialoog tussen organisatie en de zorgmedewerker centraal stellen. Het onderzoek sluit aan bij het humanistisch gedachtegoed. In overeenstemming hiermee is de HRM-praktijk die hier verkend wordt, gebaseerd op een holistische en narratieve mensvisie en een dialogische visie op HRM. Deze mensvisie die alle aspecten van het mens-zijn omvat, noemen we hier een meerstemmige mensvisie en deze HRM-praktijk die de dialoog tussen medewerker en organisatie centraal stelt, een meerstemmige HRM-praktijk. Het concept meerstemmigheid werd in deze studie zowel theoretisch als methodologisch toegepast om een holistisch en narratief inzicht te verwerven in de zorgmedewerker als mens en in de betekenis die het werk in de ouderenzorg voor zorgmedewerkers heeft en tevens om een meerstemmige HRM- en wetenschapspraktijk te verkennen.

De vraagstellingen van het onderzoek luiden als volgt:

1. Hoe klinkt de meerstemmigheid in de levensloop- en loopbaanverhalen van zorgmedewerkers in de ouderenzorg?
2. Hoe klinkt de meerstemmigheid in de verhalen van zorgmedewerkers over wat er in het dagelijks werk in de ouderenzorg voor hen echt toe doet?
3. Hoe klinkt de meerstemmige resonans van de HRM-medewerkers na het beluisteren van de verhalen van de zorgmedewerkers?

4. Wat is de toegevoegde waarde van een meerstemmige wetenschapspraktijk?

Alvorens deze vraagstellingen te beantwoorden werd het onderzoek in een praktische, wetenschapstheoretische en -methodologische en persoonlijke context geplaatst. Tevens werd het concept meerstemmigheid filosofisch onderbouwd in de specifieke betekenis van meervoudigheid (diversiteit en veranderlijkheid) en vocaliteit (akoestische dialoog). Deze onderbouwing leverde het inzicht op dat een HRM- en wetenschapspraktijk gebaseerd op meerstemmigheid zowel morele als kentheoretische doelen kan dienen en een kwestie van experimenteren en goed oefenen is.

De meerstemmige praktijk van dit onderzoek kan beschouwd worden als een nostalgisch experiment en tevens als een goede oefening. Het is een experiment, omdat zowel in theoretisch als methodologisch opzicht er ook een beroep wordt gedaan op de verbeeldingskracht met als doel het reeds bekende en de actualiteit te overstijgen. Het is een vooral een nostalgisch experiment, omdat het gaat om een herwaardering van de akoestische dialoog als bron van kennis. Ten slotte is het een goede oefening, omdat het hoorbaar maken en luisteren naar meerstemmigheid niet zomaar een kunstje is, maar een kunst die oefening vraagt.

Wetenschapsmethodologisch gezien kan het onderzoek geplaatst worden in de traditie van het kwalitatief, narratief en emergent onderzoek. Specifieker gaat het daarbij om de sociaal-constructionistische stroming van kwalitatief onderzoek en de dialogisch-performatieve benadering van narratief onderzoek. Binnen de traditie van het emergent onderzoek is gekozen voor een *mixed methodology* van *Voice Centered Research* (Gilligan, 2006) en de muzikale variant van *Arts Based Research* (Leavy, 2009; Barone & Eisner, 2012). Deze specifieke *methodology mix* houdt een methodologische vernieuwing in die tot uitdrukking komt in de vierde vraagstelling over de waarde van een meerstemmige wetenschapspraktijk.

Voor deze methodologische vernieuwing werden de volgende uitgangspunten geformuleerd: de methodologie sluit aan bij het concept meerstemmigheid, doet een beroep op het gehoor en het luisteren, stelt de dialoog centraal en staat open voor het voortschrijdend inzicht en de reflecties van de onderzoeker. Voor deze reflecties werd gebruik gemaakt van *multi-voicing reflexivity* (Alvesson *et al.*, 2004). Deze uitgangspunten waren leidend in iedere fase van het onderzoeksproces, tot en met de representatiefase. Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij het praktijkdoel, namelijk een meerstemmige HRM-praktijk, werd gekozen voor een *case study*-opzet (Yin, 2013) en voor een informatieverzamelingsmethodiek volgens de principes van een meerstemmige HRM-praktijk (Janssens & Steyaert, 2001; Savickas, 2005 2011).

In overeenkomst met het emergente karakter van het onderzoek en de *mixed methodology* werd voor dit onderzoek een specifieke set van kwaliteitscriteria opgesteld. Door bestaande criteriasets te combineren ontstond een nieuwe set van vijf kwaliteitscriteria: nauwkeurigheid van de informatieverzameling en datatriangulatie, interne

consistentie en analysetriangulatie, overtuigingskracht en representatietriangulatie, bruikbaarheid en bruikbaarheidstriangulatie en ten slotte meerstemmigheid, ofwel conform de in de vorige alinea beschreven uitgangspunten van een meerstemmige wetenschapspraktijk.

Een meerstemmige wetenschapspraktijk is gebaseerd op de erkenning van de meerstemmigheid van sociale praktijken waaronder de wetenschappelijke praktijk zelf, in de betekenis van de meervoudigheid (diversiteit en veranderlijkheid) en vocaliteit (akoestische dialoog) van deze praktijken. Een meerstemmige wetenschapspraktijk is bij uitstek van toepassing als het erom gaat het sociaalgeconstrueerde en dus politieke karakter van een sociaal verschijnsel aan het licht te brengen.

De informatie werd in twee fasen verzameld. In de vertelfase vertelden de zorgmedewerkers in een open individueel interview het verhaal van hun levensloop en loopbaan om elkaar vervolgens tijdens een muzikale verhalenworkshop te vertellen over wat er voor hen in het dagelijks werk in de ouderenzorg echt toe doet, aan de hand van drie soorten verhalen: het-beste-uit-jezelf-verhalen, klaagverhalen en mooi-momentverhalen. In de luisterfase luisterden de HRM-medewerkers tijdens een muzikale luister- en inspiratieworkshop naar de verhalen van de zorgmedewerkers en lieten zij zich door deze verhalen inspireren met het oog op een meerstemmige HRM-praktijk. Zowel in de individuele interviews als in de workshops werd gebruik gemaakt van narratieve en muzikale werkvormen.

Binnen het *Voice Centered Research* wordt gebruik gemaakt van *The Listening Guide* als analysemethode (Gilligan, 2006), een methode die de meerstemmigheid in persoonlijke verhalen blootlegt. Binnen het *Arts Based Research* vormen *Musical Portraiture* en *Performance Collage* (Jenoure, 2002; Leavy, 2009) een gecombineerde analysemethode die gebruik maakt van artistiek-muzikale werkvormen. Beide analysemethoden werden aan de onderzoekscontext aangepast. Een samenwerking met een componist stond garant voor de artistieke analyse van de verhalen. De meerstemmige reflecties van de onderzoeker werden eveneens in deze analyse betrokken.

Binnen Laurens werden twee locaties geselecteerd op basis van een combinatie van *maximum variation* en *convenience sampling*. Vervolgens werd per locatie op basis van *maximum variation sampling* een selectie van zorgmedewerkers gemaakt (n=25). Drie zorgmedewerkers namen wel deel aan het individueel interview, maar niet aan de workshop. Aan de HRM-workshop namen alle leden van het HRM-team deel (n=26). De deelnemers tekenden een *informed consent*. Alle interviews en workshops werden ad verbatim getranscribeerd, geanonimiseerd en door de onderzoeker samengevat. De transcripties en samenvattingen werden door de deelnemers geverifieerd.

De levens- en loopbaanverhalen van de zorgmedewerkers vormden de input voor het antwoord op de eerste vraagstelling: "Hoe klinkt de meerstemmigheid in de levensloop- en loopbaanverhalen van zorgmedewerkers in de ouderenzorg?" De resultaten werden

theoretisch onderbouwd met behulp van het concept 'de meerstemmige identiteit'. Het antwoord op de tweede vraagstelling: "Hoe luidt de meerstemmigheid in de verhalen van de zorgmedewerkers over wat er voor hen in het dagelijks werk in de ouderenzorg echt toe doet?" is gebaseerd op drie categorieën korte verhalen die de zorgmedewerkers elkaar tijdens een workshop vertelden: het-beste-uit-jezelf-verhalen (Wat heb je nodig om in het werk het beste uit zichzelf te halen?), klaagverhalen (Over welke recente werkervaring zou je willen klagen?) en mooi momentverhalen (Welke recente werkervaring maakte je blij?). Hier stond in de theoretische onderbouwing van het concept 'het meerstemmige werk in de zorg' centraal. Ten slotte leidden de inspiraties en reflecties van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de verhalen van de zorgmedewerkers, tot een antwoord op de derde vraagstelling: "Hoe klinkt de meerstemmige resonans van de HRM-medewerkers na het beluisteren van de verhalen van de zorgmedewerkers?" Het antwoord op deze vraag werd theoretisch onderbouwd aan de hand van het concept 'een meerstemmige HRM-praktijk'.

De analyses van de levens- en loopbaanverhalen volgens de *Listening Guide* (Gilligan, 2006) leverden een gedetailleerd en indringend inzicht op in de samenhang tussen het leven en de loopbaan van zorgmedewerkers in de ouderenzorg. Ondanks dat de meerstemmige analysemethode juist de diversiteit in deze samenhang aan het licht bracht, werden ook bepaalde overeenkomsten zichtbaar gemaakt. Zo werd een aantal verwachtingen van de onderzoeker bevestigd, zoals de verwachting dat zorgmedewerkers een empathisch en zorgzaam karakter hebben, de neiging hebben zichzelf weg te cijferen en behoefte hebben aan waardering en erkenning. Een aantal andere verwachtingen werd echter niet bevestigd, zoals de verwachting dat het combineren van professionele en persoonlijke zorgtaken voor zorgmedewerkers een lastige kwestie zou zijn. Ten aanzien van een aantal andere verwachtingen lieten de resultaten een diverser beeld zien. Dit gold bijvoorbeeld voor de verwachting dat zorgmedewerkers weinig loopbaanambities en weinig loopbaantrots zouden hebben en weinig waarde zouden hechten aan hun economische zelfstandigheid. Daarnaast kwam uit de open analyse naar voren dat de meeste zorgmedewerkers behoefte hebben aan actie en ontwikkeling in het werk, zich vooral identificeren met gewone mensen en een huiselijke sfeer en het zorgen voor oude mensen vooral als een gift beschouwen. Tevens bracht de analyse aan het licht dat veel deelnemers zich sterk verbonden voelen met andere mensen, met alles wat leeft en met de kosmos, zich sterk bewust zijn van de kwetsbaarheid van het leven en vaak zelf een bepaalde persoonlijke strijd voeren. De meeste deelnemers hadden oorspronkelijk andere loopbaanambities dan het huidige werk in de ouderenzorg en veel deelnemers uitten zorgen over hun toekomstige loopbaan in de ouderenzorg. Mijn persoonlijke reflecties bij deze verhalen blijken vooral analytisch en empathisch te zijn. De artistieke analyse resulteerde in drie composities die de meerstemmigheid van de

levens- en loopbaanverhalen, de innerlijke kracht en zorgzaamheid van de zorgmedewerkers en de empathie die de verhalen oproepen tot uitdrukking brengen.

Uit de analyse, volgens de *Listening Guide* van de het-beste-uit-jezelf-verhalen, kwam onder meer naar voren dat zorgmedewerkers veel waarde hechten aan het werken in teamverband en aan een sfeer van onderling vertrouwen. De analyse van de klaagverhalen liet zien dat de zorgmedewerkers vaak spanning ervaren tussen de neiging om in de zorg het geduld en het inlevingsvermogen te verliezen en het streven om professioneel te blijven, tussen gevoelens van machteloosheid en de wens om gemotiveerd te blijven en tussen behoefte aan meer regelmogelijkheden en het gevoel voortdurend tekort te schieten. Uit de mooi-moment-verhalen spreekt vooral dankbaarheid: voor het mogen werken in een prettig team, voor het voor andere mensen mogen zorgen, voor geboden ontplooiingskansen en voor gebeurtenissen in het werk die zelfvertrouwen geven. In mijn persoonlijke reflecties op de verhalen van de zorgmedewerkers over het dagelijks werk in de ouderenzorg liet ik me vooral inspireren met het oog op een meerstemmige HRM-praktijk. De artistieke analyse resulteerde in een compositie voor een zesstemmig vocaal ensemble die vooral de bezieling van de zorgmedewerkers en het belang van het samenspel in de zorg tot uitdrukking brengt. De muziek is echter weemoedig van toon en maakt daarmee ook de moeite van het dagelijks werk in de ouderenzorg in de vorm van de drie beschreven spanningsvelden, voelbaar.

Uit de analyse van de inspiraties en reflecties van de HRM-medewerkers bleek dat het voor veel HRM-medewerkers lastig was om zich over te geven aan hun inspiraties. De geïnspireerde stemmen legden het in de dialogen vaak af tegen de kritische stemmen. Uit de analyses kwam echter wel naar voren dat de narratieve werkvormen bij de deelnemers tot nieuwe inzichten leidden, zoals het inzicht onvoldoende oog te hebben voor de passie van de zorgmedewerker voor het werk in de ouderenzorg en voor het belang dat de zorgmedewerkers hechten aan het werk in teamverband. Bovendien riepen de narratieve werkvormen bij de HRM-medewerkers een scala aan emoties op: positieve emoties zoals ontroering en negatieve emoties zoals machteloosheid, vertwijfeling en zelfverwijt. Zo ontdekten de HRM-medewerkers dat zij door een te negatief beeld van de zorgmedewerkers te koesteren, niet alleen de zorgmedewerkers, maar ook zichzelf tekort doen. Toch lieten de analyses ook enkele bevlogen HRM-inspiraties zien. Deze waren gericht op het ondersteunen van het teamwerk, het flexibiliseren van arbeidsvoorwaarden, het bieden van ontplooiingsmogelijkheden en op het toepassen van narratieve werkvormen in verschillende fasen van de arbeidsrelatie. In mijn persoonlijke reflecties valt dit keer de kritische lading van veel reflecties op. De artistieke analyse resulteerde in een compositie voor een strijkersensemble, die de tussenpositie van HRM-medewerkers voelbaar maakt: de HRM-medewerker als vertegenwoordiger

van het systeem, als 'HRM-technicus', maar ook als medemens van de zorgmedewerker. De weemoedige sfeer die ook in deze compositie opvalt, maakt de moeite van deze tussenpositie voelbaar, evenals de compassie die dit oproept.

7.2 DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN EEN MUZIKALE WETENSCHAPSPRAKTIJK

In dit onderzoek, deze meerstemmige wetenschapspraktijk, werden verschillende creatieve (narratieve, poëtische en muzikale) werkvormen toegepast, waardoor het onderzoek ook in wetenschapsmethodologisch opzicht beschouwd kan worden als een stap opzij (Serres, 1982/1995), met de bedoeling nieuwe kennispaden te betreden en nieuwe kennisdomeinen te verkennen.

In iedere fase van het onderzoek deden vocale en muzikale werkvormen uitdrukkelijk een beroep op de akoestische dialogische ruimte en op het sprekend, musicerend en luisterend vermogen van de deelnemers, inclusief dat van de onderzoeker.

De muzikale werkvorm (i.c. het beluisteren van de lievelingsmuziek van de deelnemer) die tijdens de individuele interviews toegepast werd, leidde vaak tot een bepaalde wending in de plot van het levens- en loopbaanverhaal en riep bovendien nieuwe emotionele grondtonen en stemmen in het verhaal op. In de workshops met de zorgmedewerkers leidde het zingen merkbaar tot een sfeer van vertrouwen en narratieve diepgang en in de workshop met de HRM-medewerkers ontstond dankzij het samenzingen een sfeer van openheid en gezamenlijkheid die uitnodigde tot inspiratie en reflectie.

Hoe tijdsintensief de toepassing van de *Listening Guide* ook bleek te zijn, de verschillende luistermomenten (de plot, het Ik-gedicht, de meerstemmighedsanalyse) leidden voortdurend tot nieuwe inzichten. Ook van de creatieve aspecten van de *Listening Guide* ging een inspirerende en verdiepende werking uit. Dit gold nog sterker voor de artistieke analyses door de componist en zijn muzikale weergave van de verhalen in de vorm van een reeks composities. Om hiervan een voorbeeld te geven het volgende: nog voordat de overrompelende meerstemmigheid van de levens- en loopbaanverhalen van de deelnemers tot mij als onderzoeker doordrong, had de componist deze rijkdom al in een even overrompelende meerstemmige compositie hoorbaar gemaakt (*Brenda's meerstemmigheid*, een computerbewerking van stemmen). In eerste instantie kon ik deze compositie niet plaatsen, ik kon hem alleen maar als overrompelend ervaren. Pas toen ik de onderzoeksresultaten beschreef en de overrompelende meerstemmige rijkdom van de verhalen tot mij doordrong, viel de compositie op zijn plaats: gevoel en ratio vielen samen in een helder inzicht. Een ander voorbeeld: ook de uitvoeringen van de composities droeg bij aan het inzicht in de verhalen, zoals de uitvoering van de compositie *Meerstemmigheid HRM-medewerkers* voor strikersensemble, gebaseerd

op de inspiraties en reflecties van de HRM-medewerkers. Tijdens de repetitie probeerden de strijkers zich op eigen initiatief in te leven in een vergadersituatie van HRM-medewerkers. Hierbij deden zij een beroep op elkaar om zo goed mogelijk naar elkaar te luisteren, terwijl ze soms ook uitdrukkelijk de aandacht voor de eigen partij opeisten. Samen met de schoonheid van de muziek bracht dit inlevingsproces mij in verwarring: de HRM-medewerkers ontroerden mij opeens, terwijl ik in mijn persoonlijke reflecties vooral kritisch was geweest. Deze ervaring hielp mij later om mijn kritische vooringenomenheid ten opzichte van de HRM-medewerkers onder ogen te zien, een ontdekking waarop ik nog terug zal komen. Weer andere composities benadrukten bepaalde inzichten en emoties, zoals de zwaarte van sommige levens van zorgmedewerkers (*Bastien's verhaal*, een bariton-solo), hun zorgzaamheid (*Brenda's Ik-gedicht* voor kamerkoor) en het belang dat zij blijken te hechten aan het werken in teamverband (*Meerstemmigheid zorgmedewerkers* voor vocaal ensemble).

Ten slotte droegen de muzikale werkvormen bij aan de representatie van het onderzoek. Zo zorgde de motetvorm van de drie resultatenhoofdstukken ervoor dat de stemmen van de deelnemers, de onderzoeker en de theorie gelijktijdig en gelijkwaardig aan bod konden komen. Daarnaast droeg ook iedere compositie en iedere uitvoeringspraktijk bij aan de representatie: iedere keer raakte een nieuwe groep musici⁴³ betrokken bij het onderzoeksthema: het werk in de ouderenzorg. Iedere keer luisterde een nieuwe groep musici met belangstelling naar de uitleg over het onderzoek en de bijzondere samenwerking tussen de componist en de onderzoeker en iedereen liet zich er op de een of andere manier door raken. Ten slotte zullen de resultaten, in de vorm van een *sonic narrative* (stap 2 van ABR-methode *Musical Portraiture and Performance Collage*) aan de deelnemers en andere belangstellenden van Laurens gepresenteerd worden in de vorm van een dialogische *performance* (stap 3 *Musical Portraiture and Performance Collage*) (paragraaf 3.4, Tabel 4). Ook deze *performance* maakt onderdeel uit van de representatie.

Hiermee is ook de vierde vraagstelling, de vraag naar de toegevoegde waarde van een meerstemmige wetenschapspraktijk beantwoord. Dit neemt niet weg dat het ook spannend was en is om deelnemers en lezers met muzikale werkvormen te confronteren, om een deel van de analyse en representatie in handen te geven van een kunstenaar, om het domein van de vage betekenis te betreden en niet in het minst om op de intuïtie te vertrouwen dat het aangaan van de uitdaging de moeite waard zal blijken te zijn. De ervaring deze intuïtie met vele anderen te delen vormde een voortdurende bemoediging. Het is uiteindelijk aan de luisteraar-lezer om te beoordelen wat de muzikale composities, de motetvorm van de resultatenhoofdstukken en de dialogische *performance*, aan haar of zijn inzicht toevoegen.

43 Professionals en amateurs.

7.3 OVER HET WRINGENDE KARAKTER VAN HET SEPTIEMAKKOORD

Impliciete intenties

Dit onderzoek werd opgezet met de intentie te laten zien dat de levensloop en loopbaan van zorgmedewerkers nauw en dynamisch met elkaar verweven zijn (vraagstelling 1) en hoe complex de betekenis van het werk in de ouderenzorg is (vraagstelling 2). Een tweede intentie was aan te tonen dat narratieve werkvormen, in dit geval verhalen van zorgmedewerkers over de verwevenheid tussen levensloop en loopbaan en de complexiteit van de betekenis van het werk in de ouderenzorg, voor HRM-medewerkers een bron van inspiratie kunnen zijn met het oog op een HRM-praktijk die recht doet aan heel het mens-zijn van de zorgmedewerkers (vraagstelling 3). De gedachte achter deze intenties was dat als een zorgorganisatie deze verwevenheid en complexiteit niet onderkent of niet in de HRM-praktijk tot uitdrukking laat komen, de organisatie niet alleen de zorgmedewerkers maar ook zichzelf tekort doet: de zorgmedewerkers, omdat deze zich niet in heel hun mens-zijn erkend voelen en zichzelf, omdat de organisatie heel het mens-zijn van de zorgmedewerker onvoldoende ten behoeve van de organisatiedoelstelling, in termen van kwaliteit van zorg en een gezonde bedrijfsvoering, benut. Ten slotte werd het onderzoek opgezet met de intentie te laten zien dat kunstzinnige, in dit geval muzikale, werkvormen een bijdrage kunnen leveren aan organisatie- en kennisontwikkeling, met het idee dat als je heel de mens wilt erkennen en benutten, je ook een beroep moet doen op alle menselijke bronnen van kennis: niet alleen op het denken, de rationele orde, maar ook op het ongrijpbare weten van de intuïtie. Juist deze laatste categorie confronteert de mens immers ten diepste met zijn mens-zijn. Niet voor niets gebruikt de mens al vanaf de oertijd narratieve en muzikale werkvormen, de akoestische ruimte, om betekenis aan bestaanservaringen te geven (vraagstelling 4). Met andere woorden en in de terminologie van dit onderzoek, werd dit onderzoek opgezet met de intentie de meerstemmigheid van de zorgmedewerker en de meerstemmigheid van het werk in de ouderenzorg te laten zien en op basis hiervan de waarde van een meerstemmige HRM-praktijk.

Impliciete veronderstellingen

Uit deze intenties spreekt de impliciete veronderstelling dat de huidige HRM-praktijk in de ouderenzorg niet of onvoldoende meerstemmig zou zijn en dat het nodig en zinvol is hiervoor een wetenschappelijk onderbouwd pleidooi te houden. In deze impliciete veronderstelling klinkt een zeker verwijt door. Enerzijds een moreel verwijt dat

de huidige HRM-praktijk in de ouderenzorg onvoldoende recht doet aan het mens-zijn van de zorgmedewerkers en de menselijkheid van het zorgwerk, en anderzijds een bedrijfsmatig verwijt dat de organisatie menselijke bronnen onvoldoende benut. In de impliciete veronderstelling klinkt echter ook compassie door. Enerzijds compassie met de zorgverleners die nu niet de zorg kunnen geven die zij zouden kunnen geven in het geval van een meerstemmige HRM-praktijk en anderzijds compassie met de ouderen die nu niet de zorg krijgen die zij zouden kunnen krijgen, maar bovendien ook compassie met de hele ouderenzorg die als sector zo onder druk staat dat een meerstemmige HRM-praktijk een onbereikbare luxe lijkt te zijn.

Dat dit onderzoek op de ouderenzorg gericht is neemt niet weg dat de doelstelling, een meerstemmig HRM-praktijk, in principe ook in andere zorgsectoren en zelfs in arbeidsorganisaties buiten de zorgsector van toepassing zou kunnen of moeten zijn. Het is immers alle medewerkers gegund in de arbeidssituatie volledig als mens erkend te worden. Maar uiteindelijk staat bij uitstek in de ouderenzorg het mens-zijn centraal: het mede-mens-zijn als de kern van het zorgproces en het als volledig mens kunnen afronden van het leven als het resultaat van de zorg. Ten slotte klinkt in de impliciete veronderstelling ook een positieve energie door: ten eerste verwachting dat dit onderzoek bij kan dragen aan de kwaliteit van het werk in de ouderenzorg en daarmee aan de kwaliteit van de ouderenzorg zelf, een ouderenzorg die meer recht doet aan de kwetsbaarheid van oude mensen en van de mensen die bereid zijn voor oude mensen te zorgen en ten tweede de passie om wetenschap en kunst (weer) met elkaar in verbinding te brengen.

Ontwikkelingen: ouderenzorg

Na afronding van de contextbeschrijving (hoofdstuk 1) ontwikkelden de ouderenzorg, de arbeidsmarkt voor de ouderenzorg en de maatschappelijke verdeling van zorgtaken zich verder. Vooral de kwaliteit van de verpleeghuis zorg kreeg in 2016 veel maatschappelijke en politieke aandacht. In de eindrapportage over het toezicht op de verpleeghuizen constateert de IGZ dat een aantal ouderenzorgorganisaties nog steeds onder de maat presteert. Deze ouderenzorgorganisaties werden daarom onder verscherpt toezicht geplaatst. In het voorjaar van 2016 laat het ministerie van VWS een belevingsonderzoek uitvoeren waaruit blijkt dat burgers in het algemeen een negatief beeld van de ouderenzorg hebben en bezorgd zijn over de toekomst van deze sector (Veger *et al.*, 2016). Deelnemers aan het onderzoek die recentelijk in een verpleeghuis op bezoek zijn

geweest, zien de hoge werkdruk en de betrokkenheid van zorgmedewerkers en geven de sector daardoor een hogere score dan de andere deelnemers (respectievelijk 6.8 en 5.8).

Op initiatief van columnist Hugo Borst en historica Carin Gaemers wordt het manifest *Scherp op ouderenzorg* gepubliceerd met tien verbeterpunten voor de ouderenzorg waaronder meer zeggenschap voor de cliënt en diens mantelzorgers, verlaging van de administratieve lasten voor de zorgmedewerkers, een hoger deskundigheidsniveau van zorgmedewerkers en meer betrokken bestuurders.⁴⁴ Naar aanleiding van een bespreking van dit manifest in de Tweede Kamer worden voorgenomen bezuinigingen door de staatssecretaris ingetrokken, wordt een extra investering toegezegd, onder meer met het oog op een zinvolle vrije tijd voor bewoners en deskundigheidsbevordering van de zorgverleners, en wordt een toename van het Wlz-budget toegezegd (VWS, 2016g). Borst en Craemers ontvangen de *Machiavelliprijs 2016* voor de wijze waarop ze het maatschappelijk debat over de ouderenzorg op gang gebracht hebben.⁴⁵

In het kader van het project *Waardigheid en Trots* wordt in 2016 aan twee kwaliteitsinstrumenten gewerkt: het Kwaliteitskader Verpleeghuizen onder regie van Actiz (de branchevereniging voor de ouderenzorg) en de Leidraad Verantwoorde Personeelssamenstelling onder regie van de beroepsvereniging Verpleegkundigen en Verzorgenden Nederland (VN&N). Omdat het beide regisseurs niet lukt om hierover binnen de sector overeenstemming te bereiken, neemt het Zorginstituut Nederland de regie van Actiz en VN&N in het najaar van 2016 over (VWS, 2016a; 2016b; 2016c; 2016d).

Ontwikkelingen: arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt voor de zorg is zich intussen weer aan het herstellen (VWS, 2016e; Van Essen *et al.* 2016). Voor de komende jaren wordt groei verwacht, ook voor de VVT-branche. Dit geldt echter voornamelijk voor de hogere functieniveaus. Voor verzorgenden ligt het verwachte omslagpunt wat later dan voor verpleegkundigen. Het verouderend personeelsbestand zal de komende jaren voor een grote uitstroom zorgen, terwijl de instroom in de zorgopleidingen de afgelopen jaren juist afgenomen is.

Vooral in de VVT-branche doen zich echter nog steeds gedwongen ontslagen voor. De zorgfunctieniveaus 1 en 2 zijn aan het verdwijnen, terwijl er voor deze zorgmedewerkers geen ander werk in de sector is. Hierdoor bestaat het risico dat zorgverleners de sector verlaten en hun zorgcompetenties verliezen, terwijl zij in de toekomst weer hard nodig zijn. Daarom heeft de overheid speciaal voor de VVT-branche een plan van aanpak opgesteld om nieuwe werkgelegenheid voor de niveaus 1 en 2 te creëren, fatsoenlijke arbeidsvoorwaarden af te dwingen en voldoende stagemogelijkheden te creëren. Ten

44 Zie: <https://www.scherpopouderenzorg.nl/>. Geraadpleegd op 14 februari 2017

45 Zie: <http://www.stichtingmachiavelli.nl/>. Geraadpleegd op 14 februari 2017

behoefte van om- en bijscholing worden regionale sectorplannen opgesteld. Het project *Sterk in je werk. Zorg voor jezelf*⁴⁶ en regionale zorgportals worden ingezet om zorgmedewerkers tot en met niveau 2 een andere plek op de arbeidsmarkt te laten vinden (VWS, 2016e; Van Essen *et al.*, 2016).

In een trendrapport wordt gesignaleerd dat er op de arbeidsmarkt voor de zorg 'een rusteloze vorm van ontdekken' op gang is gekomen in de richting van 'meer vrijheid, vertrouwen en betekenisgeving' voor professionals (FWG, 2015, p. 9). FWG, het onderzoeks- en adviesbureau voor HR in de zorg, verwacht een toenemende behoefte aan menselijkheid in de zorg die zich uit in 'een betere aansluiting van de zorg op 'het gewone leven' en de herwaardering van de mens achter de functie' (p. 61). Dit betekent meer nadruk op de persoonlijkheid, levenservaring en ervaringsdeskundigheid van zorgverleners en minder nadruk op het kwalificatieniveau.

Ontwikkelingen: arbeidsomstandigheden

Uit marktonderzoek blijkt dat zorgmedewerkers in de ouderenzorg trots zijn op hun werk, maar last hebben van een toenemende tijdsdruk en administratieve lasten: *"De toenemende tijdsdruk zorgt er volgens hen tevens voor dat professionals steeds minder tijd overhouden voor persoonlijke aandacht voor de bewoners, terwijl dit hen juist het meest aanspreekt in hun werk."* (Veger *et al.*, 2016, p. 7) Hierdoor geven zij de ouderenzorg als sector een score van 6.2. Ook de professionals tonen zich bezorgd over de toekomst van de ouderenzorg.

Ondanks alles is de werktevredenheid in de zorgsector hoger dan gemiddeld: meer motivatie, betrokkenheid en voldoening. De werktevredenheid is overigens wel gedaald met als voornaamste klacht te veel registratie en onnodige regels. Daarom wordt het actieplan *Merkbaar minder regeldruk* voor de hele zorgsector opgesteld.⁴⁷ Het programma *Gezond en Zeker*⁴⁸ is gericht op de duurzame inzetbaarheid van zorgmedewerkers door de zelfredzaamheid van de zorgmedewerkers op dit onderwerp te stimuleren. Speciaal voor de VVT-branche wordt het programma *Duurzaam werken in de VVT* gestart.⁴⁹ Daarnaast leidde het actieplan *Veilig werken in de zorg* tot de campagne *Duidelijk over agressie* (VWS, 2016f).⁵⁰

Het zorggebruik van zorgmedewerkers (als maat voor de werkbelasting) neemt sinds 2014 toe (Ten Arve *et al.*, 2016), evenals de spreiding van het zorggebruik. Enerzijds neemt het gebruik van fysiotherapie toe (als maat voor fysieke werkbelasting): tot 1 op

46 Zie: <http://www.sterkinjewerk.nl/>. Geraadpleegd op 24 oktober 2016.

47 Zie: <http://www.aanpakregeldruk.nl/>. Geraadpleegd op 24 oktober 2016.

48 Zie: <http://www.gezondenzeker.nl/>. Geraadpleegd op 24 oktober 2016.

49 Zie: <http://www.duurzaaminzetbaarindevvt.nl/>. Geraadpleegd op 24 oktober 2016.

50 Zie: <http://www.duidelijkoveragressie.nl/>. Geraadpleegd op 24 oktober 2016.

de 3 zorgmedewerkers, waarbij vrouwen meer gebruik van fysiotherapie maken dan mannen, ouderen meer dan jongeren, zorgmedewerkers in de VVT-branche meer dan zorgmedewerkers in andere zorgbranches. Anderzijds neemt het gebruik van psychische zorg toe (maat voor psychische werkbelasting): tot 1 op de 20 zorgmedewerkers. Vrouwen maken ook meer gebruik van psychische zorg dan mannen. Het zorggebruik blijkt positief te correleren met het ziekteverzuim en de lengte van het ziekteverzuim.

Ontwikkelingen: combineren van arbeid en zorgtaken

Uit een recent rapport van het SCP (Van Echteld *et al.*, 2016) komt naar voren dat de arbeidsparticipatie en het aantal mensen dat arbeid en zorgtaken combineert stijgende is (van 6% in 2004 naar 18% in 2014), een stijging die samenhangt met een hogere combinatiedruk en een hoger ziekteverzuim. Oudere werknemers, laagopgeleiden en werknemers met een flexibel arbeidscontract hebben ten opzichte van andere groepen minder regelmogelijkheden en daardoor minder mogelijkheden om werk en zorgtaken te combineren. De zorg is een van de sectoren waar weinig mogelijkheden tot flexibel werken zijn. Tegen de verwachting in blijkt werken in deeltijd de combinatie van taken niet gemakkelijker te maken.

Vrouwen blijken meer combinatiedruk te ervaren dan mannen, ouderen meer dan jongeren, hoogopgeleiden meer dan laagopgeleiden. De zorg hoort bij de sectoren waar medewerkers de hoogste combinatiedruk ervaren. In het SCP-rapport wordt gesproken van een nieuw spitsuur van het leven, namelijk de periode tussen 45 en 64 jaar: Steeds vaker wordt in die leeftijdscategorie de zorg voor kinderen en ouders gecombineerd.

Uit het rapport blijkt dat vrouwen meer mantelzorg geven dan mannen (respectievelijk 17% en 10%) en dat vrouwen vaker dan mannen mantelzorg met de zorg voor kinderen combineren (respectievelijk 6% en 3%). *“Het roept de vraag op of, als er meer actieve zorgparticipatie nodig is, dit op termijn niet eenzijdig bij vrouwen gaat terechtkomen”*, zo concludeert het SCP (Van Echteld *et al.*, 2016, p. 72). In een trendstudie voorspelt het SCP (Van den Broek *et al.*, 2016) dat het potentieel aan mantelzorgers drastisch af zal nemen als de babyboomgeneratie, die nu de meeste mantelzorg blijkt te geven, zelf oud is geworden.

Ontwikkelingen: Laurens

In 2015 raakte Laurens uit balans (Laurens, 2106a). In het jaarverslag wordt 2015 “zonder twijfel het moeilijkste jaar in de geschiedenis van Laurens” genoemd. (p. 3) Vooral de fusie met Thuiszorg Rotterdam, een nieuw ICT-systeem, de omvorming van verzorgingshuizen naar verpleeghuizen en de sluiting van vier verzorgingshuizen vroegen in 2015 veel aandacht. Bovendien werd de indeling van de organisatie in regio's veranderd in een indeling in expertisedomeinen, het directieteam werd verkleind, dertig procent van de ondersteunende functies en alle zorgfuncties op niveau 1 werden opgeheven. Het

personeelsbestand nam in 2015 dan ook af met 17,76% (555 medewerkers en 201 fte) en het ziekteverzuim steeg van 8,17% naar 9,84% (Laurens, 2016b). Daarnaast werden er aanzienlijk minder oproepkrachten ingezet, terwijl de zittende medewerkers juist meer gingen overwerken.

Desondanks werd het boekjaar 2015 met een financieel tekort afgesloten, dat nog opgevangen kon worden door de bedrijfsreserves. De Raad van Bestuur legde zijn functie neer om plaats te maken voor twee interim-bestuurders. Voor 2016 wordt opnieuw een groot tekort voorzien, maar met ingang van 2017 worden weer positieve resultaten verwacht. Vanaf het najaar van 2015 loopt een verbetertraject voor de kwaliteit van zorg. Laurens stond namelijk op de lijst van de IGZ van de 11 (later 8) slechtst presterende zorginstellingen in de ouderenzorg. In de zomer van 2016 werd het toezicht door de inspectie op de kwaliteit van de verpleeghuizen van Laurens zelfs verscherpt. Een verbeterplan moet in acht maanden gerealiseerd zijn. Volgens het jaarverslag hebben de medewerkers en de cliënten last gehad van de situatie. In het najaar van 2016 voerden FNV-leden en cliënten zelfs een protestactie.

Inzichten: het concept meerstemmigheid

De theoretische studie in hoofdstuk 2 leidde ertoe dat het concept meerstemmigheid in de loop van het onderzoek een rijkere betekenis kreeg: waar meerstemmigheid bij de opzet van het onderzoek vooral de betekenis had van meervoudigheid (diversiteit en veranderlijkheid), kwam daar dankzij de theoretische studie de betekenis van vocaliteit bij. In deze verrijkte betekenis komen ook de lichamelijke en akoestische aspecten van meerstemmig dialogen tot uitdrukking. De verrijkte betekenis van meerstemmigheid werpt echter een enigszins ander licht op de onderzoeksopzet: er vond in de fase van de informatieverzameling immers geen rechtstreekse dialoog plaats tussen de zorgmedewerkers enerzijds en de HRM-medewerkers anderzijds. In termen van meerstemmigheid deed de onderzoeksopzet bij nader inzien tekort aan het vocale aspect van meerstemmigheid: aan het belang van het lichamelijke en akoestische aspect van de dialoog. Dit neemt niet weg dat het scheiden van de partijen, het als relatieve buitenstaander beluisteren en doorvertellen van de verhalen van de zorgmedewerkers aan de HRM-medewerkers, wellicht ook inzichten opgeleverd heeft die bij een directe dialoog onopgemerkt waren gebleven.

Inzichten: methodologische uitgangspunten en kwaliteitseisen

De consequentie van dit inzicht is dat de onderzoeksopzet bij nader inzien, door het ontbreken van de directe akoestische dialoog, niet volledig voldoet aan de laatste kwaliteitseis, namelijk de eis dat de onderzoeksmethodiek in overeenstemming dient te zijn met de uitgangspunten van een meerstemmige wetenschapspraktijk (paragraaf 3.6). Dit neemt niet weg dat de onderzoeksmethode wel aan de andere kwaliteitseisen

voldoet, zoals nauwkeurigheid, interne consistentie en data-, analyse- en representatie-triangulariteit. Hoewel hoog op de twee resterende kwaliteitseisen, overtuigingskracht en bruikbaarheid, is ingezet, ligt het uiteindelijke oordeel hierover bij de lezer-luisteraar en de praktijk.

Inzichten: een overrompelende informatieve rijkdom

Uit de resultaten die betrekking hebben op de verhalen van de zorgmedewerkers (hoofdstuk 4 en 5) blijkt dat de methodiek uitermate geschikt is om de meerstemmigheid van de zorgmedewerkers in beeld te brengen. De werkvormen in de fase van de informatieverzameling en analyse, de theoretische studie en de persoonlijke reflecties van de onderzoeker maken dit in samenhang met elkaar mogelijk. De methodiek levert enerzijds het verwachte rijke inzicht op in de verwevenheid tussen de levens- en loopbaanverhalen en in de complexiteit van de betekenis van het werk in de ouderenzorg, anderzijds leidt de methodiek ook tot verrassende onverwachte inzichten hierin. De resultatenrijkdom is zelfs zo groot dat de vraag rijst welk deel van deze rijkdom het onderzoeksdoel en het praktijkdoel al voldoende had gediend. Bovendien werd min of meer als vanzelfsprekend aangenomen dat het voor de methode niet uitmaakt welk doel ermee beoogd wordt. Bij nader inzien is de methode voor toepassing in de HRM-praktijk waarschijnlijk te tijdsintensief en gedetailleerd en dit geldt, zij het in mindere mate, wellicht zelfs voor de onderzoekspraktijk. Immers, ondanks de uitgebreide analyses bleef een groot deel van de rijkdom nog onbesproken. Toch illustreren beide hoofdstukken de mogelijkheden van een meerstemmige HRM- en wetenschapspraktijk en biedt de methode in zijn uitgebreidheid en gedetailleerdheid een waardevolle blik in het domein van al-het-mogelijke.

Inzichten: een meerstemmig HRM is een kunst, geen kunstje

Uit de resultaten met betrekking tot de HRM-inspiraties en -reflecties van de HRM-medewerkers naar aanleiding van de verhalen van de zorgmedewerkers (hoofdstuk 6) blijkt dat de narratieve en muzikale werkvormen die tijdens de workshop aangeboden werden met de bedoeling een extra beroep te doen op het inlevingsvermogen en de verbeeldingskracht van de HRM-medewerkers, niet heel overtuigend tot HRM-inspiraties hebben geleid. Dit in eerste instantie teleurstellende resultaat zou kunnen betekenen dat de HRM-medewerkers zich niet gemakkelijk lieten inspireren, maar ook dat de werkvormen niet inspirerend genoeg waren. Ook kan het feit dat de onderzoeker zichzelf in de onderzoeksopzet een intermediaire functie had toebedacht in plaats van een daadwerkelijke dialoog tussen de zorg- en HRM-medewerkers tot stand te brengen het inspiratieproces in de weg gestaan hebben. Deze constatering neemt niet weg dat privacyoverwegingen en hiërarchische verhoudingen een open dialoog tussen zorg- en HRM-medewerkers in de weg hadden kunnen staan en zo op hun beurt het inspiratie-

proces hadden kunnen bemoeilijken. Tegen de verwachting in leidde vooral de analyse van de reflecties van de HRM-medewerkers aan het einde van de workshop tot relevante inzichten.

Inzichten: hiërarchieën in de onderzoeksopzet

Naast het feit dat de onderzoeksopzet bij nader inzien wellicht te weinig recht doet aan het belang van de akoestische dialoog tussen zorg- en HRM-medewerkers, blijkt de opzet een zekere onevenwichtigheid te bevatten. De aandacht ging immers vooral uit naar de zorgmedewerkers (hoofdstuk 4 en 5) en veel minder naar de HRM-medewerkers. De individuele zorgmedewerkers werd wel naar hun persoonlijke verhaal gevraagd, terwijl aan de verhalen van de individuele HRM-medewerkers geen aandacht werd besteed. Bij nader inzien werden de HRM-medewerkers min of meer als anonieme vertegenwoordigers van de organisatie beschouwd, terwijl heel het mens-zijn van de zorgmedewerkers juist in het licht werd gezet. Bovendien werden de verhalen van de HRM-medewerkers bij nader inzien vanuit een kritisch perspectief geanalyseerd, terwijl de zorgmedewerkers vooral op empathie konden rekenen. Deze onbalans kwam dankzij de analyse van de persoonlijke reflecties aan het licht. De onderzoeksopzet bracht dus een zekere hiërarchie in de dialoog, terwijl een meerstemmige HRM-praktijk juist een horizontale, democratische dialoog vereist.

De in de onderzoeksopzet gecreëerde hiërarchie reikt verder dan de dialoog tussen de HRM- en zorgmedewerkers. Door de deelnemers niet te betrekken bij de analyse en door bijvoorbeeld de dialogische *performance* pas in de representatiefase te laten plaatsvinden (zie Bijlage 8), plaatst de onderzoeksopzet de onderzoeker in een zekere hiërarchische positie ten opzichte van de deelnemers. Dit levert het inzicht op dat een horizontale, democratische dialoog tussen onderzoeker en deelnemers aan de uitgangspunten van een meerstemmige wetenschapspraktijk dient te worden toegevoegd.

Inzichten: een 'mopperketen'

De ontdekking van deze hiërarchieën levert een belangrijk reeks van inzichten op: de HRM-medewerkers ontdekken in hun reflecties een te negatief beeld te hebben van de zorgmedewerkers en onvoldoende oog te hebben voor hun passie voor het werk, vervolgens ontdek ik als onderzoeker door de analyse van mijn reflecties een te negatief beeld te hebben van de HRM-medewerkers en onvoldoende oog te hebben voor wat hen beweegt in het HRM-werk. Parallel aan deze hiërarchie loopt bovendien de volgende mopperketen: de HRM-medewerkers ontdekken ten onrechte te mopperen over het gemopper van zorgmedewerkers, vervolgens ontdek ik als onderzoeker ten onrechte te

mopperen over dit gemopper van de HRM-medewerkers, om me vervolgens hierover weer aan mezelf te ergeren. Deze ontdekking brengt prachtig het sociaalgeconstrueerde, politieke en morele karakter van zorg-, HRM- en wetenschapspraktijken aan het licht, waardoor de paradoxale situatie kan ontstaan dat methodieken die bedoeld zijn om een bepaalde hiërarchie ter discussie te stellen, deze zelf in stand houden. Deze ontdekking brengt echter tevens aan het licht dat meerstemmige zorg-, HRM- en wetenschapspraktijken het in zich hebben onbewuste hiërarchieën juist aan het licht te brengen, ook al kunnen zij er niet omheen er zelf deel vanuit te maken. Een opgave die perspectief biedt! Hierover meer in de volgende paragraaf.

7.4 OVER HET ZOEKENDE EN VERWACHTINGSVOLLE KARAKTER VAN HET SEPTIEMAKKOORD

Een constructief toekomstperspectief: de democratisering van het weten

In een recente publicatie schetst Serres (2014) een positief toekomstbeeld door in te zoomen op de maatschappelijke gevolgen van wat hij de derde kennisrevolutie noemt. Met de uitvinding van het schrift en de boekdrukkunst als aanzet voor de twee voorgaande kennisrevoluties, vormt het internet (de democratisering van alle kennis) volgens hem de aanzet voor de derde kennisrevolutie in de menselijke geschiedenis. Deze revolutie brengt, volgens de auteur, een nieuwe generatie voort, een nieuwe mens die een ander lichaam heeft en anders denkt dan eerdere generaties en die daardoor over nieuwe mogelijkheden beschikt om iets van de toekomst te maken.

Volgens Serres lopen de huidige instituties (zoals gezondheidszorg, arbeidsorganisaties, het rechtssysteem, bedrijfsleven en politiek) nog achter bij de voortschrijdende democratisering van het weten en zijn zij daarom toe aan een ingrijpende verandering, aan andere verhoudingen en aan een andere vorm van kennis. *“Onze instituties verspreiden een glans die me doet denken aan het schijnsel van sterren waarvan de astronomen ons vertellen dat ze allang gedoofd zijn.”* (p. 31) De democratisering van het weten betekent, volgens hem, het einde van de piramidevorm die nu nog in allerlei sectoren de ouderwetse hiërarchische verhoudingen weerspiegelt, maar die niet meer van deze tijd is. *“Iedereen wil spreken, iedereen communiceert in talloos veel netwerken met iedereen.”* (p. 79) In plaats van deze piramide zullen allerlei symmetrische relaties ontstaan waarin veel verteld en geluisterd wordt omdat iedereen in principe over evenveel kennis kan beschikken. Volgens de auteur gaan de hervormingen die tot op heden hebben

plaatsgevonden nog lang niet ver genoeg. Dit komt, volgens hem, vooral doordat de bestaande instituties zich eerder verzetten tegen de democratisering van het weten dan dat zij deze ontwikkeling benutten. Hij betoogt dat de bestaande instituties pas echt opnieuw zullen worden uitgevonden als zij bereid zijn de complexiteit die de nieuwe werkelijkheid met zich meebrengt te omarmen.

De meerstemmige onderzoekspraktijk met betrekking tot een meerstemmige HRM-praktijk waarover deze dissertatie handelt, omarmt juist de complexiteit van de nieuwe werkelijkheid en sluit daarom aan bij het positieve betoog van Serres. Er kan inderdaad veel goeds worden verwacht van de vanzelfsprekendheid waarmee de nieuwe generatie met de totale beschikbaarheid van informatie om kan gaan en dit vermogen benut om een nieuwe werkelijkheid te realiseren: een werkelijkheid vol van meerstemmige praktijken. Ook Serres' verwachting dat de democratisering van het weten ertoe zal leiden dat de nieuwe generatie traditionele hiërarchische verhoudingen die gebaseerd zijn op de vanzelfsprekendheid dat de ene stem er meer toe doet dan de andere ter discussie zal stellen, kan aan deze nieuwe werkelijkheid bijdragen. Daarnaast kan op dit punt moed worden geput uit de vanzelfsprekendheid waarmee de nieuwe generatie virtuele en akoestische dialogen met elkaar combineert en ondanks alle digitale mogelijkheden waarde blijft hechten aan de akoestische dialoog in situaties waar heel het mens-zijn ertoe doet.

Kansrijke signalen

De positieve toekomstverwachting is gebaseerd op maatschappelijke signalen die al in de richting van het ontstaan van allerlei meerstemmige praktijken wijzen. Zoals de actie *Code oranje*,⁵¹ een initiatief van lokale politici, actieve burgers en ondernemers die de lokale democratie willen vernieuwen in de richting van meer zeggenschap voor burgers. Deze actie sluit aan bij een rapport van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG, 2016) waarin gesteld wordt dat de lokale democratie dringend aan verandering toe is in de richting van een meervoudige democratische praktijk. Volgens het rapport is meervoudigheid in een dergelijke praktijk het kernwoord. Een meervoudige democratie gaat uit van pluriformiteit, streeft naar maatwerk qua inrichting en werkwijze van de lokale democratie, omdat de huidige uniformiteit niet meer werkt. Ieder vraagstuk kent tegenwoordig immers zijn eigen schaal, zijn eigen aanpak en oplossing. Daarnaast is een meervoudige democratie, volgens het rapport, gebaseerd op een meer gelijkwaardige relatie tussen overheid en burgers, omdat ook de verticale aanpak niet meer werkt in deze horizontale samenleving. Stabiele verticale lijnen zijn immers verdwenen en in plaats daarvan komen en gaan allerlei horizontale netwerken. Ten slotte sluit

51 Zie: <https://vng.nl/onderwerpenindex/bestuur/lokale-democratie/nieuws/code-oranje-voor-verandering-politieke-democratie>. Geraadpleegd op 24 oktober 2016.

een meervoudige democratie, volgens het rapport, aan bij de nieuwe technologische mogelijkheden en de kenniseconomie. In een meervoudige democratie gaat het vooral om horen en gehoord worden, om het delen van zeggenschap en om het stem geven aan iedereen. Omdat niemand weet hoe dat moet is er, volgens het rapport, vooral experimenteerruimte nodig.

Een ander pleidooi voor meer meerstemmigheid in de relatie tussen overheid en burgers is te vinden in een rapport van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2016). In het rapport onderzoekt de raad de voor- en nadelen van het denken in systemen op het terrein van zorg en ondersteuning, met als conclusie dat het belangrijkste voordeel van een systeem is dat dit het werk van bestuurders en beleidsmakers vergemakkelijkt. Als belangrijkste nadeel wordt genoemd dat er een kloof is ontstaan tussen de systeemwereld en de leefwereld van de burgers. De raad adviseert de overheid om pluriformiteit als centrale waarde voor de inrichting van zorg en ondersteuning te gaan hanteren, meer plaats te maken voor machten en tegenmachten, zeggenschap en erkenning van verschil. Dit betekent, volgens de raad, dat verschillende opvattingen over kwaliteit, verschillende solidariteitsgemeenschappen en verschillende financiële arrangementen naast elkaar kunnen bestaan, waarbij burgers, professionals en andere betrokkenen zelf de criteria, normen en richtlijnen bepalen, afgeleid zijn van concrete, specifieke situaties.

Ook in de zorgsector zelf ontstaan initiatieven die pluriformiteit en horizontale verhoudingen nastreven. Een voorbeeld hiervan is de campagne *Betere zorg begint met een goed gesprek*,⁵² een initiatief van de Patiëntenfederatie en de Federatie Medisch specialisten, gericht op de ondersteuning van patiënten en medisch specialisten bij het samen beslissen en op het verbinden van al bestaande initiatieven. En niet alleen in de zorg, ook in andere sectoren zoals het onderwijs ontstaan vergelijkbare initiatieven, zoals bijvoorbeeld blijkt uit het Manifest Beter Onderwijs Nederland.⁵³

Een constructief toekomstperspectief: een meerstemmige HRM-praktijk

In dit onderzoek zijn de contouren van een meerstemmige HRM-praktijk voor de ouderenzorg zichtbaar geworden, een praktijk die recht doet aan heel het mens-zijn van de medewerkers en via deze weg aan heel het mens-zijn van de ouderen zelf, door open te staan voor diversiteit (harmonie), voor een open toekomst (melodie) en voor de akoestische dialoog (*performance*). Voor deze verkenning werd aansluiting gezocht bij oeroude, klinkende communicatievormen van de mens, methoden die de mens van nature toepast om in dialoog betekenis te geven aan het bestaan: narrativiteit en

52 Zie: <http://www.begineengoedgesprek.nl/>. Geraadpleegd op 24 oktober 2016.

53 Zie: <https://www.beteronderwijsnederland.nl/content/manifest-beter-onderwijs-nederland>. Geraadpleegd op 24 oktober 2016.

muziek. Door de HRM-praktijk nadrukkelijk in de akoestische ruimte te plaatsen werden de deelnemers uitgenodigd zich voor het onverwachte en het nog niet gekende open te stellen: voor al-het-mogelijke qua diversiteit (inleving), voor al-het-mogelijke qua open toekomst (inspiratie) en voor al-het-mogelijke qua dialoog (spreken en luisteren). Maar ik daagde ook mezelf als onderzoeker uit mij open te stellen voor het onvoorziene en onduidelijke door in alle fasen van het onderzoeksproces narratieve en muzikale werkvormen toe te passen en met muzikale metaforen te experimenteren, zoals onder meer blijkt uit de motetvorm van de resultatenhoofdstukken. Hiermee begaf ik mezelf in het domein van 'vage betekenissen' en de 'intuïtieve kennis', het domein dat vooral in de wetenschap met spanning gepaard gaat.

De terminologie van Serres volgend, kan deze verkenning van een meerstemmige HRM-praktijk beschouwd worden als het zetten van een stap opzij (Serres, 1982/1995), als het plaats maken voor iets nieuws uit al-het-mogelijke in de wereld van HRM en de wetenschap. In de terminologie van Cavarero kan deze studie opgevat worden als een erkenning van de vocale ontologie van de menselijke uniciteit (Cavarero, 2005), van het belang van het daadwerkelijk met elkaar spreken en naar elkaar luisteren om de kern van het mens-zijn te ervaren in de context van HRM. Dit onderzoek naar een meerstemmige HRM-praktijk kan tevens beschouwd worden als een 'nostalgische experiment', als een herwaardering van het non-verbale (Ten Bos, 2011). En ten slotte kan deze verkenning in de terminologie van Van Tongeren (2013) vergeleken worden met een oefening in boventoonzingen: een oefening in het hoorbaar maken van en het luisteren naar op het eerste gehoor onhoorbare stemmen in de arbeidsrelatie, in het benutten van het sonisch substraat van de mens, het onuitputtelijke vermogen van de mens om iets nieuws te laten klinken en te horen.

Een meerstemmige HRM-praktijk stelt zich open voor diversiteit (tussen en binnen medewerkers), voor een open toekomst (van de medewerkers en de organisatie) en ten slotte voor de akoestische, democratische dialoog waarin verhalen en muziek (concrete én vage betekenissen) met elkaar gedeeld worden. Praktisch gezien zou een oefening in een meerstemmige HRM-praktijk in de ouderenzorg kunnen bestaan uit het structureel in een akoestische dialoog met elkaar uitwisselen van levens- en loopbaanverhalen en verhalen en over de betekenis van het werk met behulp van muzikale werkvormen. Deze uitwisseling zou kunnen uitmonden in een gezamenlijke analyse van de plot (thema), het Ik-gedicht (emotionele grondtonen) en meerstemmigheid (complexiteit) van de verhalen, waarbij zowel aandacht wordt besteed aan de concrete teksten als aan de vage betekenis van klank: van stem en muziek. Deze inlevingsfase zou de basis kunnen vormen voor een inspiratiefase, waarin een beroep wordt gedaan op de verbeeldingskracht om mogelijke toekomstverhalen te construeren. De methode zou uitgewerkt kunnen worden ten behoeve van verschillende specifieke doelstellingen en contexten. HRM-medewerkers zouden daarbij de taak op zich kunnen nemen ondersteuning te bieden

bij het specificeren en toepassen van de methode. Door zichzelf en zorgmedewerkers bovendien aan te moedigen verhalen te contextualiseren en politiseren, zouden HRM-medewerkers bovendien een voortrekkersrol kunnen spelen in het democratiseren van arbeidsverhoudingen, een democratiseringsproces dat sowieso op handen is.

Kansrijke signalen

Onder meer uit twee publicaties van het lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming van de Haagse Hogeschool, *Wiens verhaal telt? Naar een narratieve en dialogische loopbaanbegeleiding* (Meijers, 2012) en *Het onzekere voor het zekere. Kwetsbaarheid als kracht in loopbaandialogen* (Meijers et al., 2014) blijkt dat deze verkenning van een meerstemmige HRM-praktijk niet op zichzelf staat, maar onderdeel uitmaakt van en bijdraagt aan een bredere maatschappelijke stroming. Ook in een rapport van het onderzoeks- en adviesbureau voor HR in de zorg (FWG, 2015) wordt de trend beschreven dat de dialoog tussen zorgwerkgevers en -werknemers steeds belangrijker wordt. Volgens dit rapport zullen arbeidsrelaties met het oog op een doorlopende en integrale ontwikkeling van zorgmedewerkers, steeds onvoorspelbaarder worden en van beide partijen steeds meer flexibiliteit eisen. Daarnaast zullen arbeidsrelaties gecompliceerder worden doordat grenzen tussen de levensdomeinen (leren, werken en zorgen) vervagen. De combinatie van deze factoren zal een rol gaan spelen in de arbeidsrelatie. Deze dynamiek vraagt om nieuwe oplossingen en nieuwe oplossingen vereisen experimenteerterruimte (Van den Broek et al., 2016).

Een constructief toekomstperspectief: een meerstemmige beroepsonderwijs

Uit deze studie blijkt dat een meerstemmige HRM-praktijk voor de ouderenzorg niet slechts een kwestie van methodiekontwikkeling en techniekbeheersing is, maar ook en vooral een bepaalde attitude vereist: de durf om te experimenteren en de volharding om te blijven oefenen met meerstemmig praktijken. Dit brengt ons bij de vorming van de jongvolwassenen tot HRM-professional voor wie de opleiding de plek is waar het sonisch substraat, de oneindige capaciteit van de mens om iets nieuws te laten klinken en te horen (Van Tongeren, 2013) al dan niet tot ontwikkeling komt. Ook is de opleiding de plek waar de jongvolwassene wordt aangemoedigd een open houding tegenover al-het-mogelijk te ontwikkelen of juist wordt ontmoedigd een stap opzij te zetten en plaats te maken voor iets nieuws. Ten slotte is de opleiding de plek waar de jongvolwassene zich bekwaamt in het voeren van horizontale dialogen en het maken van morele afwegingen of juist leert zich in te nestelen in haar of zijn toekomstige hiërarchische positie door zich af te sluiten van het onrechtvaardige feit in arbeidsrelaties dat de stem van de één er meer toe doet dan de stem van de ander. De vorming van HRM-studenten in de richting van een meerstemmige HRM-praktijk biedt een kansrijk toekomstperspectief. En niet alleen voor het HRM in de ouderenzorg.

Serres benadert het idee van een meerstemmige onderwijspraktijk vanuit het perspectief van de democratisering van het weten. Iedere kennisrevolutie en dus ook de kennisrevolutie waar we nu midden in zitten, vereist, volgens hem, een nieuwe pedagogiek. Maar het huidige onderwijssysteem loopt, volgens Serres, hopeloos achter bij het feit dat jonge mensen grotendeels in het virtuele leven en het internet de functie van het onderwijs en de traditionele docent intussen heeft overgenomen. *“Aan de toekomstgerichte kant van die kloof staan de jongelui die wij pretenderen van onderwijs te voorzien binnen randvoorwaarden die afkomstig zijn uit een tijd die zij niet herkennen: gebouwen, schoolpleinen, klaslokalen, collegezalen, campussen, bibliotheken, laboratoria en ten slotte de kennis zelf...”* (Serres, 2014, pp. 23-24). Volgens Serres wordt het daarom tijd dat de docent, die zijn oude functie van kennisoverdrager intussen verloren heeft, de aandacht niet meer voor zichzelf opeist, het rumoer niet meer tracht te onderdrukken, maar er juist naar gaat luisteren. *“Het voortgolvend gebabbel wijst het oude aanbod af om een nieuwe vraag aan te kondigen, haar uit te vinden en uit te dragen, en dat is de vraag naar een andere vorm van kennis.”* (p. 49)

Een meerstemmige onderwijspraktijk sluit aan op de democratisering van het weten en houdt een antwoord in op de behoefte aan een nieuwe pedagogiek. In een meerstemmige onderwijspraktijk vormt het levens- en studieloopbaanverhaal, het verleden, heden en de toekomst van de student en van diens studentengroep de input van de docent-studentrelatie en de inhoud van het onderwijs. Diversiteit, een open toekomst en de democratische dialoog staan centraal, zowel in de fase van studie- en beroepskeuze als gedurende de studieloopbaan zelf. Vergelijkbaar met de rol van de HRM-professional in een meerstemmige HRM-praktijk, zou het de taak van de docent kunnen zijn de HRM-student te ondersteunen bij de analyse van haar of zijn levens- en studieloopbaanverhaal (in de vorm van een plot, een Ik-gedicht en een meerstemmigheidsanalyse) en bij het ontwerp van haar of zijn mogelijke toekomstverhalen. Daarnaast zou de docent de HRM-student kunnen ondersteunen bij het contextualiseren en politiseren van verhalen en bij het democratiseren van dialogen in de toekomstige professionele praktijk. Deze nieuwe relatie tussen docent en student, waarin de student in heel zijn mens-zijn centraal staat, maar waarin ook het medemens-zijn van de docent ertoe doet, vereist een belangrijke democratisering van de dialoog tussen docent en student en de inhoud van het onderwijs: een constructief toekomstperspectief...

Kansrijke signalen

In de onderwijsvisie van de Hogeschool Rotterdam (2016a) valt de narratieve fasering van het leren op: leren van verleden, participeren in het heden en creëren van de toekomst

(Hogeschool Rotterdam, 2016a). Daarnaast valt op dat meervoudigheid (inclusiviteit en differentiatie) en dialoog (verbinding en activerende interactie) als de basis van de pedagogiek en didactiek beschouwd worden. In de strategische agenda van dezelfde hogeschool (Hogeschool Rotterdam 2016b) wordt geconstateerd dat veranderingen in de maatschappij om een transformatie van het onderwijs vragen: van het onderwijs zelf en van de onderwijsorganisatie. In de strategische agenda wordt erkend dat het werkveld zich sneller ontwikkelt dan de school in de huidige vorm bij kan houden en dat de school nu nog onvoldoende inspeelt op de verschillen tussen studenten en de onzekerheid van de toekomst.

Volgens het SCP (Van de Broek *et al.*, 2016) zullen arbeid, zorg en leren in de toekomst intensiever met elkaar verstrengeld raken, in de vorm van een toenemende complexiteit (diversiteit) en dynamiek (ontwikkeling). Het is aan het beroepsonderwijs om jonge mensen op het spanningsveld tussen de verschillende levensdomeinen voor te bereiden, door onder meer een beroep te doen op hun zelfredzaamheid, sociaal kapitaal en niet-cognitieve vaardigheden. De persoonlijke ontwikkeling van de student wordt misschien wel belangrijker dan de voorbereiding op een specifieke baan. Iedereen zal immers een eigen weg moeten zoeken, laverend tussen alle mogelijke sociale netwerken en identiteiten. *“De[ze] standaardwerkende bestaat allang niet meer, en er zal ook geen nieuwe standaardwerkende van de toekomst ontstaan.”* (p. 100) Daarnaast is het is aan het beroepsonderwijs om jonge mensen uit te dagen over de grenzen van de eigen sociale netwerken en identiteiten heen te kijken, de onzekerheid en morele vragen die dit oproept aan te gaan en hen hiervoor een veilige experimenteerruimte te bieden (Van de Broek *et al.*, 2016).

Een constructief toekomstperspectief: een meerstemmige zorg(onderwijs)praktijk

De principes van een meerstemmige HRM-praktijk en een meerstemmige onderwijspraktijk die jonge mensen hierop voorbereidt, zijn ook - en misschien wel vooral - van toepassing op de gezondheidszorg en het gezondheidszorgonderwijs. Immers, vooral in de gezondheidszorg staat het mens-zijn van de cliënt of patiënt en het mede-mens-zijn van de professional centraal. En misschien wel vooral in de gezondheidszorg klopt de democratisering van het weten op de deur.

Een meerstemmige gezondheidszorgpraktijk zou hieruit kunnen bestaan dat het levens- en gezondheidsverhaal van een individuele zorgvrager of van een groep zorgvragers bepalend wordt voor de zorgrelatie, waarbij de zorgprofessional open staat voor de complexiteit van dit verhaal, voor een open toekomst van dit verhaal en voor de democratische dialoog en waarbij met behulp van muzikale werkvormen ook een beroep gedaan wordt op het intuïtieve weten. Een dergelijke gezondheidszorgpraktijk vindt plaats in een akoestische ruimte, juist omdat heel het mens-zijn er nadrukkelijk toe doet. In een meerstemmige zorgpraktijk worden patiënten daarom vooral gehoord

in plaats van gezien, hebben professionals vooral een ‘klinisch oor’ in plaats van een klinische blik en richten zij zich vooral op ziekteverhalen in plaats van op ziektebeelden.

Dit alles zou onder meer inhouden dat het gezondheidszorgonderwijs de studenten niet alleen voorbereidt op een *evidence based practice* door hen kennis en onderzoeksmethoden aan te bieden die bewijs leveren voor de effectiviteit van (reeds ontwikkelde en algemeen geldende) professionele interventies en die vooral een beroep doen op het rationele weten, maar ook op een *design centered practice* door de studenten kennis en onderzoeksmethoden aan te bieden die gericht zijn op het maken van verschil en op het nog niet eerder bedachte, het nog niet gekende. En ten slotte bereidt een meerstemmig gezondheidszorgonderwijs studenten voor op een voortrekkersrol in een democratiserende gezondheidszorgpraktijk, een praktijk vol van akoestische dialogen gebaseerd op gelijkwaardigheid van de gesprekspartners: een constructief toekomstperspectief...

Kansrijke signalen

Ook *bottom up* ontstaan binnen de Hogeschool Rotterdam allerlei onderwijsvernieuwend initiatieven zoals het Hogeschooldocenten Ontwikkelteam.⁵⁴ Binnen dit team experimenteert een groep docent-onderzoekers van verschillende kenniscentra van de hogeschool met nieuwe didactische werkvormen op basis van *design research* en ‘leren door maken’. Een voorbeeld van een op *design research* gebaseerd, vernieuwend onderwijsprogramma in het zorgdomein is het *Innovation Lab Zorg Slimmer Beter* van het Instituut voor Gezondheidszorg.^{54 55} In dit *innovation lab* werken studenten van verschillende opleidingen gedurende een half jaar in een werkatelier aan een innovatief gezondheidszorgproject, waarbij zij zowel theoretische als ontwerpvaardigheden (innovatieve competenties) ontwikkelen om tot een innovatief ontwerp te komen en waarin een horizontale, meerstemmige dialoog tussen alle betrokkenen centraal staat.

De uitdagingen waar het toekomstige gezondheidszorgonderwijs voor staat en waarop de onderwijsvernieuwingen proberen in te spelen, worden onder meer duidelijk in het trendrapport van het SCP (Van de Broek *et al.*, 2016). Volgens dit rapport zullen allerlei vormen van professionele zorg steeds vaker in de thuissituatie verleend worden, in afstemming met de informele zorgverleners: “[...] er komt vraag naar mobiele, flexibele professionals, die via telecommunicatie en huisbezoeken het ziekteproces begeleiden monitoren.” (p. 125) In het verlengde hiervan beschrijft het onderzoeks- en adviesbureau voor HR in de zorg (FWG, 2015) vijf mogelijke nieuwe zorgberoepen, zoals de privacyadviseur, de participatiemakelaar, de *datawarehouse specialists*, de *nanotechnology riskwatcher en consultants*, de ontzorger, de *qualified medical engineer* en de zorgnavigator (p. 66). De

⁵⁴ Zie: <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/onderzoek/projecten-en-publicaties/creating-010/smart-and-inclusive-society/hogeschooldocenten-ontwikkel-team/>. Geraadpleegd op 24 oktober 2016.

weg lijkt dus vrij om de gezondheidszorg en het gezondheidszorgonderwijs als meerstemmige praktijken te benaderen.

Een constructief toekomstperspectief: een meerstemmige wetenschap

Volgens Serres loopt ook de wetenschap hopeloos achter bij de democratisering van het weten en is dit spijtig, omdat de democratisering van kennis de wetenschap juist kansen biedt om de bestaande verkokering te doorbreken. Serres stelt dat dit democratiseringsproces leidt tot een versnippering van kennis waarna de fragmenten op een creatieve manier opnieuw met elkaar verbonden kunnen worden. De nieuwe, gedemocratiseerde wetenschap zal hiervoor vooral een beroep doen op de creativiteit en het spelend vermogen van de onderzoeker. *“We moeten naar een andere rede. Er is maar één intellectuele handeling authentiek, en dat is de creativiteit.”* (Serres, 2014, p. 61). Tevens vraagt de nieuwe wetenschap om een verschuiving van de aandacht van de onderzoeker van algemene naar specifieke en diverse kennis: *“We kunnen zolang als nodig is blijven stilstaan bij de verhalen, de voorbeelden en de afzonderlijke gevallen, bij de dingen zelf.”* (p. 63) En ten slotte nodigt de nieuwe wetenschap volgens Serres uit, voorbij te gaan aan het domein van het geordende weten om vervolgens het domein van het ongeordende weten, het domein van de serendipiteit, de ongezochte vondst, te betreden: *“Het ongeordende bergt krachten in zich die de ordening ontbeert. De ordening is praktisch en snel, maar ze heeft een verengend effect; ze brengt in beweging, maar leidt op termijn tot verstarring.”* (p. 59)

In deze studie werd een meerstemmige wetenschapspraktijk verkend, een wetenschapspraktijk gebaseerd op een akoestische epistemologie die beschouwd kan worden als een stap opzij in de wetenschapsmethodologie: een wetenschapspraktijk die het luisteren centraal stelt om maximaal open te staan voor het onverwachte (qua diversiteit, open toekomst en dialoog). Om open te staan voor al-het-mogelijke werd ten eerste gebruik gemaakt van narratieve en muzikale werkvormen die uitdrukkelijk een beroep doen op de intuïtie als bron van kennis. Ten tweede werd gebruik gemaakt van de filosofie om al-het-mogelijke denkbaar te maken. Ten derde werd een emergente onderzoeksmethodiek toegepast om ook in onderzoeksmethodologische zin open te staan voor al-het-mogelijke: zowel in de fase van de informatieverzameling, als in de fase van de analyse en de representatie. Ten vierde werd ruimte geboden aan de persoonlijke reflecties van de onderzoeker om ook het sociaalgeconstrueerde karakter van het onderzoek zichtbaar te maken. De resultaten laten zien dat een meerstemmige wetenschapspraktijk het in zich heeft nieuwe kennispaden te betreden en nieuwe kennisdomeinen te verkennen. Een constructief toekomstperspectief...

Kansrijke signalen

Uit deze studie blijkt dat er universiteiten en hogescholen zijn (zoals de Universiteit voor Humanistiek en de Hogeschool Rotterdam) die openstaan voor emergente onderzoeksmethoden en diepmenselijke vraagstukken. Bovendien bleek ik op de schouders te kunnen gaan staan van onderzoekers en filosofen voor wie het concept meerstemmigheid al eerder een bron van inspiratie was. Ten slotte beschouw ik het als een kansrijk signaal dat zoveel mensen zich bij dit onderzoek lieten betrekken en erdoor geïnspireerd raakten, voorbijgaand aan hun verwondering of verwarring over het begrippenkader en de methodologie.

7.5 HOOR-SPEL

Deze dissertatie die betrekking heeft op een meerstemmige wetenschapspraktijk en gericht is op een meerstemmige HRM-praktijk in de ouderenzorg, wil ook een aanmoediging zijn om in andere domeinen, zoals het beroepsonderwijs en de zorg, met meerstemmige praktijken te experimenteren, er met volharding in te oefenen, maar er vooral blijmoedig mee te spelen. Al doende heb ik als onderzoeker de waarde ervaren en genoten van het methodologisch experiment, van de volhardende oefening in het hoorbaar maken van en luisteren naar stemmen en *last but not least* van het blijmoedige spel met het concept meerstemmigheid. Mijns inziens verdienen vooral de levensdomeinen waarin heel het mens-zijn ertoe doet, zoals op het werk, in de zorg of op school, een dergelijke experiment, de oefening en het spel met meerstemmige praktijken, praktijken die recht doen aan de drievoudige betekenis van meerstemmigheid: diversiteit, open toekomst en vocaliteit, in muzikaal jargon: harmonie, melodie en klank.

Een meerstemmige praktijk is nog het best vergelijkbaar met een oefening in boven-tonzingen, volgens de Sardijnse traditie, zoals Van Tongeren deze in zijn dissertatie beschrijft (Van Tongeren, 2013) waarbij het sociale karakter van de zangoefening, het gezamenlijke streven naar een perfecte harmonie, in principe aan zichzelf genoeg heeft en het doel dat met een grote intensiteit nagestreefd wordt, als een wonderbaarlijk bijverschijnsel van het harmonische proces beschouwd wordt: een meerstemmige praktijk als sociaal hoor-spel.

SUMMARY

The increasing shortage of elderly care workers on the Dutch labour market of 2011 was the direct cause for this study, themed ‘an employee focused human resource management (HRM) practice in elderly care’. This theme stayed relevant, even when during this research suddenly a labour market surplus arose. Even in this labour market situation the Dutch elderly care sector was challenged with getting the right care employees in the right place, and retaining good professionals in the field and in the organisation. At this time labour market shortage in the care sector increases again due to demographic developments.

Taking the Rotterdam-based elderly care organisation “Laurens” as a case study, the aim of this study is to contribute to an HRM strategy in elderly care that focuses on the person inside the care worker and the dialogue between organisation and care worker. This research adheres to the humanistic tradition. In line with this tradition, the HRM strategy that is being explored in this study is based on a holistic and narrative view on human kind, and a dialogical view on HRM. We call this view of human kind a “polyphonic view”; and we call this HRM practice a “polyphonic practice”. This theoretical framework of polyphony has been applied in this study in both a theoretical and methodological manner. This has been done in order to obtain a holistic and narrative insight into the care workers as human beings and into the meaning of working in elderly care, and to explore a polyphonic HRM practice and scientific practice as well.

The research questions were as follows:

1. What does the polyphony of the life- and career stories of care workers in elderly care sound like?
2. What does the polyphony sound like of the stories care workers in elderly care tell about what really matters to them in terms of their daily practice?
3. What does the polyphonic resonance of the HR employees sound like after listening to the stories of the care workers?
4. What is the added value of a polyphonic scientific practice?

Before answering these questions, the research was placed in a practical, epistemological, methodological and personal context. Moreover, the concept of polyphony was underpinned philosophically, signifying plurality (diversity and changeability) and vocality (acoustic dialogue). This underpinning created the insight that HRM and scientific practices that are based on polyphony can serve both moral and epistemological purposes, and are just a matter of experimenting and practising. The polyphonic practice of this research can be viewed as a nostalgic experiment and a good exercise in addressing the polyphony of the body: an experiment because one's imagination is both theoretically and methodologically challenged with the purpose of transcending the established and the normative; a nostalgic experiment, because it concerns re-evaluating the acoustic dialogue as a source of knowledge; and finally, a

good exercise because making polyphony audible and actually listening to it is not a simple trick, but artwork that requires practise.

Methodologically speaking the research can be situated in the qualitative, narrative and emergent tradition, or more specifically: in the social constructionist trend of qualitative research and the dialogical performative approach of narrative research. Within the tradition of emergent research, the mixed methodology of Voice Centered Research (Gilligan, 2006) has been chosen, and the musical variant of Arts Based Research (Leavy, 2009; Barone & Eisner, 2012). This specific methodology mix contains a methodological innovation that is expressed in the fourth research question regarding the value of a polyphonic scientific practise.

To support this methodological innovation, the next starting points have been established: the methodology is consistent with the concept of polyphony, it appeals to ones aural capacity, prioritises the dialogue, and is open to the progressive insight and the reflections of the researcher. For these reflections multi-voicing reflexivity (Alvesson *et al.*, 2004) has been used. These assumptions have been directive in every phase of the research process, up until the representation phase. In order to correspond with the practical target as much as possible, namely a polyphonic HRM practice, a case study was chosen as research design (Yin, 2013), and a data collection method according to the principles of a polyphonic HRM practice (Janssens & Steyaert, 2001; Savickas, 2006; 2011).

In accordance with the emergent character of this research and the mixed method methodology, a specific set of quality criteria has been established, specifically for this research. By combining existing criteria sets a new set of five quality criteria emerged: accuracy of the data collection and data triangulation, internal consistency and analysis triangulation, persuasiveness and representation triangulation, usability and usability triangulation, and finally polyphony, in line with the assumptions of a polyphonic scientific practise as described in the previous paragraph.

A polyphonic scientific practise, polyphonic in terms of the plurality (diversity and changeability) and vocality (acoustic dialogue) of this practise, is based on the acknowledgement of polyphony in social practices, such as the scientific practise itself. A polyphonic scientific practise is especially applicable when it involves disclosing the socially constructed and, therefore, political character of a social phenomenon.

The information was collected in two phases. In the storytelling phase the care workers first told their life and career stories in open, individual interviews, and then shared three kinds of stories about what really matters to them in their day-to-day work in elderly care during a musical storytelling workshop: "living up to your own potential" stories, stories of complaint and "nice moment" stories. In the listening phase the HRM employees participated in a workshop for listening and inspiration where they listened to the stories of the care workers and let themselves be inspired in view of a polyphonic

HRM. Both in the individual interviews and in the workshop narrative and musical methods were used.

Within Voice Centered Research as a method of analysis, The Listening Guide was used (Gilligan, 2006). This is a method that reveals polyphony in personal stories. Within Arts Based Research, Musical Portraiture and Performance Collage (Jenoure, 2002; Leavy, 2009) form a combined methodology of analysis that uses artistic-musical methods. Both methods of analysis have been adapted to the research context. Cooperation with a composer guaranteed the artistic analysis of the stories. The polyphonic reflections of the research were also involved in the analysis.

Two locations from Laurens were selected on the basis of a combination of maximum variation and convenience sampling. Then a selection of care workers was chosen per location (n=25) on the basis of maximum variation sampling. Three care workers participated in the individual interview, but not in the workshop. All members of the HRM team (n=28) participated in the HRM workshop. All participants signed an informed consent. All interviews and workshops were transcribed verbatim, anonymized, and summarised by the researcher. The transcriptions and summaries were verified by the participants.

The life and career stories of the care workers constitute the input for the answer to the first research question (What does the polyphony of the life- and career stories of care workers in elderly care sound like?). The results were theoretically supported using the concept of "the polyphonic identity". The answer to the second question (What does the polyphony sound like of the stories care workers in elderly care tell about what really matters to them in terms of their daily practice?) was based on the three categories of short stories that the care workers told each other during the workshop: stories about living up to your own potential (What do you need to live up to your potential at work?), stories of complaint (What recent work experience would you want to complain about?), and finally the "nice moment" stories (Which recent work experience makes you happy?). In this theoretical section the concept 'the polyphonic work in elderly care' was key. Finally, the inspirations and reflections of the HRM employees based on the stories of the care workers led to the answer to the third question (What does the polyphonic resonance of the HRM employees sound like after listening to the stories of the care workers?). The answer to this question was theoretically underpinned using the concept "a polyphonic HRM practice".

The analyses of the life and career stories, according to the Listening Guide (Gilligan, 2006), yielded a detailed and enlightening insight into the connection between the lives and careers of care workers in elderly care. Even though the polyphonic analysis method specifically revealed the diversity within this connection, some similarities were discovered as well. Some of the expectations of the researcher were confirmed, like the expectation that the care workers have an empathetic and caring character, the tendency to put others before themselves, and a certain need for appreciation and

acknowledgement. Some other expectations were not confirmed, such as the expectation that combining professional and personal care tasks would be a problematic issue for the care workers. Regarding some of the other expectations, the results showed a more diverse image. This was the case with the expectation that care workers would have little ambition in their careers and little career pride, and would attach little value to their economic independence. Moreover, the open analysis showed that the majority of care workers have a need for action and development in their jobs, that they mostly identify themselves with normal people and a homely environment, and that they view caring for the elderly mainly as a gift. The analysis also demonstrated that the majority of participants felt strongly connected to other people, to everything that is alive and to the cosmos, that the majority is very aware of the fragility of life, and often fight a certain type of personal battle. The majority of the participants originally had different career ambitions from what they are currently doing in elderly care, and lots of participants expressed their worries about their future career in elderly care. The researcher's personal reflections on these stories appear to be mostly analytic and empathetic. The artistic analysis resulted in three compositions that express the polyphony of the life and career stories, the inner power and caring character of the care workers, and the empathy that these stories evoke.

The analysis of the "living up to your own potential" stories, according to the *Listening Guide*, showed that care workers highly value working in teams and in environments that foster mutual trust. The analysis of the stories of complaint showed that care workers often experience tension between the tendency to lose patience and empathy on the work floor, and striving to always remain professional, between feelings of powerlessness and the desire to stay motivated, and between the need for means to take action and the everlasting feeling of always falling short. The main result from the "nice moment" stories is definitely gratitude: being grateful for being able to work in a pleasant team, for being able to care for other people, for opportunities to develop, and for events at work that give the workers confidence. The personal reflections of the researcher on the stories of these care workers regarding the day-to-day tasks in elderly care, appeared to be established with a polyphonic HRM in mind. The artistic analysis resulted in a composition for a six voiced vocal ensemble that expresses the animation of the care workers and the importance of teamwork. The music itself, however, has a melancholic sound to it, which makes the effort of the daily tasks in elderly care and the three earlier mentioned types of tension resonate.

The analysis of the inspiration dialogues of the HRM employees clearly showed that the majority of these HRM workers struggle with surrendering to their inspirations. In the dialogues, the inspired voices often lost against the critical voices. The analysis did show that the narrative methods brought new insights to the participants, such as having insufficiently acknowledged the passion of a care worker for working in elderly care

and the importance these workers attach to working in teams. Moreover, the narrative methods yielded a variety of emotions in these HRM employees: positive emotions such as feeling touched, and negative emotions such as powerlessness, doubt and self-blame. The HRM workers discovered that by maintaining a negative image of the care workers they do not only fail the care workers, but also themselves. However, the analyses also showed some animated HRM inspirations. These were often focused on supporting teamwork, making working conditions more flexible, offering possibilities to develop, and applying narrative methods in various phases in the work relationship. In this part the personal reflections of the researcher show a critical stance towards the texts. The artistic analysis resulted in a composition for string ensemble that makes the intermediary position of the HRM employees resonate: the HRM employee as representative of the system, as a “HRM technician”, but also as a fellow of the care worker. The melancholic atmosphere that stands out in this composition as well, makes the effort that this intermediary position costs, but also the compassion it evokes, resonate.

Finally, the experiences of the participants with the different musical methods in combination with the researcher’s own experience with these methods constitute the input for the answer to the fourth and last research question: What is the added value of a polyphonic scientific practice? The musical methods played a vital role throughout the research process, both during the data collection phase and during the analysis and representation phase. For instance, these musical methods added a narrative touch and depth to the individual interviews, and created an atmosphere of trust, togetherness, and openness during the workshops. During the analysis phase, the poetic and musical methods allowed for new and more profound insights. During the representation phase, it was the compositions that increased the interest in and distribution of the research results. This does not negate the fact that the elusive meaning of music always created a certain amount of tension and that, in the end, it is the responsibility of the reader or listener to decide what the musical methods add to their own insights.

In the design of the final chapter, which deals with the conclusion and discussion, again a musical metaphor is applied: This thesis ends in a seventh chord, a chord that sounds uncomfortable, but that also raises the expectation that a relaxing final chord is on its way. The tense character of the seventh chord reflects the increasing pressure on elderly care (especially Laurens) and the fact that government policy aims at moving the care tasks away from the professional care workers to the private sphere, which affects some citizens more than others. Moreover, some parts in the research design feel uncomfortable on second thoughts because of implicit intentions, assumptions and hierarchies, and an insufficient involvement of the vocal aspect of polyphony. The expectant character of the seventh chord, represents the potential that a polyphonic HRM and scientific practice appears to have, as demonstrated by this study.

This potential reaches all areas in which the humanity of human beings really matter, such as vocational education and health care. Moreover, the expectant character represents the expectation that the new generation, one that has grown up with the notion that everyone has access to all knowledge, will playfully experiment with all kinds of polyphonic practises. The relaxing final chord that usually follows the seventh chord represents a potential future full of polyphonic practises, polyphonic in the threefold meaning of diverse, open (plural) and vocal, in musical jargon: harmonic, melodic and performative.

DANKWOORD

DANKWOORD

Alleen varend op mijn eigen gedrevenheid had ik dit onderzoeksproject niet kunnen realiseren. Op de eerste plaats maakten de Universiteit voor Humanistiek, de Hogeschool Rotterdam en ouderenzorgorganisatie Laurens het mogelijk. In het bijzonder dank ik Hugo Letiche en Alexander Maas van de Universiteit voor Humanistiek, Chris Kuiper en Marleen Goumans van de Hogeschool Rotterdam, Gemmie Rijnen, Thérèse-Sophie de Wit, Anne Marie Vetten van de dienst PO&O van Laurens, de locatiemanagers Els Diephout en Johan Severijnen en alle deelnemers. Marleen Goumans dank ik in het bijzonder voor het voortdurend naar wegen zoeken om het onderzoek binnen de hogeschool en Laurens mogelijk te maken en voor haar consequente focus op het halfvolle glas.

Ook heb ik veel te danken aan mijn vriendin Marjo Brenters, aan de vele inspirerende gesprekken met haar, wandelend door het Brabantse landschap, met een kop koffie aan de keukentafel of onder het genot van een wijntje in de tuin. Samen met haar collega-stembevrijder Lambert Mutsaers kreeg Marjo alle deelnemers aan het onderzoek aan het zingen.

Het proefschrift had niet de vorm kunnen krijgen die het nu heeft, zonder twee kunstenaars: musicus Paul van Gulick en beeldend kunstenaar Yoni de Groot. De gesprekken met Paul over de raakvlakken tussen kunst, filosofie en wetenschap en onze samenwerking in het wordingsproces van de composities, vormden voor mij een belangrijke bron van inspiratie. Met dank aan de koekoeksklok die ons de tijd net niet helemaal deed vergeten. Yoni's illustraties confronteerden mij in de ontwerpfase met de grenzen die mijn eigen rationaliteit mij oplegt als het niet om muziek, maar om beeldende kunst gaat. Dankzij deze ervaring kan ik me beter verplaatsen in lezers van dit proefschrift, die zich door de muzikale vorm in verwarring gebracht voelen. Ik heb de samenwerking met jullie en jullie artistieke bijdragen als bijzonder inspirerend en eervol ervaren.

Ik dank Wieteke, Aniek, Sophie, Ivy en Josine voor het transcriberen van alle interviews, Sophie tevens voor haar hulp bij de analyse, Wieteke voor de hulp bij de vertalingen en Aniek voor haar bijdrage aan de vormgeving van het proefschrift.

Niet in het minst dank ik alle uitvoerenden van de composities: Kamoroor Varietas (in memoriam Jaap Kaasschieter) en dirigent Hubert Koniuszek, bariton Bruno de Jonghe en pianiste Helene Sluyter, de zangers Jolien, Jelka, Aniek, Bea, Annemieke, Petra, Louis, Jeroen, Henk, Wil, Gert-Jan, Lou en Hans en de strijkers Bart, Welmoed, Annie, Frank, Sanne, Aniek, Camille, en Louis en ten slotte de organisten Koos van Vliet en Leo Terlouw.

Dank aan alle collega's die belangstelling hebben getoond voor mijn onconventionele onderzoeksaanpak en die met me meeleeften toen ik het in de laatste fase opeens moeilijk kreeg. Ik dank de leden van de schrijfgroep van het Kenniscentrum Zorginnovatie onder leiding van Adriaan Visser voor hun bijdrage aan de drie artikelen die in het tijdschrift KWALON gepubliceerd werden en lector AnneLoes van Staa voor haar bemid-

deling. Ik dank mijn collega's Marleen Goumans, Jeannette Nijkamp, Mieke Cardol, Nico van Hal en Michiel de Ronde en Matthijs Meesters, de huidige directeur van de dienst HR van Laurens dat zij het mij mogelijk hebben gemaakt te oefenen in het verdedigen van mijn proefschrift.

Het meest heb ik te danken aan mijn twee begeleiders: Alexander dank ik vooral voor het feit dat hij zich aan mijn onderzoeksproject heeft verbonden, voor zijn nauwgezette aanwijzingen en voor het vinden van een middenweg tussen wetenschappelijke vernieuwing en traditie. Chris dank ik voor alle vriendelijke aanmoedigingen van begin tot eind, voor het *out of the box*-denken zonder de logica uit het oog te verliezen, voor zijn scherpe inhoudelijke blik en supersnelle feedback, die hem heel wat weekendtijd gekost heeft. Beiden dank ik voor alle inspirerende begeleidingsgesprekken. Ik vond het een eer om mijn ideeën en teksten aan jullie voor te mogen leggen.

Chris dank ik in het bijzonder voor zijn onophoudelijke persoonlijke steun en moedige interventies toen de afronding van het promotietraject maar op zich liet wachten en mijn geduld en vertrouwen in een goede afloop op de proef werden gesteld. Van de Universiteit van Humanistiek dank ik iedereen die zich buiten mijn zicht voor de afronding heeft ingezet, waarbij ik vooral pedel Dorothé van Driel als een reddende engel ervaren heb.

Mijn Louis dank ik voor alle (glutenvrije!) maaltijden, kopjes thee of koffie en glazen wijn die hij mij de afgelopen jaren voorschoot, voor de ergonomische tips, voor het steeds maar aanhoren van mijn *elevator pitch* als vrienden of familie naar de voordeuren van mijn onderzoek vroegen en voor het lieve meeleven met alle mijlpalen en tegenslagen, voor de zachte waarschuwingen om het niet te laat te maken of juist de aanmoediging om maar even door te pakken, voor het zo loyaal meedoen aan de muzikale uitvoeringen, de ene keer als contrabassist, de andere keer als zanger en weer een andere keer als geluidtechnicus en niet in het minst voor het delen van de passie voor (oude) muziek. Mijn kanjers van dochters Jolien, Jelka, Aniek en Wieteke en hun mannen dank ik voor alle lieve belangstelling en aanmoediging, het meedoen aan de uitvoeringen en het meedenken met van alles en nog wat. En onze lieve kleinkindjes Bente, Mees en Julot dank ik voor hun logeerpartijtjes in Effen die mij het proefschrift af en toe even helemaal lieten vergeten.

OVER DE AUTEUR

Monique Bussmann werd in 1958 geboren in Etten-Leur. Na het VWO afgerond te hebben volgde zij diverse verpleegkunde-opleidingen. Vervolgens studeerde zij Gezondheidswetenschappen (afstudeerrichting Verplegingswetenschap) aan de Rijksuniversiteit Maastricht.

Ze werd in 1988 docent aan de HBO-V en diverse post-HBO-opleidingen van wat tegenwoordige Avans Hogeschool heet. Als eerste wetenschappelijk opgeleide verpleegkundedocent in het team ontwikkelde zij er het vak methoden en technieken van verplegingswetenschappelijk onderzoek.

In 2001 startte zij haar eigen bureau voor project- en interim-management in de zorgsector onder de naam Bussmann Orde op Zaken. Als opdrachtnemer gaf ze leiding aan diverse innovatieprojecten in de thuiszorg, de ouderenzorg, de gehandicaptenzorg, de cliëntenondersteuning, de vrouwenhulpverlening en de kinderopvang. Ook had ze verschillende opdrachten in het middelbaar en hoger beroepsonderwijs voor de gezondheidszorg.

Sinds 2010 is zij als docent-onderzoeker werkzaam bij het Kenniscentrum Zorginnovatie van het Instituut voor Gezondheidszorgopleidingen van de Hogeschool Rotterdam en studeerde ze aan de Graduate School van de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht, waar haar belangstelling voor wetenschapsfilosofie en narratieve en artistieke onderzoeksmethoden werd gevoed.

Monique Bussmann houdt van jongs af aan van muziek, ze volgde zelf onder meer piano-, zang- en cellolessen en zong in verschillende koren: via kinder-, jongeren- en studenten-koor naar Bach- en renaissancekoor. Momenteel speelt ze vooral cello in projectorkesten. Met name muziek uit de stijlperiode van de renaissance spreekt haar erg aan.

Ze groeide op als vijfde kind en jongste dochter in een gezin met zeven kinderen met een chronisch zieke moeder. Als puber verzette ze zich tegen de traditionele taakverdeling tussen de jongens en de meisjes in het gezin en de 'dienende liefde' die haar moeder haar als meisje bij probeerde te brengen. Als jongvolwassene maakte ze zich hard voor de emancipatie van vrouwen. Als bestuurslid en juryvoorzitter van de CSG-Borgprijs, een scriptieprijsvraag voor studenten van zorgopleidingen van het ROC-West-Brabant, zet zij zich ervoor in aankomend zorgtalent extra erkenning te geven.

PUBLICATIES

Bussmann, M.B.M., Kuiper, C.H.R. & Maas, A.J.J.A. (2013). Klinkende meerstemmige verhalen. *KWALON*, 18(3), 47-54.

Bussmann, M.B.M., Kuiper, C.H.R. & Maas, A.J.J.A. (2014). Klinkende meerstemmige verhalen, deel II. De luisterfase in de dataverzameling. *KWALON*, 19(1), 47-55.

Bussmann, M.B.M., Kuiper, C.H.R. & Maas, A.J.J.A. (2015). Klinkende meerstemmige verhalen, deel III. De analysemethodiek. *KWALON*, 20(1), 40-52.

LITERATUUR

- Alvesson, M., Hardy, C. & Hardy B. (2004). Reflecting on reflexive practices in organization and management theory. *Lund Institute of Economic Research*. Working Paper Series: Lund, 2004/9, 19-27.
- Arendt, H. (1958). *The human condition*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Arve, A. ten, Bronkhorst, B., Brouwers, J. & Spoek, M. (red.) (2016). *Jaarrapport Zorggebruik 2016. Inzicht in (arbeidsrelevant) zorggebruik van zorgmedewerkers*. Apeldoorn: Stichting IZZ.
- Baart, A. (2004). *Theorie van de presentie*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Bakhtin, M. (1981/2004). *The dialogic imagination. Four essays by M.M. Bakhtin*. in: M. Holquist (Ed., Trans. C. Emerson & M. Holquist). Austin, TX: University of Texas Press.
- Barone, T. & Eisner, E. (2012). *Arts based research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Boer, F. de & Smaling, A. (2011). *Benaderingen in kwalitatief onderzoek. Een inleiding*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boer, A. de & Klerk, M. de (2013). *Informeel zorg in Nederland. Een literatuurstudie naar mantelzorg en vrijwilligerswerk in Nederland*. Den Haag: SCP.
- Boer, A. de, Klerk, M. de & Merens, A. (2015). *Vrouwen, mannen en de hulp aan (schoon)ouders*. Den Haag: SCP.
- Bos, R. ten (2011). *Stilte, geste, stem*. Amsterdam: Boom.
- Bossuyt, I. (1994). *De Vlaamse polyfonie*. Leuven: Davidsfonds.
- Brabander, R. de (2014). *Wie wil er nou niet zelfredzaam zijn? De mythe van zelfredzaamheid*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Brakel, M. van den (2015). *Wel werk maar niet economisch zelfstandig*. Reeks Sociaaleconomische trends. Den Haag: CBS.
- Broek, A. van den, Campen, C. van, Haan, J. de Roeters, A., Turkenburg, M. & Vermeij, L. (red) (2016). De toekomst tegemoet. Leren, werken, zorgen, samenleven en consumeren in het Nederland van later. Sociaal en Cultureel Rapport 2016. Den Haag: SCP.
- Bronkhorst, B., Arve, A. ten, Spoek, M., & Wieman, D. (red.) (2014). *Gezond werken in de zorg. Onderzoek naar fysieke en psychosociale aspecten arbeidsbelasting onder zorgmedewerkers*. (In samenwerking met Erasmus Universiteit Rotterdam). Apeldoorn: Stichting IZZ.
- Burrell, G. (1997). *Pandemonium: towards a retro-organization theory*. London: Sage.
- Bussmann, M.B.M., Kuiper, C.H.R. & Maas, A.J.J.A. (2013). Klinkende meerstemmige verhalen. *KWALON*, 18(3), 47-54.
- Bussmann, M.B.M., Kuiper, C.H.R. & Maas, A.J.J.A. (2014). Klinkende meerstemmige verhalen, deel II. De luisterfase in de dataverzameling. *KWALON*, 19(1), 47-55.
- Bussmann, M.B.M., Kuiper, C.H.R. & Maas, A.J.J.A. (2015). Klinkende meerstemmige verhalen, deel III. De analysemethodiek. *KWALON*, 20(1), 40-52.
- Cavarero, A. (2003/2005). *For more than one voice. Toward a philosophy of vocal expression*. (trans. P.A. Kottman). Stanford, CA: Stanford University Press.
- CBO, Kwaliteitsinstituut voor de Gezondheidszorg (2005). *Beoordeling kwalitatief onderzoek*. Utrecht: CBO.
- Cloin, M. (red.) (2013). *Met het oog op de tijd. Een blik op de tijdsbesteding van Nederlanders*. Den Haag: SCP.
- Cooper, R. (1976). The open field, *Human Relations*, 29(11), 999-1017.
- Cooper, R. (1986). Organization/Disorganization, *Social Science Information*, 25(2), 299-335.
- Echtelt, P. van, Croezen, S., Vlasblom, J.D., Voogd-Hamelink, M. de & Mattijssen, L. (2016). *Aanbod van Arbeid 2016*. Den Haag: SCP.
- Essen, G. van, Kramer, S., Velde, F. van der & Windt, W. van der (2016). *Arbeid in zorg en welzijn, jeugdzorg en kinderopvang 2015. Integrerend AZW rapport*. Den Haag: CAOP. Geraadpleegd op: <http://www.fbz.nl/ThemaDocumenten/AZW-rapport%202015.pdf>.

- FWG (2015). *De zorg ontregelt. FWG trendrapport*. Utrecht: FWG.
- Gastel van, L. (2013). *Verantwoordelijkheden van bestuurders in de ouderenzorg. Naar moreel constructivistisch leiderschap*. Dissertatie. Ridderkerk: Ridderprint.
- Gergen, K.J. (1994). *Realities and relationships. Soundings in social construction*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gezondheidsraad (2009). *Preventie bij ouderen: focus op zelfredzaamheid*. Den Haag: Gezondheidsraad.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gilligan, C., Spencer, R., Weinberg, M.K. & Bertsch, T. (2006). On the listening guide: a voice-centered relational method. In: S.N. Hesse-Biber, & P. Leavy (Eds.). *Emergent methods in social science*. (pp. 253-272). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Graaf-Zijl, M. de, Josten, E., Boeters, S., Eggink, E., Bolhaar, J., Ooms, I., Ouden, A. den & Woittiez, I. (2015). *De onderkant van de arbeidsmarkt*. Den Haag: CPB / SCP.
- Haanstra-Veldhuis, V. & Zwart, B.C.H. de (2013). *Flexibilisering en werkbeleving in de VVT-sector. Onderzoek onder medewerkers in de Verzorging & Verpleging en Thuiszorg*. Leiden: Astri. Geraadpleegd op: http://www.astri.nl/media/uploads/files/AStri_Eindrapport_Onderzoek_Flexibilisering_en_werkbeleving_in_de_VVT.pdf
- Hagemeyer, E.R. (2005). *The unmasking of the Other*. Dissertatie. Rotterdam: EUR/ERIM.
- Hermans, H.J.M. & Hermans-Jansen, E. (1995). *Self-narratives: The construction of meaning in psychotherapy*. New York, NY: Guilford Press.
- Hermans, H.J.M. & Hermans-Konopka, A. (2011). *Het dialogische zelf. Positionering en contrapositionering in een globaliserende maatschappij*. Amsterdam: Pearson.
- Heijst, A. van (2005). *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*. Kampen: Klement.
- Hesse-Biber, S.N. & Leavy, P. (Eds.) (2006). *Emergent methods in social science*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hesse-Biber, S.N. & Leavy P. (Eds.) (2008). *Handbook of emergent methods*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hogeschool Rotterdam (2016). *Onderwijsvisie*. Geraadpleegd op: <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/globalassets/documenten/hogeschool/over-ons/onderwijsvisie-nl.pdf>
- Hogeschool Rotterdam (2016). *Onze Agenda. Opleiden in Rotterdam voor de wereld van morgen. Strategische agenda*. Geraadpleegd op: <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/globalassets/documenten/hogeschool/over-ons/strategische-agenda.pdf>
- Honing, H. (2010). *De ongeletterde luisteraar. Over muziekcognitie, muzikaliteit en methodologie*. Oratie. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Horst, A. van der, Bettendorf, L., Draper, N., Ewijk, C. van, Mooij, R. de & Rele, H. ter (2010). *Vergrijzing verdeeld. Toekomst van de Nederlandse Overheidsfinanciën*. No. 86. Den Haag: CPB.
- Huijsman, R. (2013). *Hoe slaagt de MOL? Management. Organisatie & Leiderschap voor toekomstige ouderenzorg*. Oratie. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- IGZ & Ministerie van VWS (2014). *Verbetering van de kwaliteit van de ouderenzorg gaat langzaam. Intensivering toezichtbezoeken aan verpleeg- en verzorgingshuizen in de periode 2011 en 2012*. Utrecht: IGZ.
- IGZ & Ministerie van VWS (2015). *Tussenrapportage toezicht IGZ op 150 verpleeghuiszorginstellingen*. Utrecht: IGZ.
- Janssens, M. & Steyaert, Chr. (2001). *Meerstemmigheid: organiseren van verschil*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Jenoure, T. (2002). Sweeping the temple: a performance collage. In: C. Bagley & M.B. Cancienne. *Dancing the data*. (pp. 73-89). New York, NY: Peter Lang.
- Josten, E. & Boer, A. de (2015c). *Concurrentie tussen mantelzorg en betaald werk*. Den Haag: SCP.

- Kaljouw, M., & Vliet, K. van (2015). *Naar nieuwe zorg en zorgberoepen: de contouren*. Diemen: Zorginstituut Nederland.
- Klerk, M. de, Boer, A. de, Kooiker, Sj., Plaisier, I. & Schyns, P. (2014). *Hulp geboden. Een verkenning van de mogelijkheden en grenzen van (meer) informele hulp*. Den Haag: SCP.
- Klerk, M. de, Boer, A. de, Plaisier, I., Schyns, P., & Kooiker, Sj. (2015). *Informele hulp. Wie doet er wat? Omvang, aard en kenmerken van mantelzorg en vrijwilligerswerk in de zorg en ondersteuning in 2014*. Den Haag: SCP.
- Laurens (2011). *De medewerker centraal!* Rotterdam: Laurens.
- Laurens (2012). *Jaaroverzicht in cijfers (PO&O)*. Rotterdam: Laurens.
- Laurens (2013a). *Jaarverslag 2012*. Rotterdam: Laurens.
- Laurens (2013b). *Jaaroverzicht in cijfers (PO&O)*. Rotterdam: Laurens.
- Laurens (2014a). *Jaarverslag 2013*. Rotterdam: Laurens.
- Laurens (2014b). *Jaaroverzicht in cijfers (PO&O)*. Rotterdam: Laurens.
- Laurens (2015). *Jaarverslag 2014*. Rotterdam: Laurens.
- Laurens (2016a). *Jaarverslag 2015*. Rotterdam: Laurens.
- Laurens (2016b). *Jaarverslag in cijfers (PO&O)*. Rotterdam: Laurens.
- Leavy, P. (2009). *Method meets art. Arts-based research practice*. New York, NY: The Guildford Press.
- Maso, I. & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.
- Maurits, E.E.M., Veer, A.J.E. de, Spreeuwenberg, P. & Francke, A.L. (2014). *De aantrekkelijkheid van werken in de zorg 2013. Cijfers en trends*. Nivel: Utrecht.
- Maurits, E.E.M., Veer, A.J.E. de & Francke, A.L. (2015). *Competenties in een veranderende gezondheidszorg. Ervaringen van verpleegkundigen, verzorgenden, begeleiders en praktijkondersteuners*. Nivel: Utrecht.
- Maurits, E.E.M., Veer, A.J.E. de, Spreeuwenberg, P. & Francke, A.L. (2016). *De aantrekkelijkheid van werken in de zorg 2015. Cijfers en trends*. Nivel: Utrecht.
- Meijers, F. (2012). *Wiens verhaal telt? Naar een narratieve en dialogische loopbaanbegeleiding*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Meijers, F., Kuijpers, M., Wijers, G & Mittendorff, K. (2014). *Het onzekere voor het zekere*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013). *De doe-democratie. Kabinetsnota ter stimulering van een vitale samenleving*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2014). *Monitor Arbeidsmarkt*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2005). *Ouderenbeleid in het perspectief van de vergrijzing*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2013a). *Kamerbrief Hervorming langdurige zorg: naar een waardevolle toekomst*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2013b). *Kamerbrief Versterken, verlichten en verbinden*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2013c). *kamerbrief Visie op arbeidsmarkt in de zorg en ondersteuning*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2014a). *Kamerbrief Kwaliteit in verzorgings- en verpleeghuizen*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2014b). *Kamerbrief Stand van zaken arbeidsmarkt en zorg*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.

- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2015). *Kamerbrief Uitwerking kwaliteitsbrief ouderenzorg: 'waardigheid en trots. Liefdevolle zorg voor onze ouderen'*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2016a). *Kamerbrief Waardigheid en trots: aanpak vernieuwing verpleeghuiszorg*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2016b). *Kamerbrief Kwaliteit verpleeghuizen*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2016c). *Kamerbrief Kwaliteit verpleeghuizen niet vrijblijvend*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2016d). *Kamerbrief Kwaliteit verpleeghuizen: Verbeteringen bij risicovolle verpleeghuizen zichtbaar*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2016e). *Kamerbrief Arbeid in Zorg en Welzijn 2015*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2016f). *Kamerbrief Arbeidsmarkt zorg: herstel na moeilijke jaren*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.
- Ministerie van Volksgezondheid en Sport (2016g). *Kamerbrief Reactie op het manifest 'Scherp op ouderenzorg' en Waardigheid en Trots*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid en Sport.
- Moor, M. (2012). *Tussen de regels. Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie*. Dissertatie. Utrecht: Uitgeverij IJzer.
- Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, i.s.m. Calibris (2010). *Arbeidsmarkt in de Rotterdamse medische en zorgsector*. Rotterdam: Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam. Geraadpleegd op: <http://www.mijnrotterdam.nl/OBR/Document/informatiepuntarbeidsmarkt/AnalyseArbeidsmarktZorgRotterdam.pdf>
- Panteia / SEOR-ESE / Etil (2014). *Arbeid in Zorg en Welzijn 2014. Integrerend Jaarrapport*. Onderzoeksprogramma AZW. Zoetermeer: Panteia. Geraadpleegd op: http://www.staz.nl/wp-content/uploads/2016/08/Arbeid_in_Zorg_en_Welzijn_2014.pdf
- Panteia / SEOR-ESE / Etil (2014). *ArbeidsmarktEffectRapportage - Fase II, Stelselwijzigingen en decentralisaties in de langdurige zorg en ondersteuning en in de jeugdhulp*. Zoetermeer: Panteia.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluations and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage, 169-186.
- Portegijs, W., Cloin, M. & Merens, A. (2014). *Krimp in de kinderopvang. Ouders over kinderopvang en werk*. Den Haag: SCP.
- Portegijs, W., Cloin, M., Roodsaz, R. & Olsthoorn, M. (2016). *Lekker vrij? Vrije tijd, tijdsdruk en de relatie met de arbeidsduur van vrouwen*. Den Haag: SCP.
- Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) (2016). *Verlangen naar samenhang. Over systeemverantwoordelijkheid en pluriformiteit*. Den Haag: RVS.
- Regio Plus & DeRotterdamsezorg (2013). *RegioPortret Rijnmond Arbeidsmarkt zorg en welzijn 2014-2015*. Rotterdam: Regio Plus. Geraadpleegd op: <http://arbeidsmarktinformatie.regioplus.nl/downloads/Regioportret%20Rijnmond%202014-2015.pdf>
- Riessman, C. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.RMO (2013). *Rondje voor de publieke zaak. Pleidooi voor een solidaire ervaring*. Den Haag: RMO.
- RVZ (2012). *Redzaam ouder. Zorg voor niet-redzame ouderen vraagt om voorzorg door iedereen*. Den Haag: RVZ.
- RVZ (2013). *Het belang van wederkerigheid....solidariteit gaat niet vanzelf*. Den Haag: RVZ.
- Savickas, M. (2005). Career construction theory. In: S. Brown, & R. Lent (Eds.), *Career development and counseling. Putting theory and research to work*. (pp. 42-70). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Savickas, M. (2011). *Career counseling*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Schechtman, M. (1996). *The constitution of selves*. New York, NY: Cornell University Press.
- Schwandt, Th. (2000). Three epistemological stances for qualitative inquiry. In: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. (pp. 189-213). London: Sage.
- Serres, M. (2014). *De wereld onder de duim. Lofzang op de internetgeneratie*. Amsterdam: Boom.
- Serres, M. (1982/1995). *Genesis*. Ann Arbor, MA: University of Michigan Press.
- Serres, M. (2012). *Muziek*. Amsterdam: Boom
- Sorsoli, L. & Tolman, D.L. (2008). Hearing voices. Listening for multiplicity and movement in interview data. In: A.N. Hesse-Biber, & P. Leavy (Eds.), *Handbook of emergent methods*. (pp. 495-516). New York: The Guilford Press.
- Steen, M. van der (2009). *Een sterk verhaal. Een analyse van het discours over vergrijzing*. Dissertatie. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Tong, A., Sainsbury, P. & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International journal for quality in health care*, 19 (6), 349-357.
- Tongeren, M. van (2013). *Grenzen van het hoorbare. Over de meerstemmigheid van het lichaam*. Dissertatie. Leiden: Universiteit Leiden.
- Tronto, J. (2013). *Caring democracy. markets, equality, and justice*. New York, NY: New York University Press.
- Tronto, J. (1993). *Moral boundaries. A political argument for an ethic of care*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Veger, F., Gijsbers, L., & Voorn, M. (2016). Verpleeghuiszorg in Nederland. Belevingsonderzoek onder Nederlands publiek, professionals en bestuurders. Amsterdam: Motivaction. Geraadpleegd op: [http:// www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2016/07/Motivaction-verpleeghuiszorg-innederland.pdf](http://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2016/07/Motivaction-verpleeghuiszorg-innederland.pdf)
- Vlasblom, J.D., Echtelt, P. van & Voogd-Hamelink, M. de (2015). *Aanbod van Arbeid 2014*. Den Haag: SCP.
- VNG (2016). *Op weg naar een meervoudige democratie*. Den Haag: VNG.
- Vosman, F. & Baart, A. (2008). *Being witness to the lives of the very old*. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*. 17(3), 21-32.
- Walker, M.U. (1998). *Moral Understandings. A feminist Study in Ethics*. Oxford: Oxford University Press Inc.
- World Health Organization (2015). *World report on ageing and health*. Genève: World Health Organization.
- Yin, R. (2013). *Case study research. Design and methods*. (5th Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

BIJLAGE

Bijlage 1 Van transcriptie naar Ik-gedicht: een voorbeeld

Fragment uit de transcriptie van Brenda's levens- en loopbaanverhaal (zie ook volgende pagina):

Was jij daar heel direct bij betrokken?

"Nou, ik was een echt vaderskind. Hoe ver kun je er bij betrokken zijn als achtjarige? Maar ik denk wel dat het mijn leven getekend heeft. Want ik heb wel heel erg een vader gemist, moet ik eerlijk zeggen."

Kun je een situatie beschrijven van voor dat jouw vader ziek was? Als jij zegt van: "Ik was echt een vaderskind." Kun je daar iets over vertellen?

"Mijn vader lag ieder jaar met mijn verjaardag in het ziekenhuis. Omdat de daad maakte hij, hij was timmerman, maakte hij poppenspeelgoed enzo. Kijk, ik heb daar nog een ledikantje staan. Dat is van mij geweest. Dat heeft mijn vader gemaakt. Ik kan me dus nu nog herinneren wat allemaal cadeautjes zijn geweest, die ik van hem heb gekregen toen hij in het ziekenhuis lag. Ik hing altijd meer aan mijn vader, dan aan mijn moeder. Ik was de tweede uit een gezin van vier kinderen. Mijn oudste zus was altijd heel erg mijn moeder en de jongste twee eigenlijk ook, maar ik was altijd mijn vader. Hoe dat komt? Ik denk dat je dat niet weten kunt, dat ik daar nog te jong voor was."

Kun je een situatie met jouw vader waar je gewoon goede herinneringen aan hebt, kun je dat beschrijven?

"Nou ja, ik woonde op een dorp en daar was ieder jaar Fokveedag en daar ging ik samen met mijn vader daar naartoe. Dat kan ik mij nog herinneren. Al vanaf heel jong."

Kun je nog een specifieke keer herinneren?

"Nou, ik kan me wel een keer herinneren dat we bij de Jan Hagelkraam stonden. Dat was dan een oude bekende van mijn vader. Dat we dan Jan Hagel gingen kopen. Dat kan ik me gewoon nog heel goed herinneren, ja."

Kun je ook het gevoel wat je erbij had, bij die dag, herinneren? Of bij die persoon?

"Ja, het was een jaarlijks terugkomend iets, eigenlijk. Nadat mijn vader is overleden was dat er eigenlijk niet meer. Het kwam wel terug, maar op een andere manier. Het voelde anders, toen hij er niet meer was. Dat kan ik me wel herinneren."

Oké. Kun je ook nog een situatie van jouw vader in het ziekenhuis voorstellen?

"Ja, dat kan ik wel. Ik zie hem nog zo liggen dat ik daar ook kwam op mijn verjaardag. Dat hij dan klaar lag met een cadeautje. Ja, dat kan ik me nog echt voor de geest halen."

Corresponderend fragment uit Brenda's Ik-gedicht:

Ik was een echt vaderskind
Ik denk
Ik heb een vader gemist
Moet ik eerlijk zeggen
Ik heb daar staan
Ik kan me herinneren
Ik heb gekregen
Ik hing aan mijn vader
Ik was
Ik was altijd
Ik denk
Dat ik was
Ik woonde
Ging ik samen met mijn vader
Kan ik me nog herinneren
Ik kan me wel een keer herinneren
Kan ik me gewoon nog heel goed herinneren
Kan ik me wel herinneren
Kan ik wel
Ik zie hem nog liggen
Dat ik daar kwam
Kan ik me nog echt voor de geest halen