

# Direct-leidinggevenden en de Wet Verbetering Poortwachter

---

Keuzes in het WVP-proces vanuit het perspectief van direct-leidinggevenden.  
Een analyse vanuit de theorie van het sociologisch institutionalisme.

---

W.N. van Zanten 314202

1-8-2015

Erasmus Universiteit, Rotterdam  
Master Sociologie/ Arbeid, Organisatie en Management  
FSWS438  
Begeleider: Maria Fleischmann  
Tweede lezer: Ferry Koster

## Voorwoord

Dit onderzoek is de afronding van mijn studie sociologie. Tijdens de studie heb ik met veel plezier allerlei nieuwe kennis tot me genomen, me verbaasd over de veelheid aan ideeën, theorieën, verklaringen en aannames. Op sommige vlakken ben ik wijzer geworden. Op andere vlakken realiseer ik me dat er nog zoveel te leren valt, te onderzoeken valt.

Mijn onderzoek heeft zich toegespitst op een thema waar ik me al jaren over verwonder, namelijk wat doen regels met mensen, maar ook wat doen mensen met regels. Dit heb ik gekoppeld aan een onderwerp waar ik in geïnteresseerd was, ben en blijf, de relatie tussen mens, arbeid en organisatie.

Ik heb genoten van het zoeken naar en lezen van informatie, ik ben heerlijk verdwaald in de wetenschappelijke literatuur. Ik heb met veel plezier gesproken met direct-leidinggevendenden over hun ervaringen met het begeleiden van zieke werknemers en de regels die hen daarbij sturen. Het bezig zijn met en analyseren van die interviews was boeiend.

De grootste uitdaging was om theorie en praktijk te koppelen, om dat zo te verwoorden dat ik de lezer mee kan nemen in mijn proces. Dat heeft tijd gekost, veel meer tijd dan ik verwacht had, tijd die ik gelukkig heb kunnen besteden.

Nu is het moment om iedereen te bedanken

Maria, voor je gedegen feedback, je vertrouwen dat het zou lukken, je geduld en je supersnelle reacties op mijn vragen in de afrondende fase.

Jan, voor je stimulans en vertrouwen, de tijd en ruimte die je voor me vrijgemaakt hebt om het af te ronden.

Collega's, voor jullie belangstelling, jullie steun als ik me weer eens afvroeg of het ooit zou afkomen, alle taken die jullie van me hebben overgenomen en de bijdragen aan mijn onderzoek.

Vrienden, voor jullie belangstelling, steun, vragen en stimulans.

Respondenten en hun organisaties, voor de mogelijkheid met jullie te spreken en de openheid in de gesprekken.

Louis, voor je stimulans om dit af te maken, je wijze raad, je relativiseringsvermogen en je hulp bij de laatste loodjes.

Linde, Ruben voor de ruimte om dit af te ronden.

## Inhoud

|  |    |
|--|----|
| Voorwoord .....  | 1  |
| Abstract.....  | 3  |
| Inleiding .....  | 4  |
| Procesbeschrijving WVP .....   | 5  |
| Theoretisch kader .....  | 6  |
| Literatuurverkenning.....  | 8  |
| Onderzoek betreffende WVP .....  | 8  |
| Beïnvloedende factoren voor direct-leidinggevenden bij arbeidsre-integratie .....                                  | 9  |
| Keuzes direct-leidinggevenden bezien vanuit het sociologisch institutionalisme .....                               | 10 |
| Data en methode .....  | 11 |
| Dataverzameling .....  | 12 |
| Respondenten.....  | 12 |
| Data-analyse .....   | 13 |
| Resultaten.....  | 13 |
| Welke keuzes maken direct-leidinggevenden bij de uitvoering van de WVP?.....                                       | 13 |
| Welke beïnvloedende factoren ervaren direct-leidinggevenden bij het maken van handelingskeuzes?.....               | 14 |
| Ondersteuning .....  | 14 |
| Middelen .....   | 15 |
| Kennis.....  | 15 |
| Conclusie beïnvloedende factoren op handelingskeuzes .....   | 16 |
| Sociologisch institutionalisme: verklaring van handelingskeuzes door direct-leidinggevenden in het WVP-proces..... | 17 |
| Invloed van de regulatieve pijler op handelingskeuzes.....   | 17 |
| Invloed van de normatieve pijler op handelingskeuzes.....  | 18 |
| Invloed van de cultureel-cognitieve pijler op handelingskeuzes.....  | 20 |
| Conclusie en beschouwing sociologisch institutionalisme .....  | 23 |
| Conclusie en discussie.....  | 25 |
| Maatschappelijke relevantie .....  | 26 |
| Theoretische relevantie .....  | 27 |
| Beperkingen van het onderzoek .....  | 27 |
| Literatuur.....  | 29 |
| Bijlagen.....  | 32 |
| Bijlage 1 topiclijst.....  | 32 |
| Bijlage 2 Beschrijving respondenten.....   | 34 |

## Abstract

Rond de eeuwwisseling was de toestroom naar de arbeidsongeschiktheidsverzekering in Nederland onevenredig hoog. Als beleidsmaatregel is hiervoor de Wet Verbetering Poortwachter (WVP) ingezet. De WVP is een beleidsinstrument dat gericht is op het voorkómen dat langdurige verzuimende werknemers instromen in de arbeidsongeschiktheidsverzekering. De werkgever heeft de verantwoordelijkheid om de WVP adequaat uit te voeren. Direct-leidinggevenden spelen hierin een cruciale rol.

In dit artikel wordt, vanuit het perspectief van sociologisch institutionalisme, onderzocht op welke gronden direct-leidinggevenden keuzes maken bij arbeidsre-integratie via de WVP. Er is gebruik gemaakt van verkennend kwalitatief onderzoek. Er zijn 10 direct-leidinggevenden, die ervaring hebben met de WVP, geïnterviewd. De resultaten tonen aan dat voor een succesvolle re-integratie ondersteuning door professionals bij het maken van keuzes door direct-leidinggevenden essentieel is. Direct-leidinggevenden ervaren een stevige, goed ingebedde cultureel-cognitieve pijler in de organisatie als een ondersteuning bij het maken van keuzes. Het sociologisch institutionalisme blijkt waardevol bij het verklaren van de keuzes van de direct-leidinggevenden. Dit onderzoek maakt duidelijk dat de cultureel-cognitieve pijler van een institutie elementen kan bevatten van de normatieve en regulatieve pijler en dat dit het maken van keuzes vereenvoudigt.

**Keywords:** sociologisch institutionalisme, arbeidsre-integratie, direct-leidinggevende, re-integratieprofessional, werknemer, werkgever.

## Inleiding

Aan het eind van de vorige eeuw werd helder dat in Nederland de toestroom naar de arbeidsongeschiktheidsverzekering onevenredig hoog was. Per jaar was de instroom 100.000 en de uitstroom 80.000 arbeidsongeschikten (UWV, 2013). Het totaal aantal arbeidsongeschikten bedroeg rond de eeuwwisseling 800.000, dit was 10 procent van beroepsbevolking (CBS, 2015). Met de toename van de vergrijzing en ontgroening is het van maatschappelijk belang de arbeidsparticipatie bij werknemers zo hoog mogelijk te houden, zodat zij tot hun pensioengerechtigde leeftijd financieel kunnen bijdragen aan de maatschappij. Eén van de aangrijpingspunten hiervoor is het voorkómen dat werknemers arbeidsongeschikt raken. Om dit te bevorderen is het beleid wat betreft de arbeidsongeschiktheidsverzekeringen sinds het eind van de vorige en het begin van deze eeuw ingrijpend veranderd. Deze verandering van sociale bescherming naar activering (Trommel & Arentsen, 2005) kan in termen van beleidsverandering aangemerkt worden als een verandering van een beleidsparadigma (Hall & Taylor, 1996; Hemerijck & Visser, 1999).

Dit heeft geleid tot het ontstaan van de Wet Verbetering Poortwachter (WVP) in 2002. Het ontstaan van de WVP is te beschrijven als een institutionele verandering. De WVP kan beschouwd worden als een nieuwe institutie. De WVP richt zich op het voorkómen dat verzuimende werknemers arbeidsongeschikt worden, in de bredere context wordt dit vertaald naar de norm 'werk naar vermogen'. De WVP beschrijft het proces van arbeidsre-integratie, waarin de verantwoordelijkheden van de betrokkenen zijn vastgelegd. Volgens de WVP zijn de werkgever en werknemer gezamenlijk verantwoordelijk voor de arbeidsre-integratie bij langdurig verzuim. Het niet volgen van het proces leidt voor beide partijen tot een financiële sanctie. De WVP is op macroniveau (landelijk) geïmplementeerd en wordt op mesoniveau (in bedrijven) uitgevoerd. Aan de kant van de werkgever ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de WVP in de meeste organisaties op microniveau bij de direct-leidinggevende. De direct-leidinggevende heeft het meest directe contact met de verzuimende werknemer, zicht op de taken en taakuitvoering en inzicht in de mogelijkheden om te zoeken naar werkzaamheden die re-integratie mogelijk maken (Haafkens, Kopnina, Meerman, & Van Dijk, 2011; Kuiper, Heerkens, Balm, Bieleman, & Nauta, 2011; Van Gestel & Nyberg, 2009). Dit maakt dat het handelen van de direct-leidinggevende een belangrijke rol speelt bij het uitvoeren van de WVP op microniveau.

Uit onderzoek van Oomens, Koppes, Van den Bossche, & Houtman (2011) blijkt dat het proces van de WVP in bijna de helft van de gevallen van langdurige ziekte niet volgens de regels wordt toegepast. Terwijl volgens Everhardt & de Jong (2011) adequaat uitvoeren van de WVP leidt tot hogere arbeidsparticipatie aan het einde van het WVP-traject. Van Ootmarssen (2014) beschrijft in haar onderzoek dat direct-leidinggevendenden in de meeste gevallen zich wel aan de letter van de wet houden, maar dat zij in hun keuzes tijdens het re-integratieproces voorbij gaan aan de bedoeling van de WVP. Ze streven primair naar het volgen van de procesgang en niet naar het voorkómen van instroom in de arbeidsongeschiktheidsverzekering. Uit beide onderzoeken kan geconcludeerd worden dat de uitvoering van de WVP op microniveau, door direct-leidinggevendenden, niet plaats vindt zoals in de is wet beschreven. Het is interessant te achterhalen wat direct-leidinggevendenden belemmert in de uitvoer van de WVP zoals deze als institutie bedoeld is en wat hiervoor als verklaring gegeven kan worden.

Om de instroom naar de arbeidsongeschiktheidsverzekeringen te beperken is het van maatschappelijk belang om helder te krijgen wat direct-leidinggevendenden als belemmeringen ervaren en op welke manier deze belemmeringen beïnvloed kunnen worden. Onderzoek

naar beleidssucces laat zien, dat dit mede afhankelijk is van de manier waarop instituties en beleid op meso- (organisatie) en microniveau (uitvoering op de werkvloer) vertaald wordt naar het dagelijks handelen van de betrokkenen (o.a. Scott, 2008; Suddaby, 2010; Trommel & Arentsen, 2005; Van Ootmarssen, 2014). Het sociologisch institutionalisme biedt mogelijkheden om een verklaring te bieden voor de invloed van instituties op het handelen van individuen (oa. Scott, 2001, 2008; Suddaby, 2010). Bij de uitvoer van de WVP lijkt er sprake van belemmeringen om het re-integratieproces op microniveau volgens de WVP uit te voeren. Gezien de centrale rol van de direct-leidinggevenden leidt dit tot de volgende onderzoeksvraag:

- Op welke gronden maken direct-leidinggevenden keuzes in het re-integratieproces volgens de WVP en kan het sociologisch institutionalisme hier een verklaring voor geven?

Deelvragen hierbij zijn:

- Welke keuzes maken direct-leidinggevenden bij de uitvoering van de WVP?
- Welke beïnvloedende factoren ervaren direct-leidinggevenden bij het maken van handelingskeuzes?
- Kunnen de handelingskeuzes verklaard worden door de invloed van de regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve pijler van het sociologisch institutionalisme?

### Procesbeschrijving WVP

De WVP beschrijft het proces van re-integratie, waarin de verantwoordelijkheden van de betrokkenen zijn vastgelegd. De WVP heeft als doel dat medewerkers, met een arbeidsbeperking op basis van langdurige of blijvende ziekte, naar hun eigen vermogen betaald werk blijven uitvoeren en niet instromen in een arbeidsongeschiktheidsverzekering.

Het re-integratieproces volgens de WVP duurt maximaal twee jaar. Na deze tijd wordt de werknemer gekeurd en wordt de mate van arbeidsgeschiktheid bepaald. De werkgever en werknemer zijn samen verantwoordelijk voor een adequaat verloop van het proces. Binnen dit proces zijn in de tijd vier belangrijke stappen beschreven. De eerste stap wordt bereikt na zes weken ziekte, er wordt door een bedrijfsarts een probleemanalyse geschreven waarin de arbeidsmogelijkheden, beperkingen, prognose op dat moment en voor de toekomst staan. Deze prognose richt zich op de verwachting of de werknemer weer in zijn eigen functie kan terugkeren, of dat er binnen het bedrijf gezocht moet worden naar een andere functie of dat er buiten het bedrijf gezocht moet worden naar een gelijkwaardige of andere functie. Deze probleemanalyse is een advies aan de werkgever, dat als basis dient voor het formuleren van het plan van aanpak. De tweede stap is het plan van aanpak, de werkgever dient binnen acht weken na de eerste ziekmelding, in samenwerking met de werknemer een plan van aanpak op te stellen. In dit plan van aanpak wordt beschreven wat het doel van de re-integratie is, op welke termijn dat bereikt wordt en wat de verschillende stappen hierin zijn. In het plan van aanpak is aandacht voor tijdelijke of blijvende werkplekaanpassingen, werktijden en taken. Indien nodig wordt het plan van aanpak gedurende de re-integratie bijgesteld, op basis van het verloop van het traject en adviezen van de bedrijfsarts. Na een jaar wordt de derde stap bereikt, de eerstejaars-evaluatie. De voortgang van het plan van aanpak wordt schriftelijk geëvalueerd en zo nodig wordt zowel de probleemanalyse als het plan van aanpak bijgesteld. Op dat moment wordt het salaris van de werknemer teruggebracht tot 70 % van het volledige salaris. Bij de laatste stap, na 20 maanden, wordt, wanneer de werknemer nog niet volledig werkzaam is, een evaluevaluatie uitgevoerd. Hierin staat beschreven wat de resultaten zijn van het plan van

aanpak en wat de redenen zijn dat de re-integratie niet met succes is afgerond. Na 24 maanden volgt de beoordeling van het dossier van het arbeidsre-integratieproces en de arbeidsgeschiktheid op basis van de medische situatie van de werknemer door het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Dit bepaalt of de werknemer wel of niet in aanmerking komt voor een uitkering en of er door de werkgever en werknemer voldoende en de juiste inspanningen verricht zijn om weer aan het werk te komen. Wanneer dit niet het geval is, is er sprake van een financiële consequentie voor de partij die niet aan de verplichtingen heeft voldaan. Dit geldt zowel voor de medewerker als de werkgever.

In het proces van arbeidsre-integratie volgens de WVP speelt de organisatie waar de werknemer in dienst is een grote rol. De organisatie wordt verantwoordelijk gesteld voor het adequaat uitvoeren van de re-integratieactiviteiten, het bijhouden van een re-integratiedossier en het monitoren van de procesmatige kant van de WVP. Zoals eerder beschreven ligt de kern van de re-integratie bij het opstellen en uitvoeren van het plan van aanpak. Dit wordt in de meeste gevallen opgepakt door de direct-leidinggevende (Haafkens et al., 2011; Kuiper et al., 2011; Van Gestel & Nyberg, 2009).

## Theoretisch kader

In onderstaand stuk wordt achtereenvolgens het theoretisch kader van het onderzoek kort toegelicht, waarna een literatuurverkenning volgt van onderzoek naar arbeidsre-integratie en sociologisch institutionalisme.

Om de vraag te beantwoorden op welke manier keuzes van direct-leidinggevend en in het WVP-proces te verklaren zijn, is gebruik gemaakt van het sociologisch institutionalisme als theoretisch kader. Het sociologisch institutionalisme richt zich op de invloed van instituties op het handelen en de handelingskeuzes van betrokkenen (Hall & Taylor, 1996; Scott, 2001). Instituties worden over het algemeen beschouwd als formele of informele regels die het gedrag en de interactie in een groep bepalen. Voorbeelden van instituties zijn wetten, protocollen of procedures.

Scott (2007) beschrijft dat instituties sociale structuren zijn, die het handelen van betrokkenen onderling sturen door een combinatie van regels, normen en gewoontes. Hieronder kan zowel wetgeving vallen, waarbij het handelen door formele regels gestuurd wordt, als ook onderlinge afspraken in organisaties of andere samenwerkingsverbanden waar formele of informele regels bestaan. Scott (2007) heeft in zijn definitie van instituties de basis gelegd voor het huidige sociologische institutionalisme. Hij definieert instituties als:

*'Institutions are social structures [ . . . ] composed of cultural-cognitive, normative, and regulative elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life' (Scott & Davis, 2007: 258).*

In de definitie van Scott (2007) kan de WVP als een institutie beschouwd worden.

Scott (2001, 2008) beschrijft dat keuzes door betrokkenen gestuurd worden door drie verschillende elementen, ook wel pijlers genoemd. Ten eerste de regulatieve pijler, ten tweede de normatieve pijler en ten derde de cultureel-cognitieve pijler.

Ten eerste geeft de regulatieve pijler kaders in de vorm van regels, wetten of voorschriften. Wanneer een keuze gemaakt wordt op basis van de regulatieve pijler voelt de betrokkene zich gedwongen door de regels, wetten of voorschriften om sancties te vermijden. Dit vertaalt zich in handelen volgens standaard procedures. Wanneer direct-leidinggevend en bij de uitvoer van de WVP hun keuzes op de regulatieve pijler baseren,

zullen zij de beschreven processtappen van de WVP volgen om de financiële sanctie te vermijden.

Ten tweede geeft de normatieve pijler aan welke waarden en normen ten grondslag liggen aan de keuzes voor het handelen. Dit vertaalt zich in handelen passend bij de rollen die horen bij de institutie. Verantwoording van handelingskeuzes vindt bij de normatieve pijler plaats op basis van morele verplichting. De normatieve pijler binnen de WVP is de gerichtheid op 'werk naar vermogen' en 'voorkomen van instromen in de arbeidsongeschiktheidsverzekering'. Wanneer direct-leidinggevend beslissingen nemen met als doel de werknemer werk naar vermogen aan te bieden, zodat instroom in de arbeidsongeschiktheidsverzekering voorkomen kan worden, is er sprake van handelen op basis van de normatieve pijler.

Als laatste geeft de cultureel-cognitieve pijler betrokkenen een handelingscript, een bekende manier van handelen binnen een organisatie die ontstaan is door herhaling. Keuzes voor handelen vinden plaats vanuit vanzelfsprekendheid. Handelingscripts ontstaan door een proces waarbij acties herhaald worden en waarbij keer op keer betekenis verleend wordt aan deze acties door de betrokkenen. In dit proces wordt de sociale werkelijkheid geconstrueerd (Berger & Luckmann, 1966). Door het herhaaldelijk gezamenlijk handelen ontstaat er in de organisatie een verankerde manier van werken voor alle betrokkenen. Dit leidt tot een voorspelbare situatie, op grond waarvan gemakkelijk handelingskeuzes gemaakt kunnen worden. Wanneer direct-leidinggevend al vaker re-integratietrajecten via de WVP begeleid hebben, weten zij met wie zij samen kunnen werken, wat de taken en rollen van henzelf zijn en wat zij van de anderen kunnen verwachten. Zij maken hun keuzes op grond van deze verwachtingen.

Het hierboven beschreven onderscheid in de drie verschillende pijlers is een analytisch onderscheid. In de werkelijkheid hebben de verschillende pijlers invloed op elkaar en kunnen elkaar versterken of elkaar tegen werken (Scott, 2001, 2008). Een voorbeeld van het tegenwerken van de verschillende pijlers, buiten de WVP, is de diploma-prestatieafspraken in het hoger onderwijs (regulatief), die er naar streven dat zoveel mogelijk studenten hun diploma halen en de norm dat de kwaliteit van de gediplomeerden hoog moet zijn (normatief). Het maken van keuzes door direct-leidinggevend binnen de uitvoer van de WVP zal mede bepaald worden door de mate waarin er sprake is van versterking of tegenwerking tussen de verschillende pijlers.

Naast de invloed van de drie pijlers op het maken van keuzes, wordt volgens het sociologisch institutionalisme, de onderlinge manier van werken gefaciliteerd door menselijke en materiele bronnen. Wanneer deze bronnen niet aanwezig zijn, zijn de keuzemogelijkheden voor de direct-leidinggevend beperkter en komt de institutie minder tot zijn recht (Scott, 2010). Wanneer direct-leidinggevend bij de uitvoer van de WVP verschillende re-integratieprofessionals kunnen inschakelen en gebruik kunnen maken van bijvoorbeeld aangepaste bureaustoelen voor medewerkers met rugklachten is er sprake van ondersteuning door menselijke en materiele bronnen. Dit beïnvloedt de keuzes van de direct-leidinggevend.

Ook wordt het handelen en de handelingskeuzes van betrokkenen in een organisatie niet bepaald door één institutie, maar door verschillende instituties (Scott, 2001, 2008), bijvoorbeeld de WVP en regels rondom kwaliteit. Deze verschillende instituties functioneren naast elkaar. Iedere institutie heeft afzonderlijk invloed op de keuzes van de betrokkenen. Dit maakt het kiezen complexer en van meerdere factoren afhankelijk. Wanneer bijvoorbeeld bij afname van mondelinge toetsing twee bevoegde docenten aanwezig



moeten zijn, maar één van de bevoegde docenten kan slechts een beperkte tijd ingezet worden in verband met de re-integratie, leidt dit tot een dilemma welke institutie gevolgd moet worden, de WVP of het kwaliteitsbeleid rondom toetsing.

Het sociologisch institutionalisme biedt de mogelijkheid om de handelingskeuzes van direct-leidinggevenden te verklaren doordat de drie verschillende pijlers een analytisch kader bieden op grond waarvan die keuzes verklaard kunnen worden. De WVP als institutie bevat regulatieve aspecten en normatieve aspecten. De uitvoering van de WVP creëert de cultureel-cognitieve aspecten.

Ook het historisch institutionalisme en het rationele keuze institutionalisme bieden een analytisch kader om keuzes rondom instituties te verklaren. Het historisch institutionalisme richt zich echter alleen in algemene termen op de relatie tussen individuen en instituties en zal daardoor onvoldoende verklaringskracht hebben voor de individuele keuzes van de direct-leidinggevenden. Het rationele keuze institutionalisme gaat er vanuit dat individuen zich richten op maximalisatie van de eigen situatie en op grond daarvan strategische keuzes maken. Deze zijn voornamelijk gebaseerd op afwegingen rondom de regulatieve kant van een institutie. Uit onderzoek naar de WVP komt naar voren gekomen dat de regulatieve kant van de WVP in vijftig procent van de gevallen niet gevolgd wordt (o.a. Everhardt en de Jong, 2011). Het rationele keuze institutionalisme biedt voor deze gevallen geen adequaat verklaringsmechanisme.

Juist de combinatie van de regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve aspecten maakt het model robuuster en biedt de verklaringskracht die nodig lijkt om de keuzes van direct-leidinggevenden te verklaren. Het sociologisch institutionalisme zoals beschreven door Scott (2001, 2008) bevat deze elementen en is daardoor een passend theoretisch kader.

## Literatuurverkenning

In onderstaande literatuurverkenning wordt ten eerste beschreven wat er al uit onderzoek bekend is over de uitvoering van de WVP. Ten tweede welke belemmerende en bevorderende factoren direct-leidinggevenden ervaren bij de re-integratie van werknemers met arbeidsrelevante beperkingen en ten derde op welke manier het sociologisch institutionalisme kan bijdragen tot het begrijpen van de keuzes van direct-leidinggevenden.

## Onderzoek betreffende WVP

Uit eerder onderzoek blijkt dat contact tussen de werkgever en de werknemer in de eerste zes weken van de ziekte (Hoefsmit et al., 2012), het tijdig schrijven van een probleemanalyse door de bedrijfsarts en een plan van aanpak voor de re-integratie door de direct-leidinggevende en de werknemer zoals beschreven in de WVP (Everhardt & de Jong, 2011; Oomens et al., 2010; Post et al., 2006), positief gecorreleerd zijn met snelle en volledige terugkeer naar werk. Uit deze onderzoeken komt naar voren dat niet in alle gevallen dit ook tijdig gebeurt. In de onderzoeken blijft onduidelijk wat de reden is voor het wel of niet tijdig maken van het plan van aanpak. Hierdoor blijft onduidelijk of de positieve correlatie betekent dat het volgen van de WVP-proces leidt tot snellere werkhervatting of dat bijvoorbeeld het plan van aanpak te laat wordt ingevuld bij complexe diagnoses, waardoor de oorzaak van het niet re-integreren gelegen is in de diagnose.

Ook blijkt dat interventies door de werkgever, zoals werkplekaanpassing, aanpassing van werktijden of scholing, een positief effect hebben op snelle en volledige terugkeer naar werk (Everhardt & de Jong, 2011). Direct-leidinggevenden spelen een grote rol in het implementeren van deze interventies (Cunningham et al., 2004; Kuiper et al., 2011).

Van Ootmarssen (2014) beschrijft dat de informatie van de bedrijfsarts voor de direct-leidinggevende van belang is om de re-integratie te starten en dat re-integratietrajecten zich kenmerken door de soort samenwerking tussen de direct-leidinggevende en de medewerker. Hierbij is er in het bijzonder gekeken naar de rol van de bedrijfsarts in de samenwerking tussen de direct-leidinggevende en de medewerker. Het re-integratiegedrag van de direct-leidinggevende varieerde van afwachtend tot vooruitlopend op de adviezen van de bedrijfsarts. De relatie tussen uitkomst van het trajecten en de soort samenwerking was geen onderdeel van dit onderzoek.

Ook Hoefsmit (2013) beschrijft dat samenwerking tussen de direct-leidinggevende en de verzuimende medewerker tijdens het traject van belang is en dat dit niet altijd voldoende tot zijn recht komt, met als reden dat de direct-leidinggevenen als doel hebben dat de medewerker re-integreert, terwijl de medewerker als doel heeft zijn gezondheid te verbeteren.

### **Beïnvloedende factoren voor direct-leidinggevenen bij arbeidsre-integratie**

Onderzoek naar ervaringen van direct-leidinggevenen met arbeidsre-integratie beschrijft een aantal factoren die de uitvoer van het re-integratieproces beïnvloeden. Het beschikbare onderzoek is voornamelijk beschrijvend en hoofdzakelijk gericht op de middelen of bronnen die direct-leidinggevenen als belangrijk ervaren. In de definitie van Scott (2007) van instituties worden middelen en bronnen als een belangrijke voorwaarde beschreven om het maken van keuzes voor het handelen vergemakkelijken, de beschikbaarheid van middelen en bronnen maakt duidelijk op welke wijze de institutie van de WVP is ingebed in de organisatie.

Uit onderzoek naar de ervaringen van direct-leidinggevenen tijdens het arbeidsre-integratieproces blijkt dat direct-leidinggevenen behoefte hebben aan middelen (tijd en financiën), kennis (beleid, begeleiden, medische situatie) en ondersteuning. Resultaten van eerder onderzoek laten zien dat (gebrek aan) financiën door direct-leidinggevenen wordt ervaren als een factor die het re-integratieproces en de keuzemogelijkheden hierin beïnvloedt (Cunningham et al., 2004; Hoefsmit et al., 2013; James et al., 2002). James et al. (2002) veronderstelt dat kosten als gevolg van tijdelijke vervanging van personeel een belemmerende factor vormt. Cunningham et al. (2004) stelt daarnaast dat direct-leidinggevenen de bekostiging door de organisatie ervaren als een belangrijke voorwaarde om de werkaanpassingen te kunnen implementeren. Onduidelijkheid over waar deze financiën vandaan komen of wanneer deze uit het afdelingsbudget moeten komen, ervaart de direct-leidinggevende als een belemmering in de arbeidsre-integratie, dit zal keuzes in het proces negatief beïnvloeden. Het belang van financiering van de werkplekaanpassingen wordt ondersteund door de veronderstelling van Houtman et al. (2012), dat financiering een bevorderende factor is om effectief bewezen maatregelen rondom arbeids- en gezondheidsvraagstukken te implementeren.

Naast de aanwezigheid van financiën als noodzakelijk middel geven direct-leidinggevenen ook aan dat gebrek aan tijd, naast alle andere activiteiten die uitgevoerd moeten worden, belemmerend is (Harris, 2001; Shankar et al., 2014).

Niet alleen ondersteuning in middelen, maar ook ondersteuning op het sociale en organisatorische vlak lijkt een rol te spelen. De direct-leidinggevenen hebben behoefte aan ondersteuning bij de re-integratie van werknemers door hun manager, maar deze ondersteuning is in veel gevallen afwezig (Amir et al., 2010; Cunningham et al., 2004).

In verscheidene onderzoeken wordt verondersteld dat ondersteuning van de afdeling HRM aan direct-leidinggevenen van belang is (Haafkens et al., 2011; Hoefsmit et al., 2013;

Van Gestel & Nyberg, 2009). Echter deze veronderstelling wordt niet eenduidig door de resultaten van deze onderzoeken bevestigd.

In eerder onderzoek is naar voren gekomen dat kennis, over de medische achtergrond horend bij het re-integratieproces van de werknemer, van het landelijke beleid van re-integratie en de vertaling daarvan in de organisatie en kennis over het begeleiden van zieke werknemers van belang zijn. In het proces van arbeidsre-integratie hebben direct-leidinggevenden behoefte aan kennis over de medische diagnose en de medische en functionele prognose van de werknemer. Dit is nodig om te komen tot een goede inschatting van de mogelijkheden tot terugkeer in het werk en de vormgeving van de re-integratie. (Coole et al., 2013; Haafkens et al., 2011; Lemieux et al., 2011; Shankar et al., 2014; Van Ootmarssen, 2014).

Een andere vorm van benodigde kennis is de kennis van het beleid binnen de organisatie. Cunningham et al. (2004) beschrijft dat direct-leidinggevenden onvoldoende op de hoogte zijn van het beleid binnen de organisatie betreffende re-integratie. Onderzoek van Haafkens et al. (2011) en Shankar et al. (2014) vindt dat direct-leidinggevenden kennis van het re-integratiebeleid beschouwen als een voorwaarde voor het goed kunnen uitvoeren van de re-integratie. Direct-leidinggevenden geven daarnaast aan dat ze in sommige gevallen de kennis missen om medewerkers op de juiste wijze te begeleiden (Cunningham et al., 2004; Piek et al., 2008; Van Gestel & Nyberg, 2009).

Naast de beschikbaarheid van middelen is samenwerking en communicatie met verschillende betrokkenen ook een factor die van invloed is. Binnen het re-integratieproces krijgt de direct-leidinggevende te maken met veel verschillende betrokkenen (denk hierbij aan de medewerker, directe collega's van de medewerker, HRM-functionaris, gezondheidszorgprofessionals, re-integratieprofessionals) met verschillende belangen. Onderlinge communicatie tussen de betrokkenen leidt tot een betere uitkomst van het re-integratieproces. In de praktijk verloopt deze communicatie niet altijd optimaal (Cunningham et al., 2004; Friesen et al., 2001; Shankar et al., 2014; Young, et al., 2005). Dit leidt bij de leidinggevende tot situaties waarbij het re-integratieproces op grond van verschillende en soms tegenstrijdige informatie vormgegeven moet worden, omdat de betrokkenen tegengestelde belangen hebben. Er is ook sprake van tegengestelde belangen in situaties waarbij de direct-leidinggevende een afweging maakt tussen het belang van de re-integrerende medewerker en de organisatie (Cunningham et al., 2004; Shankar et al., 2014), direct-leidinggevenden ervaren dit als een lastige situatie.

### **Keuzes direct-leidinggevenden bezien vanuit het sociologisch institutionalisme**

Onderzoek vanuit het sociologisch institutionalisme levert een belangrijke bijdrage aan het begrijpen van de effecten van instituties op het handelen van individuen op microniveau, maar vindt nog weinig plaats (Suddaby, 2010). Het overgrote deel van het onderzoek is gericht op macroniveau, het effect van instituties op onderlinge verhoudingen tussen organisaties. Onderzoek vanuit het sociologisch institutionalisme op keuzes van direct-leidinggevenden is dan ook schaars.

Raak et al. (2005) hebben een studie beschreven naar de effecten van regelgeving op de samenwerking van de betrokkenen bij een re-integratieproces. In de studie worden het rationele keuze institutionalisme en het sociologisch institutionalisme gebruikt als theoretisch kader. Er is onderzocht in hoeverre het individuele handelen enerzijds te verklaren is door externe regels en sancties en anderzijds door inbedding van regels in het handelen. Het uitgangspunt is dat de invloed van externe regels en sancties verklaard kan

worden door het rationele keuze institutionalisme, terwijl de invloed van regels die ingebed zijn in het handelen te verklaren zijn door het sociologisch institutionalisme.

Raak et al. (2005) komen in hun onderzoek tot de conclusie dat handelingskeuzes in de samenwerking tussen medewerker, bedrijfsarts en direct-leidinggevende bij arbeidsre-integratie zowel verklaard kunnen worden door externe regels en sancties als door regels die ingebed zijn in het handelen. Zij stellen dat een combinatie van het rationele keuze institutionalisme en het sociologisch institutionalisme als theoretisch kader nodig is om de keuzes van direct-leidinggevendenden te verklaren. Opvallend hierbij is dat zij er theoretisch vanuit gaan dat de analyse van het sociologisch institutionalisme zich beperkt tot regelgeving die ingebed is in het handelen. Het sociologisch institutionalisme zoals beschreven door Scott (2001) betreft ook de invloed van externe regels en sancties in de analyse. Het sociologisch institutionalisme heeft de door Raak et al. voorgestelde combinatie al in zich.

Ook Casto & Sipple (2011) gebruiken het sociologisch institutionalisme om te begrijpen hoe leidinggevendenden keuzes maken. Zij beschrijven het traject van realisatie van een voorschool in het Amerikaanse lager onderwijs op basis van veranderde wet- en regelgeving. Ze analyseren op grond van welke pijlers van het sociologisch institutionalisme de directeuren van vijf verschillende scholen beslissingen nemen. De analyse is gericht op de alle aspecten van de institutionele omgeving waarin de directeuren functioneren. De onderzoekers operationaliseren de regulatieve pijler als de relevante wet- en regelgeving. De normatieve pijler wordt geoperationaliseerd als de normen van andere betrokkenen zoals het schoolbestuur, leerkrachten en ouders en de professionele normen van de directeur. De cultureel-cognitieve pijler wordt gekoppeld aan de ervaring die de scholen hebben met de voorschool. Zij betrekken in hun onderzoek de brede institutionele context en beperken zich niet tot de invloeden van de nieuwe wetgeving. Het onderzoek wordt hierdoor breed en maakt duidelijk welke verschillende instituties vanuit de institutionele context invloed hebben op de keuzes van de directeuren. Het onderzoek is breder opgezet dan mijn onderzoek, dat zich richt op de invloed van één institutie op handelingskeuzes van direct-leidinggevendenden.

Segar et al. (2014) beschrijven dat naast elkaar functionerende, concurrerende instituties leiden tot andere handelingskeuzes. Zij beschrijven dat huisartsen die naast patiëntgebonden taken ook managementtaken op zich nemen, keuzes maken waarbij instituties rondom cliëntgerichte zorg als arts en instituties rondom budgettering als manager concurrerend zijn. De afwegingen tussen deze twee verschillende instituties creëert bij de huisartsen rolonzekerheid, met daarbij onzekerheid over de te maken keuzes.

In de literatuur zijn aanwijzingen dat het sociologisch institutionalisme gebruikt kan worden om keuzes van direct-leidinggevendenden te verklaren. Het lijkt mogelijk om een relatie te leggen tussen de drie verschillende pijlers van het sociologisch institutionalisme en handelingskeuzes.

Tot op heden is geen onderzoek gedaan waarbij de verklaring zich focust op de gevolgen van één institutie voor de keuzemogelijkheden van betrokkenen.

## Data en methode

De uitgevoerde studie is een verkennend, kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is geschikt om in te gaan op de ervaring en betekenisgeving van de respondenten en om nieuwe informatie over een onderwerp te verzamelen waarvan weinig bekend is.

Bij de onderzoeksmethode is gebruik gemaakt van gebruikelijke stappen in kwalitatief onderzoek, zoals onder andere beschreven door Baarda, De Goede, & Teunissen (2001), Boeije (2014) en Wester & Peters (2004).

## Dataverzameling

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn semigestructureerde interviews op basis van een topiclijst (zie bijlage 1) met direct-leidinggevenden afgenomen. De topiclijst is samengesteld naar aanleiding van de theoretische verkenning over de uitvoering van de WVP en ervaringen van direct-leidinggevenden met de WVP en re-integratie bij arbeidsgerelateerde klachten. De interviews zijn afgenomen van september 2014 tot maart 2015.

De interviews zijn gestart met de open vraag of de respondenten hun ervaringen met de uitvoer van de WVP wilden vertellen. Om te komen tot concrete informatie zijn de direct-leidinggevenden uitgenodigd om hun verhaal aan de hand van casussen toe te lichten. Om complete informatie te krijgen zijn verdiepende of verbredende vragen gesteld. Hierbij is in het bijzonder aandacht besteed aan toelichting van de gemaakte keuzes. Aan het einde van het interview zijn de nog niet besproken onderwerpen van de topiclijst in het gesprek ingebracht. De topiclijst is iteratief aangevuld met topics die naar voren komen uit de interviews, een voorbeeld hiervan is het belang van het bijhouden van dossiers. Er zijn 10 interviews afgenomen. De interviews hebben plaatsgevonden in de organisatie waar de direct-leidinggevende werkzaam is. De duur van de interviews was tussen de 60 en 75 minuten. Na acht interviews kwam er geen nieuwe informatie meer uit de interviews en was het saturatiepunt bereikt. Om dit te bevestigen zijn daarna nog twee interviews afgenomen.

## Respondenten

Er zijn 10 direct-leidinggevenden met ervaring met minimaal 1 re-integratietraject met de WVP geïnterviewd. De direct-leidinggevenden zijn werkzaam in drie organisaties uit het netwerk van de onderzoeker. De drie organisaties zijn twee gezondheidszorgorganisaties, Ruisenbroek en Reigerslag en een onderwijsorganisatie, Ottervliet, allen gelegen in de Randstad. De resultaten zijn beschreven per respondent. Specifieke gegevens per respondent zijn te vinden in bijlage 2.

De onderzoeker heeft in de drie organisaties vertegenwoordigers van het re-integratieteam benaderd met het verzoek om respondenten. In Ruisenbroek heeft de bedrijfsfysiotherapeut alle direct-leidinggevenden via de mail benaderd. De gegevens van de direct-leidinggevenden die gereageerd hebben zijn aan de onderzoeker doorgegeven. In Reigerslag heeft een gespecialiseerd medewerker van de afdeling HRM een selectie gemaakt van een aantal direct-leidinggevenden, zij heeft deze per mail benaderd. Door onvoldoende respons heeft de onderzoeker deze direct-leidinggevenden benaderd. In Ottervliet heeft een gespecialiseerd medewerker van HRM een selectie gemaakt van direct-leidinggevenden en de gegevens aan de onderzoeker doorgegeven. De onderzoeker heeft de direct-leidinggevenden telefonisch benaderd.

In Ruisenbroek zijn 5 interviews afgenomen, in Reigerslag 2 en in Ottervliet 3. Alle organisaties hebben meer dan 1500 werknemers in dienst. In de drie organisaties is de WVP door de HRM-afdeling vertaald in organisatie-eigen beleid.

De ervaring van de respondenten als direct-leidinggevende varieerde van 8 maanden tot 30 jaar. Hun ervaring met het begeleiden van WVP-trajecten varieerde van 1 traject tot meer dan 30 trajecten. In Ruisenbroek geven de direct-leidinggevenden leiding aan 80-100

medewerkers, in Reigerslag aan 30-50 medewerkers en in Ottervliet aan 20-40 medewerkers. Een typering van de afzonderlijke respondenten is te vinden in bijlage 2.

## Data-analyse

De interviews zijn, met toestemming van de respondenten, opgenomen en getranscribeerd. De onderzoeker heeft daarna de interviews doorgelezen en gecodeerd met behulp van ATLAS.ti. De onderzoeker is in eerste instantie dicht bij het empirisch materiaal gebleven en heeft gebruik gemaakt van beschrijvende codes. Voorbeelden van beschrijvende codes die uit het materiaal naar voren komen, zijn 'plan van aanpak', 'bedrijfsfysiotherapeut', 'sanctie', 'goed werkgeverschap' en 'regels'. Deze codes zijn vervolgens met axiaal coderen teruggebracht tot meer overstijgende codes, zoals 're-integratieprofessionals' en 'verloop re-integratieproces'.

Om de vraag hoe direct-leidinggevenden tot een keuze komen en of deze keuze te verklaren is door het sociologisch institutionalisme, is via selectief coderen, de stap naar het theoretisch kader van het sociologisch institutionalisme gemaakt. Hiervoor zijn de codes 'regulatief', 'normatief' en 'cultureel-cognitief' gebruikt.

Regulatief is geopreationaliseert als keuzes die voornamelijk gebaseerd zijn op regels en/of vermijden van sancties. Normatief wanneer de keuze gebaseerd is op persoonlijke normen en waarden of normen van de WVP en cultureel-cognitief wanneer de keuze gemaakt is op basis van vanzelfsprekendheid, 'zo doen wij dat hier'. (Scott 2001, 2008).

Om de objectiviteit van het onderzoek te vergroten zijn enkele interviews gezamenlijk gecodeerd met een onderzoeker die de arbeidsre-integratie vanuit werknemersperspectief onderzoekt, ook zijn de interpretaties van de onderzoeker met dezelfde onderzoeker besproken. Gedurende het onderzoek is een logboek bijgehouden waarin de verschillende stappen, beslissingen en interpretaties in het proces van onderzoek beschreven zijn in de vorm van memo's om de controleerbaarheid mogelijk te maken.

## Resultaten

In het onderstaand stuk worden de resultaten weergegeven van het onderzoek waarvoor als hoofdvraag geformuleerd is: 'Op welke gronden maken direct-leidinggevenden keuzes in het re-integratieproces volgens de WVP en kan het sociologisch institutionalisme hier een verklaring voor geven?'.

De resultaten worden beschreven op basis van de deelvragen. Achtereenvolgens wordt beschreven welke keuzes direct-leidinggevenden maken, welke belemmerende en bevorderende factoren zij ervaren en hoe de gemaakte keuzes verklaard kunnen worden met gebruik van het sociologisch institutionalisme.

### Welke keuzes maken direct-leidinggevenden bij de uitvoering van de WVP?

De hoofdvraag van het onderzoek 'op welke gronden maken direct-leidinggevenden keuzes in het proces van re-integratie volgens de WVP' veronderstelt dat direct-leidinggevenden verschillende keuzes maken gedurende de re-integratie. Uit de interviews komt naar voren dat direct-leidinggevenden keuzes maken op drie verschillende vlakken. Ten eerste keuzes gerelateerd aan de inhoud en uitvoer van het plan van aanpak, ten tweede keuzes gerelateerd aan de regels en processtappen van de WVP en ten derde keuzes gerelateerd aan de samenwerking met andere betrokkenen.

Ten eerste worden keuzes gemaakt rondom de praktische uitvoer van het re-integratietraject. Voorbeelden van deze keuzes zijn: welke taken passen op dit moment het beste bij de functionele mogelijkheden van de medewerker passend binnen de organisatie (Ruisenbroek 1) of welke interne of externe begeleiding/ondersteuning kan ingeschakeld worden om het re-integratieproces optimaal te laten verlopen (Ottervliet 1).

Ten tweede maken direct-leidinggevenden keuzes in de manier waarop zij omgaan met de regels van de WVP, zo zorgt de ene direct-leidinggevende bijvoorbeeld altijd dat het plan van aanpak tijdig, binnen acht weken, gereed is en op de juiste manier beschreven in het dossier (Ruisenbroek 4), terwijl een andere direct-leidinggevende er in sommige gevallen voor kiest dit uit te stellen totdat de medewerker er aan toe is om gezamenlijk de juiste keuzes te maken voor de invulling van het plan van aanpak (Ruisenbroek 3).

Als laatste maken direct-leidinggevenden keuzes over de manier waarop zij samenwerken met verschillende betrokkenen. Wordt bijvoorbeeld de samenwerking met de bedrijfsarts beperkt tot de wettelijk aantal vereiste contacten of wordt er geregeld overleg waarbij de invloed van alle betrokkenen meetelt.

Uit de interviews wordt duidelijk dat keuzes op drie manieren gemaakt worden. Ten eerste zijn er keuzes die bewust gemaakt worden, waarbij de direct-leidinggevenden ook hun overwegingen kunnen verwoorden. Ten tweede keuzes die door de context bepaald worden, waarvan de direct-leidinggevenden zich achteraf bewust is dat er een keuze gemaakt is en als laatste keuzes uit gewoonte.

## **Welke beïnvloedende factoren ervaren direct-leidinggevenden bij het maken van handelingskeuzes?**

Onderstaand worden de resultaten van de beschrijvende deelvraag 'welke beïnvloedende factoren ervaren direct-leidinggevenden bij het maken van handelingskeuzes' beschreven.

Uit de interviews wordt duidelijk dat keuzes die direct-leidinggevenden maken, tot stand komen onder invloed van verschillende factoren. Deze factoren zijn geclusterd in drie thema's; ten eerste ondersteuning, ten tweede middelen en ten derde kennis.

### **Ondersteuning**

Direct-leidinggevenden geven aan dat zij zich in hun keuzes voor het WVP-traject ondersteund voelen door het team van re-integratieprofessionals.

Uit de interviews komt naar voren dat er in de verschillende organisaties een kleiner of groter team van betrokken professionals is. Bij alle organisaties zijn bedrijfsartsen en HRM-professionals onderdeel van het re-integratieteam. In Ruisenbroek en Reigerslag wordt het team aangevuld met andere professionals.

Direct-leidinggevenden geven aan dat wanneer de re-integratieprofessionals beschikbaar zijn en open staan voor overleg zij dit als bevorderend ervaren voor maken van de keuzes (Ruisenbroek 1, 2, 3, Ottervliet 1, 2, 3, Reigerslag 1). In de interviews wordt dit meerdere malen benoemd als 'sparren' met een re-integratieprofessional. Het niet beschikbaar zijn of niet openstaan voor overleg komt incidenteel voor en wordt als belemmerend ervaren.

Daarnaast voelen direct-leidinggevenden zich gesteund wanneer de re-integratieprofessionals vanuit professioneel perspectief reflecteren op de keuzes van de direct-leidinggevenden.

Onderstaand citaat geeft het belang van de professionele kijk van de bedrijfsarts weer:

*'...dus ik kan nou wel willen van ik zit hier met een werkdruk, kom op die werkvloer, maar hij [de bedrijfsarts] kan mij daar in temperen van hé hallo, weet je wel wat er aan de hand is. Dus die samenhang, die samenwerking is heel erg belangrijk...'* (Reigerslag 1)

De direct-leidinggevenden ondervinden van de bedrijfsarts vooral ondersteuning op het vlak van de medische achtergrond van het verzuim en de functionele mogelijkheden van de medewerker.

De ondersteuning van de HRM-medewerkers ervaren ze zowel bij het maken van inhoudelijke keuzes als bij het op juiste wijze volgen van het proces en het bijhouden van het dossier. De direct-leidinggevenden ervaren de HRM-professionals als deskundig en meedenkend en noemen hun aanwezigheid als een bevorderende factor in het keuzeprocess.

Daarnaast wordt in alle drie de organisaties bij complexe casussen en langer-durende trajecten een arbeidsdeskundige van buiten de organisatie ingezet. Door alle direct-leidinggevenden wordt de input van de arbeidsdeskundige als waardevol ervaren bij het kiezen van de juiste aanpassingen in taken of werkplek en bij de beslissing of terugkeer naar eigen functie mogelijk is.

Uit de interviews komt naar voren dat de direct-leidinggevenden het re-integratieteam in hun organisatie ervaren als ondersteunend in het verloop van de re-integratie. Dit bevestigt de veronderstellingen van Cunningham et al. (2004), Friesen et al. (2005), Shankar et al. (2004) en Young et al. (2005) dat contact tussen de verschillende betrokkenen voorwaarde is voor het vormgeven van re-integratie trajecten.

## Middelen

Uit de literatuur komen als belemmeringen voornamelijk pragmatische factoren naar voren zoals tijd en financiën (Cunningham et al., 2004; Hoefsmit, 2015; James et al., 2002; Shankar et al., 2014). De direct-leidinggevenden geven in de interviews aan dat ze tijd en financiën niet als belemmering zien, direct-leidinggevenden ervaren het als een wezenlijk onderdeel van het werk.

*'...Dus ja, verzuim-gesprekken kosten tijd, mensen kosten tijd...'* (Ruisenbroek 5)

Een onderdeel wat in de literatuur niet naar voren komt, maar wat door alle direct-leidinggevenden benoemd is, is de combinatie van dossiervorming en het verzuimmanagement-systeem. In de verschillende organisaties wordt de uitvoering van de WVP ondersteund door een digitaal systeem. Alle direct-leidinggevenden geven aan dat ze zich in de voortgang van de uitvoering van het proces ondersteund voelen door het systeem dat mijlpalen (plan van aanpak, eerstejaarsevaluatie) aankondigt. Een automatische waarschuwing via de mail heeft de voorkeur zodat belangrijke informatie, bijvoorbeeld een verslag van een gesprek tussen medewerker en bedrijfsarts, tijdig onder de aandacht van de direct-leidinggevende komt. Hierdoor worden handelingskeuzes op grond van juiste en volledige informatie gemaakt.

## Kennis

Uit de interviews komen twee vormen van kennis naar voren die invloed hebben op de keuzes van de direct-leidinggevenden. Ten eerste kennis van het WVP- en re-integratiebeleid en ten tweede kennis van de medische achtergrond van het verzuim

Uit onderzoek van Cunningham et al. (2004), Haafkens et al. (2011) en Shankar et al. (2014) komt naar voren dat direct-leidinggevenden aangeven dat ze onvoldoende op de hoogte zijn van het beleid rondom re-integratie of de WVP. Uit de interviews wordt duidelijk



dat per organisatie verschilt hoeveel kennis de direct-leidinggevenden van de WVP hebben en welk belang zij hechten aan specifieke kennis voor het maken van keuzes. Alle direct-leidinggevenden geven aan dat een basis van kennis van de WVP nodig is om keuzes te maken. Hierbij wordt vooral verwezen naar de verschillende processtappen. Wanneer de direct-leidinggevenden voldoende ondersteuning krijgen uit de organisatie, ervaren ze gebrek aan kennis minder als belemmering. De interviews maken duidelijk dat een helder beleid met veel aandacht voor scholing en een gerichte ondersteuning de kennis van de direct-leidinggevenden verhoogt.

Ook is kennis over de medische situatie van de medewerker van belang voor het maken van keuzes. Ten eerste geven direct-leidinggevenden aan dat een duidelijk geformuleerde, tijdige probleemanalyse door de bedrijfsarts het maken van keuzes voor het plan van aanpak vergemakkelijkt (Ruisenbroek 1, 2, 4, Ottervliet 1, 2, Reigerslag 2). In de meeste gevallen zijn de direct-leidinggevenden tevreden over de informatie die ze via de bedrijfsarts krijgen en de tijdigheid van deze informatie om het re-integratietraject vorm te geven. Dit spreekt de gegevens uit eerder onderzoek (Coole et al., 2013; Lemieux et al., 2011; Shankar et al., 2014) tegen dat voor direct-leidinggevenden een adequate vertaling van medisch informatie voor het maken van het re-integratieplan vaak ontbreekt. De aangehaalde onderzoeken zijn niet gerelateerd aan de WVP. Tijdige medische gegevens zijn onderdeel van de procesbeschrijving van de WVP, daarom kan verwacht worden dat dit inderdaad niet als probleem ervaren wordt. Echter onderzoeken naar de WVP vinden dat de probleemanalyse te laat wordt uitgevoerd (Everhardt & de Jong, 2011, Oomens et al., 2010; Post et al., 2006). Er is hiervoor in dit onderzoek geen verklaring gevonden, mogelijk is de controle door het UWV en het aantal sancties toegenomen, met als gevolg meer aandacht vanuit de organisatie voor het volgen van de regels.

Ten tweede ervaart een deel van de direct-leidinggevenden psychische problematiek als meer complex (Ottervliet 1, Reigerslag 1, 2). Echter een ander deel van de direct-leidinggevenden geeft aan dat dit voor de re-integratie geen verschil maakt, mits er door de bedrijfsarts of de curatieve begeleidende professional voldoende helderheid geboden wordt over de belastbaarheid en de werkzaamheden die mogelijk zijn (Ruisenbroek 2, 4, 5). Opvallend is dat bij de casussen die door direct-leidinggevenden als complex benoemd worden, voornamelijk sprake is van ernstige psychische problematiek waarbij geen diagnose bekend is (Reigerslag 2, Ottervliet 1). Hoefsmit (2015) beschrijft dat mogelijk niet de aard van de oorzaak, maar de medische complexiteit van psychische problematiek leidt tot de ervaren belemmeringen. Dit sluit aan bij uitspraken van de direct-leidinggevenden in dit onderzoek.

### **Conclusie beïnvloedende factoren op handelingskeuzes**

Direct-leidinggevenden ervaren ondersteuning van de re-integratieprofessionals bij het maken van keuzes in het WVP-proces. De direct-leidinggevenden ervaren zowel de mogelijkheid tot overleg als ook reflectie vanuit professioneel perspectief door de re-integratieprofessionals op keuzes als ondersteunend.

In de organisatiecontext voelen direct-leidinggevenden zich gesteund wanneer zij door het verzuimmanagement-systeem actief gestuurd worden in het tijdig volgen van de verschillende processtappen.

Direct-leidinggevenden ervaren problemen bij het maken van keuzes in het re-integratietraject, wanneer er sprake is van medewerkers met complexe problematiek waarbij geen diagnose bekend is. Sommige direct-leidinggevenden hebben meer moeite met de re-integratie van medewerkers wanneer er sprake is van psychische problematiek.

Wanneer medewerkers gedurende het re-integratietraject langere tijd niet werkzaam zijn op de afdeling van de direct-leidinggevenden ervaren direct-leidinggevenden het als lastig om betrokken te blijven bij de re-integratie.

Direct-leidinggevenden beschouwen basale kennis van het beleid, zowel voor zichzelf als voor de re-integrerende medewerker noodzakelijk om keuzes te kunnen maken in het re-integratietraject. Aandacht voor scholing van direct-leidinggevenden is belangrijk.

### **Sociologisch institutionalisme: verklaring van handelingskeuzes door direct-leidinggevenden in het WVP-proces**

Om de verklarende vraag te beantwoorden op welke gronden de direct-leidinggevenden keuzes maken in het proces van de WVP en of deze keuzes met het sociologisch institutionalisme verklaard kunnen worden, wordt achtereenvolgens de invloed van de van de regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve pijler op de keuzes beschreven, waarna afgesloten wordt met een conclusie en beschouwing.

#### **Invloed van de regulatieve pijler op handelingskeuzes**

Scott (2001, 2008) beschrijft dat keuzes op basis van de regulatieve pijler van een institutie voortkomen uit het volgen van wetten of regels en het vermijden van sancties. Het landelijk beleid van de WVP bevat zowel regels als sancties. De regels worden gevormd door de strikte stappen, die beschreven zijn in het WVP-proces en regels rondom dossiervorming. De sanctie bestaat voor de werkgever uit de verplichting loon door te betalen en voor de werknemer uit korting op de uitkering na afloop van het traject.

De regulatieve pijler lijkt op vier manieren invloed uit te oefenen op handelingskeuzes van de direct-leidinggevenden. Ten eerste gebruiken de direct-leidinggevenden de regels van de WVP als houvast voor het maken en legitimeren van handelingskeuzes. Ten tweede worden regels opgevolgd om sancties te vermijden en keuzes te legitimeren. Ten derde kunnen regels leiden tot keuzedilemma's doordat ze contraproductief werken voor het verloop van het re-integratietraject en als laatste leiden de regels tot het kiezen voor verzuimpreventie.

Ten eerste, komt in bijna alle interviews naar voren dat de direct-leidinggevenden tijdsgebonden stappen van de WVP ervaren als een duidelijke structuur, die zij gebruiken als basis voor het maken van keuzes in het traject.

*'...wat ik het fijne vooral vind van de Wet Poortwachter is dat het gewoon eigenlijk heel duidelijk is van wat je precies moet doen, op welk moment en dat geeft je wel een heel goed handvat, want het is heel duidelijk zowel voor de medewerker als voor de leidinggevende van wat je van elkaar kan verwachten...'*  
(Ruisenbroek 3).

Een aantal direct-leidinggevenden geeft daarnaast nog aan dat de duidelijke structuur de keuzes naar de medewerkers toe legitimeert (Ruisenbroek 3, 5, Ottervliet 2, Reigerslag 1, 2). De procesbeschrijving, als onderdeel van de regulatieve pijler, bepaald zowel de stappen als het moment waarop de stappen genomen worden.

Ten tweede, geven meerdere direct-leidinggevenden aan dat ze hun keuzes aanpassen op basis van de verwachte sanctie (Ruisenbroek 1, 2, 3, Ottervliet 1, 3, Reigerslag 2). Eén van de direct-leidinggevenden geeft bijvoorbeeld aan dat ze regelmatig in de wandelgangen contact heeft met de re-integrerende medewerker en daarmee het re-integratietraject gaande houdt, maar dat er ook nog officiële gesprekken gepland worden omdat dit volgens de regels moet:

*'...Maar dan moet je het nog formaliseren zeg maar, door dat gesprekje te voeren...'* (Ruisenbroek 3).

Het gesprek wordt gevoerd om te voldoen aan de eisen voor dossiervorming, maar de direct-leidinggevenden ervaart geen meerwaarde voor het verloop van de re-integratie. Wanneer direct-leidinggevenden hun handelingskeuzes aanpassen om sancties te vermijden gebruiken ze in de toelichting van hun keuze woorden als 'moeten', 'officieel', 'regels' en 'formaliseren'.

Ten derde geven direct-leidinggevenden aan dat ze, naar aanleiding van een sanctie, gaan handelen volgens de regels, zelfs wanneer zij dat voor het verloop van de re-integratie mogelijk zelfs contraproductief vinden (Ruisenbroek 1, 5, Ottervliet 1, 2). Een direct-leidinggevende verwoordt dit als volgt:

*'...maar wat het lastig maakt is soms moet je iets doen, terwijl je denkt van, volgens mij kunnen we beter nog een paar weken wachten of een maand wachten en dan heeft het veel meer nut. Uiteindelijk ga ik een arbeidsdeskundig onderzoek doen, je gaat alles volgens de regel doen....'* (Ruisenbroek 1),

Deze direct-leidinggevende conformeert zich in de handelingskeuze aan het voorgeschreven proces om na één jaar een arbeidsdeskundig onderzoek te laten doen. Die keuze wordt alleen gemaakt om een sanctie te vermijden. Direct-leidinggevenden die in het verleden te maken gehad hebben met sancties passen hun gedrag daarop meer aan, dan direct-leidinggevenden die dit niet zelf ervaren hebben.

Als laatste is de keuze van direct-leidinggevende 5 van Ruisenbroek opvallend, die letterlijk verwoordt dat er, op grond van de druk van de regels gekoppeld aan de WVP, gekozen wordt om via preventieve maatregelen in te zetten op het voorkómen van langdurig verzuim:

*'...er mij is er alles aan gelegen om te voorkomen dat ik in het traject Poortwachter kom [ . . . ] geen verslagen te schrijven, ik hoef niet aan weet ik hoeveel verplichtingen te voldoen...'* (Ruisenbroek 5).

Het wordt uit de interviews niet duidelijk of dit voor meer direct-leidinggevenden geldt.

Diverse keuzes van de direct-leidinggevenden zijn gebaseerd op de regels en sancties van de WVP. Deze keuzes zijn beïnvloed door de regulatieve pijler van het sociologisch institutionalisme aan.

### **Invloed van de normatieve pijler op handelingskeuzes**

Keuzes op basis van de normatieve pijler worden door Scott (2001, 2008) beschreven als keuzes gebaseerd op waarden en normen. Roldefinities spelen daarin een grote rol, en de verantwoording van keuzes vindt plaats op basis van een morele verplichting. Frases die in de interviews duiden op de normatieve pijler zijn vaak vanuit de ik-positie en stevig geformuleerd, 'ik vind', 'mijn rol als leidinggevende', 'echt', 'helemaal' of 'niets'. Deze formulering duidt op een intrinsieke en bewuste keuze.

Uit de interviews blijkt dat de keuzes van direct-leidinggevenden, die te verklaren zijn door de invloed van de normatieve pijler, zijn gebaseerd op normen van de WVP en de algemene norm goed werkgeverschap.

Uit eerder onderzoek blijkt dat normen gekoppeld aan de WVP als volgt kunnen worden ingedeeld: ten eerste gericht op het verkleinen van de instroom in arbeidsongeschiktheidsverzekeringen en gericht op beïnvloeding van langdurig verzuim' (o.a. Verwer, Groothoff, Velden, J. & Gulden, 2014), ten tweede op 'ziekte overkomt je, verzuim is een keuze' en ten derde op 'werken naar vermogen' (o.a. Van Ootmarssen, 2014,

Hoefsmit, 2015). Keuzes op basis van de drie normen gerelateerd aan de WVP zijn ook in de interviews terug te vinden.

Ten eerste heeft de norm 'de instroom in arbeidsongeschiktheidsverzekeringen te verkleinen door zich te richten op beïnvloeding van langdurig verzuim' invloed op de keuze van alle direct-leidinggevenden om interventies aan te bieden gericht op maatregelen om langdurig verzuim te voorkomen. Bijvoorbeeld het aanpassen van takenpakketten of coaching (Ruisenbroek 1, 4, 5, Ottervliet 2, 3, Reigerslag 1, 2) om langdurige uitval te voorkomen.

Ten tweede 'ziekte overkomt je, verzuim is een keuze' is in de interviews bij een aantal direct-leidinggevenden (Ruisenbroek 1, 2, 3, 5, Ottervliet 1, Reigerslag 1, 2) te herkennen. Een voorbeeld hiervan is:

*'...Maar vooral de lastige kwaaltjes, als ik dat zo mag zeggen, die niet zo direct te bevatten zijn, die zegt van ja, hoofdpijntjes en dit en dat, dat vind ik wel lastig, en daar moet je gewoon even tussendoor laveren en handelen en goed over praten met je medewerker en dat hun ook beseffen dat zij ook aan hun eigen gezondheid moeten werken...'* (Reigerslag 1).

Direct-leidinggevenden voelen zich, op basis van de norm van de WVP, moreel verplicht om werknemers die regelmatig op grond van vage klachten verzuimen aan te spreken op deze klachten. Waarna zij met de medewerkers zoeken naar een oplossing om dit verzuim te voorkomen. Voorbeelden van oplossingen zijn coaching door een re-integratieprofessional (Ruisenbroek 5) of het aanpassen van werktijden passend bij de belastbaarheid (Ottervliet 1, Reigerslag 2).

Ten derde, is 'werk naar vermogen' sturend voor het plan van aanpak. Alle direct-leidinggevenden maken keuzes welke werkzaamheden de re-integrerende medewerkers gedurende het re-integratietraject uit kunnen voeren, passend bij de functionele mogelijkheden van de medewerker op dat moment.

Als onderdeel van de laatste norm komt uit de interviews naar voren dat de direct-leidinggevenden ervaren dat toepassen van de norm 'werk naar vermogen' bij de re-integrerende medewerker, kan leiden tot overbelasting van het team (Ruisenbroek 1, 2, 3, 5, Ottervliet 1, 3, Reigerslag 2). De direct-leidinggevenden ervaren dit als een dilemma waarbij de norm van de WVP bijt met goed werkgeverschap bij de andere medewerkers van het team. Een voorbeeld hiervan speelt bij leidinggevenden van teams waar in nachtdienst gewerkt wordt (Ruisenbroek 1, 2, 5, Reigerslag 1). Wanneer de re-integrerende medewerker alleen in staat is om dagdiensten te werken, maar geen nachtdiensten, leidt dit tot een dilemma bij de leidinggevende.

*'...omdat ik anders mijn andere medewerkers teveel belast met nachtdiensten [. . .] dus dan hol ik de gezonde mensen uit en dat kan niet...'* (Ruisenbroek 1)

Dit dilemma ontstaat onder invloed van de normatieve pijler van de WVP en de norm goed werkgeverschap voor de andere teamleden.

De norm 'goed werkgeverschap' komt in relatie tot de WVP nadrukkelijk in de interviews naar voren: een leidinggevende moet zijn medewerkers goed kennen en regelmatig spreken (Ruisenbroek 1, 5, Reigerslag 2, Ottervliet 1, 2) om goede handelingskeuzes te maken in het re-integratietraject.

Meerdere keuzes van de direct-leidinggevenden vinden plaats onder invloed van de normatieve pijler van de WVP. Deze keuzes zijn te verklaren door de invloed van de normatieve pijler op het keuzeproces van de direct-leidinggevenden.

## Invloed van de cultureel-cognitieve pijler op handelingskeuzes

Vertaling van landelijk beleid gericht op personeel in organisaties gebeurt door de afdeling HRM (o.a. Dany, Guedri, & Hatt 2008; Purcell & Hutchinson, 2007; van Gestel & Nyberg, 2009). De vertaling van het landelijk beleid bestaat uit ontwikkelen van een beleid dat weergeeft op welke manier in de organisatie de re-integratie wordt uitgevoerd. Dit vindt plaats door het omschrijven van heldere rollen, taken en communicatieprocessen van betrokkenen. In iedere organisatie ontstaat door herhaaldelijk uitvoeren van deze blauwdruk een eigen cultureel-cognitieve pijler. Deze verschilt van de cultureel-cognitieve pijler in een andere organisatie.

Keuzes op basis van de cultureel-cognitieve pijler, zijn keuzes die als vanzelfsprekend en onder invloed van beleid dat ingebed is in de organisatie gemaakt worden. Juist vanwege de specifieke invloed is de cultureel-cognitieve pijler is per organisatie weergegeven. Uit de interviews wordt helder dat bij Ruisenbroek de keuzes verklaard kunnen worden door een stevige cultureel-cognitieve pijler met regulatieve elementen, terwijl er in Reigerslag er een stevige cognitieve-culturele pijler is die leidt tot keuzes voor praktische invulling van de re-integratie gebaseerd op normatieve elementen. Bij Ottervliet is de cultureel-cognitieve pijler zwak en heeft weinig invloed op de keuzes van de direct-leidinggevenden.

In de interviews, is de cultureel-cognitieve pijler te herkennen doordat de direct-leidinggevenden hun handelen als vanzelfsprekend beschrijven, vaak vergezeld met de woorden 'gewoon', 'altijd', 'als organisatie' en tussenzinnen zoals 'nou dat is hier zo'.

### Invloed cultureel-cognitieve pijler in Ruisenbroek

Uit de interviews komt naar voren dat er in Ruisenbroek veel keuzes verklaard kunnen worden door de invloed van cultureel-cognitieve pijler. Deze wordt inhoudelijk gekenmerkt door een uitgebreid team van re-integratieprofessionals, nadruk op tijdige, goede dossiervorming, handelingskeuzes die gericht zijn op het voorkómen van een sanctie voor de werkgever en een koppeling van verzuimpreventie en de WVP.

In de interviews spreken de direct-leidinggevenden van Ruisenbroek niet over keuzes, maar over de manier waarop zij de WVP uitvoeren. Wanneer gevraagd wordt naar de achterliggende gedachte verwijzen de direct-leidinggevenden naar gewoonte. Onderstaand fragment is hier een voorbeeld van:

*'...hier in huis weet je het gewoon.[. . .] Ja, hoe weet je dat al...ja, hoe weet je dat...ik werk hier al heel lang, ja, dan zit ik te denken hoe wist ik het dan, dat weet ik niet eigenlijk...'* (Ruisenbroek 1).

Het niet kunnen herleiden van de reden van het handelen duidt op vanzelfsprekendheid, waardoor het handelen verklaard kan worden verklaard door de invloed van de cultureel-cognitieve pijler.

De aanwezigheid van een stevige cultureel-cognitieve pijler komt uit de interviews ook naar voren doordat de direct-leidinggevenden alleen keuzes expliciteren die afwijken van de normale gang van zaken:

*'...daar ga ik dus al buiten de Wet Poortwachter om, dan zeg ik, ik ga nu een re-integratiefiguur [gespecialiseerde HRM-professional] erbij halen en dat is niet de normale gang van zaken, zeker niet in de ziekmelding van twee, drie, vier maanden. Normaal zou je dat pas later op het termijn doen, maar die haal ik dus echt naar voren en zeg van, nu moeten we daar verder wat mee...'* (Ruisenbroek 5).

Opvallend hierbij is dat de uitleg suggereert dat de keuze voor het inschakelen van een HRM-professional gebaseerd is op de landelijke regels van de WVP, maar het is echter een

vertaling van de WVP in het organisatiebeleid. De direct-leidinggevende ervaart het organisatiebeleid als landelijk beleid; de kennis van de cultureel-cognitieve pijler is sterker dan de kennis van het landelijke beleid. De verantwoording van de afwijkende handelingskeuze geeft weer dat de cultureel-cognitieve pijler een verklaring is voor het normale handelen en afwijken daarvan leidt tot een keuzedilemma.

De handelingskeuzes van de direct-leidinggevendenden worden beïnvloedt door een uitgebreid team van re-integratieprofessionals. Vaak wordt er bij doorvragen over keuzes gesproken in de 'we'-vorm, waarbij als verklaring voor een handelingskeuze het belang van de re-integratieprofessionals in het maken van de keuzes:

*'...En ik heb ontzettend veel steun gehad van de bedrijfsarts, van de re-integratiefunctionaris, van bedrijfsmaatschappelijk-werk, van fysiotherapie, [. . .] dat zijn allemaal bronnen waar ik enorm veel gebruik van heb gemaakt...'*  
(Ruisenbroek 5).

In alle interviews in Ruisenbroek komt meermalen aan de orde op welke manier de cultureel-cognitieve pijler van de WVP opgebouwd en onderhouden wordt. Een voorbeeld hiervan is dat bij een direct-leidinggevende die start in zijn functie, er vanuit de afdeling HRM een inwerkprogramma is en de eerste trajecten gezamenlijk gedaan worden (Ruisenbroek 2). Hierdoor worden de keuzes van de direct-leidinggevende vanaf het begin beïnvloedt door de cultureel-cognitieve pijler. De nadruk in de interviews op de activiteiten die inbedding van het organisatiebeleid in het handelen bevorderen maakt duidelijk dat er in Ruisenbroek veel aandacht is voor het onderhoud en de vorming van de cultureel-cognitieve pijler.

Het bovenstaande toont aan dat er in Ruisenbroek er een stevige cultureel-cognitieve pijler met regulatieve elementen is. Hierdoor kunnen veel keuzes verklaard worden door de invloed van die pijler op de keuzes.

### **Invloed cultureel-cognitieve pijler in Reigerslag**

Ook in Reigerslag kunnen veel keuzes verklaard worden door de invloed van de cultureel-cognitieve pijler van de WVP. Deze wordt gekenmerkt door ten eerste, de gerichtheid op de praktische uitvoer van de re-integratie. Ten tweede, dat beleid rondom ziekte en verzuim gericht is op een goed arbeidsklimaat en goede kwaliteit van zorg. En als laatste het vertrouwen van de direct-leidinggevendenden dat de afdeling HRM de tijdsgebonden aspecten van de WVP bewaakt.

Ten eerste zoeken de direct-leidinggevendenden, bij medewerkers die langer verzuimen, altijd naar mogelijkheden waardoor zij onderdeel blijven van het arbeidsproces en een bijdrage leveren aan de organisatie. Een voorbeeld hiervan is werk aanbieden als baliemedewerker aan een zorgprofessional met fysieke klachten gedurende de start van het re-integratietraject (Reigerslag 1, 2). Hiermee is de norm werk naar vermogen onderdeel van het organisatiebeleid.

Ten tweede, is het ziekte- en verzuimbeleid van Reigerslag gericht op een combinatie van goede kwaliteit van arbeid en zorg. Uit de interviews wordt duidelijk dat de direct-leidinggevendenden het preventie-, verzuim-, ARBO (arbeidsomstandigheden)- en WVP-beleid als één samenhangend beleid beschouwen en gericht zijn op het voorkómen van ziekte en uitval. Direct-leidinggevende 1 formuleert dit in het interview als volgt:

*'...want ik moet hier een team hebben wat goed functioneert, waar ik op kan vertrouwen, die hebben een verantwoordelijkheid naar de patiënt toe. En de persoon zelf, ik wil dat iemand gelukkig is in zijn leven, in zijn baan. En als je gelukkig bent in je baan en je kan het allemaal handelen, dan zal je ook veel*

*minder ziek zijn. Dus ik denk dat dat allemaal heel veel met elkaar te maken heeft...'* (Reigerslag 1).

Het citaat maakt duidelijk dat het organisatiebeleid rondom ziekte en verzuim onderdeel is van het dagelijks handelen van de direct-leidinggevenden.

Als laatste ligt de eindverantwoordelijkheid adequate dossiervorming en bewaking in Reigerslag van de tijdsgebonden stappen van de WVP niet bij de direct-leidinggevenden. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de afdeling HRM. Bij het maken van keuzes in de re-integratie vertrouwen de direct-leidinggevenden voor deze regulatieve elementen van de WVP op de afdeling HRM.

Uit bovenstaande wordt helder dat er in Reigerslag is er sprake van een stevige cognitieve-culturele pijler die zich richt het praktisch werken, met veel normatieve elementen. Veel keuzes van direct-leidinggevenden kunnen verklaard worden door de invloed van deze cultureel-cognitieve pijler.

### **Invloed cultureel-cognitieve pijler in Ottervliet**

Bij de interviews in Ottervliet is opvallend dat er tussen de drie verschillende interviews maar beperkte overeenkomsten zijn. Ik beschouw dit als een niet stevig ontwikkelde cultureel-cognitieve pijler. De drie direct-leidinggevenden benaderen de institutie ieder op hun eigen manier. In het interview van direct-leidinggevende 1 van Ottervliet komt vooral de normatieve component tot uiting. Direct-leidinggevende 2 benadrukt de regulatieve kant, waarbij tijdige dossiervorming om een sanctie te vermijden de boventoon voert. Direct-leidinggevende 3 heeft nog weinig kennis van de WVP, maar is zich bewust van zowel de normatieve als de regulatieve elementen.

In de interviews komt als overeenkomst naar voren dat bij complexe trajecten gebruik gemaakt wordt van de ondersteuning van de gespecialiseerde medewerker van HRM. Zo ook bij het doen van aanvragen en invullen van formulieren. De direct-leidinggevenden geven aan dat de mogelijkheid bestaat om in het sociaal medisch overleg (SMO) de trajecten te bespreken (Ottervliet 1, 2, 3).

Het is opvallend dat de rol van de bedrijfsarts door de direct-leidinggevenden verschillend beschreven wordt. Hierbij komt enerzijds naar voren dat de bedrijfsarts geen ondersteuning biedt aan de direct-leidinggevenden (Ottervliet 2, 3). Terwijl direct-leidinggevende 1 anderzijds veel ondersteuning ervaart van de bedrijfsarts. Direct-leidinggevende 1 heeft hierdoor minder moeite met het maken van handelingskeuzes in het re-integratietraject. Bij navraag blijkt dat Ottervliet gebruik maakt van twee bedrijfsartsen. De handelingskeuzes van de direct-leidinggevenden worden beïnvloedt door de verschillende roluitvoering van de bedrijfsartsen.

De direct-leidinggevenden benoemen alleen de gespecialiseerde HRM-medewerker als bron voor informatie over de cultureel-cognitieve pijler van de WVP. Zowel direct-leidinggevende 2 als 3 geven aan dat hun rol als direct-leidinggevende hen nog niet duidelijk is:

*'...en ik denk dat wat bijvoorbeeld heel erg zou helpen is gewoon op moment dat je met zo'n situatie te maken krijgt, dat je dan heel snel gewoon, zeg maar, de randvoorwaarden en de ins en outs eigen zou moeten kunnen maken en dat is, dat zou mij bijvoorbeeld heel erg geholpen hebben, gewoon bij wijze van spreken een checklist van je hebt iemand die zich nu volledig ziek heeft gemeld en de kans op langdurige ziekte aanwezig is, en dan zijn dit de dingen die je moet weten zeg maar, dat mis ik bijvoorbeeld heel erg. Dat kan je ook echt niet vinden*

*op intranet of weet ik het wat. Ja, of je moet dan met iemand spreken...'*  
(Ottervliet 3).

Direct-leidinggevenden 2 van Ottervliet, die voorheen gespecialiseerd HRM-medewerker was, brengt in het interview naar voren dat handelingskeuzes in de rol van direct-leidinggevenden als lastig ervaren worden.

In Ottervliet kunnen een beperkt aantal keuzes rondom de WVP verklaard worden door de invloed van de cultureel-cognitieve pijler.

### **Conclusie en beschouwing sociologisch institutionalisme**

De vraag 'Op welke gronden direct-leidinggevenden keuzes in het re-integratieproces maken' en of het sociologisch institutionalisme hier een verklaring voor kan geven komt uit het onderzoek naar voren dat de invloed van de verschillende pijlers te gebruiken is om de keuzes van direct-leidinggevenden te verklaren.

De keuzes van direct-leidinggevenden kunnen als volgt verklaard worden door de invloed van de regulatieve pijler: Ten eerste resulteren regels en sancties in aanpassing van handelingskeuzes. Ten tweede ervaren direct-leidinggevenden de regels als steunend, wanneer die voor de handelingskeuzes nuttig en toepasbaar zijn en maken op grond daarvan hun keuzes. Zij zijn ontevreden over de regels wanneer zij die ervaren als contraproductief voor het verloop van de re-integratie, echter ondanks hun ontevredenheid passen zij hun keuzes wel aan op voorkómen van de sancties. Een voorbeeld hiervan is: de verplichting het plan van aanpak binnen de termijn van acht weken te formuleren, terwijl de medewerker meer motivatie kan opbrengen voor de re-integratie als dit twee weken uitgesteld wordt. Zij ervaren een discrepantie tussen de officiële regels en de functionaliteit van de regels, dit leidt tot een keuzedilemma. Direct-leidinggevenden die te maken gehad hebben met sancties, conformeren zich in toekomstige keuzes eerder aan de voorgeschreven regels, ook wanneer dit naar hun oordeel leidt tot een resultaat dat niet passend is bij het doel van de WVP. Een voorbeeld hiervan is het uitstellen van het arbeidsdeskundig onderzoek in het kader van de eerstejaarsevaluatie, omdat de medewerker ineens sneller herstelt dan verwacht, wat uiteindelijk leidt tot een sanctie. In deze situaties resulteert het landelijk sanctiebeleid tot een uitkomst die niet past bij de doelstelling van de wet. Dit duidt op een sterke invloed van sancties op handelingskeuzes. Dit voorbeeld is ook een situatie waarin de regels van de WVP en de normen van de WVP, leiden tot een keuzedilemma. De regel is de verplichting tot de eerstejaarsevaluatie. De norm het streven naar werk naar vermogen en dus het uitvoeren van het arbeidsdeskundige onderzoek na de periode van herstel. Scott (2001, 2008) beschrijft dit als een situatie waar de regulatieve pijler en de normatieve pijler elkaar niet ondersteunen

Ook wordt uit de interviews de invloed van de normatieve pijler op de keuzes van de direct-leidinggevenden helder: Direct-leidinggevenden maken in de re-integratie handelingskeuzes op basis van de normen van de WVP, 'de instroom in arbeidsongeschiktheidsverzekeringen te verkleinen door zich te richten op beïnvloeding van langdurig verzuim' en op basis van de algemene norm goed werkgeverschap. Uit de interviews komt naar voren dat de direct-leidinggevenden, om instroom van medewerkers in de arbeidsongeschiktheidsverzekering tegen te gaan, er voor kiezen om te voorkómen dat medewerkers in een WVP-traject komen. Hiervoor maken zij gebruik van preventieve interventies zoals het aanpassen van takenpakketten of coaching.

Ook kunnen keuzedilemma's verklaard worden op basis van de invloed van de normatieve pijler. Dit speelt bijvoorbeeld wanneer keuzes voor het re-integratietraject van een individuele medewerker de werkbelasting van het hele team te groot maakt. Hierbij is



de WVP de institutie die sturend is voor keuzes voor het re-integratie traject en goed werkgeverschap de institutie die leidt tot voorkomen van overbelasting van het team. Het sociologisch institutionalisme benoemt dit als het moeten afwegen van een keuze tussen twee concurrerende instituties (Scott, 2008).

Als laatste komt uit de interviews naar voren dat keuzes van de direct-leidinggevendenden beïnvloed worden door de cultureel-cognitieve pijler. Keuzes die direct-leidinggevendenden op basis van de cultureel-cognitieve pijler nemen, worden als vanzelfsprekend ervaren. Wanneer de direct-leidinggevendenden keuzes maken die afwijken van de cultureel-cognitieve pijler, dan worden die door de direct-leidinggevendenden in de interviews verantwoord. De direct-leidinggevendenden schijnen het afwijken van de cultureel-cognitieve pijler te ervaren als een dilemma.

Verder wordt duidelijk dat in iedere organisatie de cultureel-cognitieve pijler anders is vormgegeven. Per organisatie worden verschillende accenten gelegd op de regels en normen van de WVP. In iedere organisatie wordt duidelijk wat de rol is van betrokkenen en hoe de communicatie verloopt. Uit de interviews blijkt dat een uitgebreide, stevig in de organisatie verankerde cultureel-cognitieve pijler van de WVP, met specifieke rolbeschrijvingen voor alle betrokkenen en een helder beschreven communicatieproces de direct-leidinggevendende stuurt en ondersteunt in het maken van handelingskeuzes. Doordat de landelijke regels en normen vertaald zijn in de cultureel-cognitieve pijler is het voor de direct-leidinggevendenden duidelijk wat er wanneer van hen verwacht wordt. Het helder beschreven communicatieproces maakt duidelijk welke betrokkenen op welk moment benaderd kunnen worden voor ondersteuning.

Uit bovenstaande beschrijving komt naar voren dat er drie situaties zijn waar direct-leidinggevendenden keuzedilemma's ervaren.

Als eerste wordt helder dat wanneer er in een institutie een discrepantie bestaat tussen de officiële regels en de functionaliteit van de regels, dit door direct-leidinggevendenden als een dilemma ervaren wordt. Dit geeft het idee dat regels en sancties alleen functioneel zijn mits ze de normen van de institutie ondersteunen. Raak et al. vonden in hun onderzoek naar de WVP vergelijkbare uitkomsten. In dit onderzoek bleek dat regels die betrokkenen als functioneel ervoeren, leidden tot het gewenste gedrag.

Ten tweede ervaren de direct-leidinggevendenden een keuzedilemma wanneer twee concurrerende instituties een verschillende keuze vergen. In dit onderzoek betreft het de concurrerende instituties 'normen op basis van de WVP' en 'goed werkgeverschap'. Het onderzoek van Segar et al. (2014) bevestigt dat een keuzedilemma ontstaat wanneer er sprake is van concurrerende instituties en geeft bovendien aan dat het maken van keuzes in een dergelijke situatie leidt tot spanningen in rol en identiteit. Ook het sociologisch institutionalisme beschrijft dat concurrerende instituties het handelen van individuele actoren kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek wordt duidelijk dat in de organisatie waar een dergelijk dilemma breed gevoeld en gedeeld wordt, dit leidt tot heroverweging en mogelijk aanpassing van de cultureel-cognitieve pijler van één van beide instituties. In de organisaties waar dit dilemma niet gedeeld wordt, blijft het als dilemma bestaan.

Ten derde ervaren de direct-leidinggevendenden een keuzedilemma wanneer de normatieve pijler en de regulatieve pijler elkaar niet ondersteunen. De theorie van het sociologisch institutionalisme veronderstelt dat een discrepantie tussen twee verschillende pijlers, leidt tot verandering van de institutie (Scott 2008). Dit onderzoek bevestigt dit gedeeltelijk. Verandering van de institutie op organisatieniveau lijkt alleen plaats te vinden mits afwijking van de regels leidt tot een sanctie én er een stevige cultureel-cognitieve pijler

is. Hiervan is sprake bij de verplichte inzet van de arbeidsdeskundige bij de eerstejaarsevaluatie.

Het sociologisch institutionalisme gaat er vanuit dat er een situatie van stabiliteit is, wanneer alle drie de pijlers een gelijkwaardige invloed hebben op de institutie en dat de stabiele situatie de keuzemogelijkheden positief beïnvloedt (Scott 2008). In dit onderzoek is echter gevonden dat wanneer de cultureel-cognitieve pijler elementen bevat van de andere pijlers, dit het maken van keuzes voor direct-leidinggevenden vereenvoudigt en dat keuzedilemma's minder vaak optreden. Ondervertegenwoordiging van de cultureel-cognitieve pijler in de institutie, zoals te zien was bij Ottervliet, heeft wel tot effect dat direct-leidinggevenden meer moeite hebben met het maken van keuzes. Dit laatste resultaat is in lijn met het sociologisch institutionalisme.

Volgens het sociologisch institutionalisme heeft een institutie drie verschillende pijlers met ieder een eigen basis, logica, legitimiteit en mechanisme. De pijlers worden beschouwd als onafhankelijke pijlers. In de interviews is te zien dat dit voor de regulatieve en normatieve pijler geldt. Echter de cultureel-cognitieve pijler is in dit onderzoek, in tegenstelling tot de verwachting van het sociologisch institutionalisme, deels samengesteld uit elementen van de beide andere pijlers. In Ruisenbroek bijvoorbeeld is het vanzelfsprekend om een loonsanctie te vermijden. De vanzelfsprekendheid is de basis van de cultureel-cognitieve pijler, het vermijden van de sanctie is de basis van de regulatieve pijler. In Reigerslag vinden de direct-leidinggevenden het gepast om langdurig verzuim te voorkomen, maar is dit ook onderdeel van de taakomschrijving. De taakomschrijving is een uitwerking van een handelingsscript, die valt onder de logica van de cultureel-cognitieve pijler, gepast handelen, valt onder de logica van normatief handelen. Deze resultaten maken helder dat de cultureel-cognitieve pijler in dit onderzoek geen onafhankelijke eenduidige pijler is. Mogelijk is juist de vereniging van de elementen van de drie pijlers in de cultureel-cognitieve pijler bevorderend voor het maken van keuzes.

## Conclusie en discussie

Het doel van dit onderzoek is het achterhalen op welke gronden direct-leidinggevenden keuzes maken in het re-integratieproces volgens de WVP en of het sociologisch institutionalisme hier een verklaring voor kan geven. Hiervoor is een kwalitatief onderzoek verricht, waarin tien direct-leidinggevenden met ervaring in de begeleiding via de WVP, uit twee gezondheidszorgorganisaties en één onderwijsorganisatie, geïnterviewd zijn.

Als eerste wordt uit het onderzoek duidelijk dat ondersteuning door professionals in het maken van keuzes in de re-integratie essentieel is voor het succesvol verlopen van het re-integratietraject. In de ondersteuning spelen twee dingen een rol, namelijk tijdige informatie-uitwisseling tussen betrokkenen is cruciaal voor het realiseren van het traject en informatie-uitwisseling op basis van professionele expertise van betrokkenen werkt bevorderend bij het maken van keuzes door de direct-leidinggevenden. Uit het onderzoek komt naar voren dat heldere communicatieprocessen een voorwaarde zijn voor de ondersteuning.

Friesen et al. (2001) benadrukt dat een structuur voor communicatie van belang is voor heldere communicatieprocessen. Ook in dit onderzoek is duidelijk geworden dat een ondersteunende structuur voor communicatie van belang is voor het uitwisselen van informatie, een voorbeeld hiervan is het SMO als vast overlegmoment. De resultaten van Young et al. (2005) wijzen ook op het belang van informatie-uitwisseling en benadrukken

dat dit nodig is om de betrokkenheid van de verschillende betrokkenen bij het re-integratietraject in stand te houden. In dit onderzoek wordt bijvoorbeeld duidelijk dat direct-leidinggevenden moeite hebben betrokken te blijven bij de re-integratie wanneer zij de medewerker niet regelmatig spreken.

Bovenstaande maakt helder dat ondersteunende faciliteiten voor de direct-leidinggevenden vanuit de organisatie bijdragen aan adequate re-integratie volgens de WVP.

Ten tweede wordt duidelijk dat, naast dat tijdige en professionele ondersteuning van belang is voor de keuzes van direct-leidinggevenden, ook de cultureel-cognitieve pijler een rol speelt bij de keuzes van de direct-leidinggevenden. Direct-leidinggevenden voelen zich gesteund in het maken van keuzes indien de organisatie een goed ontwikkelde, stevige cultureel-cognitieve pijler heeft. Direct-leidinggevenden schijnen minder keuzestress te ervaren als ze de impliciet gemaakte afspraken over het beloop van het re-integratietraject in de organisatie kunnen volgen en bij keuze-dilemma's kunnen terugvallen op de ondersteuningsstructuur. Het onderzoek maakt duidelijk dat het sociologisch institutionalisme een verklaring kan bieden voor de keuzes van direct-leidinggevenden, door de drie pijlers van het sociologisch institutionalisme te gebruiken als analytisch kader. Echter komt uit het onderzoek ook naar voren dat in die organisaties waar de cultureel-cognitieve pijler meer op de voorgrond staat dan de regulatieve en normatieve pijler, direct-leidinggevenden minder keuzedilemma's ervaren. Deze bevindingen zijn niet in lijn met het sociologisch institutionalisme, dat veronderstelt dat een gelijkwaardige invloed van alle drie de pijlers op een institutie leidt tot een stabiele situatie. De stabiliteit vereenvoudigt het maken van keuzes (Scott, 2001, 2008). Dit onderzoek maakt duidelijk dat stabiliteit ook verkregen kan worden met een cultureel-cognitieve pijler die elementen bevat van de normatieve en regulatieve pijler.

### **Maatschappelijke relevantie**

De uitkomsten van dit onderzoek vergroten de kennis over de belemmerende en bevorderende factoren die direct-leidinggevenden in de non-profit sector ervaren bij het uitvoeren van de WVP. De resultaten bieden daarmee interessante informatie voor beleidmakers. De kennis kan gebruikt worden in de aanpassing van het landelijke beleid van de WVP. De resultaten laten zien dat tijdige en professionele ondersteuning van direct-leidinggevenden door re-integratieprofessionals bevorderend is voor het slagen van de re-integratie. Geadviseerd wordt het landelijke beleid aan te passen zodat regelmatig overleg tussen de direct-leidinggevenden en re-integratieprofessionals geborgd wordt.

Ook voor HRM-professionals bieden de uitkomsten interessante aanknopingspunten. De resultaten geven aan dat direct-leidinggevenden zich in hun keuzes ondersteund voelen door een goed ontwikkelde cultureel-cognitieve pijler. Geadviseerd wordt om binnen organisaties herhaalde aandacht te besteden aan het WVP-beleid. Deze aandacht kan zich richten op het onderhoud en versterken van de culturele pijler of op het creëren daarvan. Recent onderzoek (Reay et al., 2013) geeft aan dat, naast aandacht voor scholing, ook stimuleren van het uitvoeren van het gewenste gedrag en uitwisseling voor ervaringen door betrokkenen een positief effect heeft op het ontstaan van impliciete gedeelde afspraken over het verloop van het re-integratie traject. Dit bevordert de vorming van een goed ontwikkelde culturele pijler.

## Theoretische relevantie

Dit onderzoek maakt, in lijn met het sociologisch institutionalisme, duidelijk dat keuzes van betrokkenen op microniveau verklaard kunnen worden door de invloed van de regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve pijler.

Uit het onderzoek blijkt dat wanneer de cultureel-cognitieve pijler meerdere elementen van de regulatieve en normatieve pijler van de institutie bevat, dit het maken van keuzes voor betrokkenen vereenvoudigt. Dit is echter in tegenspraak met het uitgangspunt van het sociologisch institutionalisme, dat het maken van keuzes positief beïnvloed wordt wanneer de drie pijlers van een institutie gelijkwaardig in het handelen aanwezig zijn. Ook spreekt dit het beginsel van het sociologisch institutionalisme tegen, dat de pijlers onafhankelijk van elkaar zijn en geen gelijke elementen bevatten.

Een mogelijke verklaring voor het verschil tussen de theorie en de uitkomsten van dit onderzoek is, dat de normatieve en de regulatieve elementen van de WVP als institutie geen directe relatie hebben met het handelen van de betrokkenen op microniveau. De normen van de WVP komen voort uit beleid op macroniveau en richten zich op doelstellingen op macroniveau, namelijk het vergroten van de arbeidsparticipatie. Dit is geen doelstelling van direct-leidinggevenden op microniveau. De regulatieve elementen van de WVP zijn sturend op mesoniveau, op niveau van de werkgever. De werkgever is verantwoordelijk voor de juiste uitvoer van het WVP-proces en de sanctie. In de onderzochte organisaties wordt de sanctie niet vertaald naar het microniveau, bijvoorbeeld in de vorm van verrekening met het afdelingsbudget of resultaatafspraken met de direct-leidinggevenden. Ook de sancties hebben geen direct effect op het handelen van de direct-leidinggevenden. De onderzochte organisaties hebben landelijke beleid vertaald in organisatiebeleid. In die organisaties waar de institutie op microniveau onderdeel geworden is van het dagelijks handelen blijkt het maken van keuzes voor betrokkenen eenvoudiger. In termen van het sociologisch institutionalisme is dit te omschrijven als een situatie waar de regulatieve en normatieve elementen onderdeel geworden zijn van cultureel-cognitieve pijler.

Het blijkt dat in dit onderzoek strikte theoretisch toepassing van het sociologisch institutionalisme niet mogelijk is. Verder onderzoek kan duidelijkheid bieden of in die situaties waar normatieve of regulatieve elementen op macroniveau invloed hebben op handelingskeuzes van betrokkenen op microniveau, de strikte toepassing van het sociologisch institutionalisme ook compliceert.

## Beperkingen van het onderzoek

In dit onderzoek zijn een beperkt aantal respondenten geïnterviewd. Generaliseren van deze resultaten is daarom niet zonder meer mogelijk. Het verkennende karakter van het onderzoek biedt mogelijkheden om de gevonden resultaten als basis te gebruiken voor verder onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd in grote organisaties, in hoeverre de hier gevonden resultaten geldig zijn in middelgrote of kleine organisaties is te betwijfelen. Grote organisaties hebben meer ervaring met het uitvoeren van de WVP, waardoor de kennis op organisatieniveau groter is. Voor een middelgroot of klein bedrijf zijn de mogelijkheden om aangepast werk te vinden gedurende of na de re-integratie minder groot. In kleine bedrijven kan als laatste de noodzaak om financieel te overleven leiden tot beïnvloeding van de keuzes tijdens de re-integratie. Verder onderzoek in middelgrote en kleinere organisaties kan duidelijkheid bieden of de gevonden resultaten ook daar van toepassing zijn.

De organisaties waar de interviews zijn afgenomen zijn organisaties uit het netwerk van de onderzoeker. Dit netwerk bestaat uit vertegenwoordigers van organisaties die geïnteresseerd zijn in het onderzoeksveld van de wederzijdse invloed van arbeid en gezondheid. In deze organisaties is waarschijnlijk meer aandacht voor het onderwerp arbeid en gezondheid en de WVP. Hierdoor is de kans aanwezig dat de respondenten meer kennis hebben en meer ondersteuning krijgen vanuit de organisatie. Dit kan invloed hebben gehad.

Het onderzoek is uitgevoerd door één onderzoeker, hoewel er gedurende het onderzoek overleg heeft plaatsgevonden met een medeonderzoeker en er gebruik gemaakt is van een logboek, kan het feit dat de interpretatie voornamelijk door één onderzoeker heeft plaatsgevonden een negatief effect hebben op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

In het onderzoek is geen gebruik gemaakt van triangulatie en feedback van de respondenten. Dit leidt tot een verminderde validiteit van het onderzoek. Triangulatie had plaats kunnen vinden door het bestuderen en analyseren van het beleid van de organisatie het bestuderen van re-integratiedossiers of notulen van SMO of door het bijwonen van of afluisteren van opnames van contacten tussen re-integrerende medewerkers en direct-leidinggevenden

## Literatuur

- Amir, Z., Wynn, P., Chan, F., Strauser, D., Whitaker, S., & Luker, K. (2010). Return to work after cancer in the UK: Attitudes and experiences of line managers. *Journal of Occupational Rehabilitation, 20*(4), 435–442.
- Baarda, D. B., Goede, M. P. de., & Teunissen, J. (2001). *Kwalitatief onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City NY: Doubleday.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Casto, H. G., & Sipple, J. W. (2011). Who and what influences school leaders' decisions: An institutional analysis of the implementation of universal prekindergarten. *Educational Policy, 25*(1), 134-166.
- CBS. (2015). *Beroepsbevolking internationale definitie 2000-2014*. Opgehaald op 26 februari 2015, van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=71855ned&D1=1-17&D2=0&D3=0&D4=0&VW=T>
- Coole, C., Radford, K., Grant, M., & Terry, J. (2013). Returning to work after stroke: Perspectives of employers. *Journal of Occupational Rehabilitation, 23*, 406-418.
- Cunningham, I., James, P., & Dibben, P. (2004). Bridging the gap between rhetoric and reality: Line managers and the protection of job security for ill workers in the modern workplace. *British Journal of Management, 15*, 273-290.
- Dany, F., Guedri, Z., & Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: The moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(11), 2095–2112.
- Everhardt, T. P., & Jong, P. R. de. (2011). Return to work after long term sickness. The role of employer based interventions. *De Economist, 159*, 361–380.
- Gestel, N. van., & Nyberg, D. (2009). Translating national policy changes into local HRM practices. *Personnel Review, 38*(5), 544-559.
- Friesen, M. N., Yassi, A., & Cooper, J. (2001). Return-to-work: The importance of human interactions and organizational structures. *Work, 17*, 11-22.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.
- Haafkens, J. A., Kopnina, H., Meerman, M. G., & Dijk, F. J. van. (2011). Facilitating job retention for chronically ill employees: Perspectives of line managers and human resource managers. *BMC Health Services Research, 11*(104), 1-11.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies, 44*, 936-957.
- Harris, L. (2001). Rewarding employee performance: Line managers' values, beliefs and perspectives. *International Journal of Human Resource Management, 12*(7), 1182-1192.
- Hemerijck, A., & Visser, J. (1999). Beleidsleren en de Nederlandse verzorgingsstaat. *B en M: Tijdschrift voor Beleid, Politiek en Maatschappij, 1*(26), 13-26.
- Hoefsmid, N., Houkes, I., & Nijhuis, F. J. (2012). Intervention characteristics that facilitate return to work after sickness absence: A systematic literature review. *Journal of Occupational Rehabilitation, 22*(4), 462–477.

- Hoefsmit, N., Rijk, A. de., & Houkes, I. (2013). Work resumption at the price of distrust: A qualitative study on return to work legislation in the Netherlands. *BMC public health*, *13*(153), 1-14.
- Hoefsmit, N. (2015). *Self-direction in return-to-work: bottlenecks, facilitators and an intervention* (proefschrift, Universiteit Maastricht, Maastricht). Maastricht: Universitaire Pers Maastricht.
- Houtman, I., Kok, L., Klauw, M. van der., Lammers, M., Jansen, Y., & Ginkel, W. van. (2012). *Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen: Eerste resultaten van een kwalitatief onderzoek*. Hoofddorp: TNO.
- James, P., Cunningham, I., & Dibben, P. (2002). Absence management and the issue of job retention and return to work. *Human Resource Management Journal*, *12*(2), 82-94.
- Kuiper, C., Heerkens, Y., Balm, M., Bieleman, A., & Nauta, N. (2011). *Arbeid & Gezondheid: Een handboek voor paramedici en arboprofessionals*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Lemieux, P., Durand, M.J., & Hong, Q. N. (2011). Supervisors' perception of the factors influencing the return to work of workers with common mental disorders. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *21*, 293-303.
- Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid. (2014). *Wet verbetering poortwachter*. Opgehaald 23 april 2014, van <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbowed--en--regelgeving/verzuim/wet-verbetering-poortwachter.html>
- Oomens, S., Koppes, L., Bossche, S. van den., & Houtman, I. (2010). Langdurig zieke werknemers en hun werkhervatting. In G. Jehoel-Gijsbers (Red.), *Beperkt aan het werk. Rapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid* (pp. 65-88). Den Haag: SCP.
- Ootmarssen, B. van. (2014). *Reïntegratie bij langer durend ziekteverzuim. Een longitudinaal onderzoek naar (inter)acties van werknemer, leidinggevende en bedrijfsarts* (proefschrift, Universiteit van Utrecht, Utrecht, Nederland). Leens: Drukkerij de Marne.
- Piek, P., Vuuren, T. van., Ybema, J. F., Joling, C., & Huijs, J. (2008). *Re-integratie van zieke werknemers: Feiten, verklaringen en mogelijkheden*. 's-Gravenhage: Raad voor Werk en Inkomen.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, *17*(11), 3-20.
- Post, M., Krol, B., & Groothoff, J. W. (2006). De Wet verbetering poortwachter: Hoe verloopt het reïntegratieproces? *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, *14*, 125-130.
- Reay, T., Chreim, S., Golden-Biddle, K., Goodrick, E., Williams, B. E., Casebeer, A., Pablo, A., Hinings, C.R. (2013). Transforming new ideas into practice: An activity based perspective on the institutionalization of practices. *Journal of Management Studies*, *50*(6), 963-990.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. California: Sage Publications.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing, rational, natural and open system perspectives*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. *Theory and Society*, *37*(5), 427-442.
- Scott, W. R. (2010). Reflections: The past and future of research on institutions and institutional change. *Journal of Change Management*, *10*(1), 5-21.

- Segar, J., Checkland, K., Coleman, A., McDermott, I., Harrison, S., & Peckham, S. (2014). Changing the ties that bind? The emerging roles and identities of general practitioners and managers in the New Clinical Commissioning Groups in the English NHS. *SAGE Open*, 4(4). Opgehaald van <http://sgo.sagepub.com/content/spsgo/4/4/2158244014554203.full.pdf>
- Shankar, J., Liu, L., Nicholas, D., Warren, S., Lai, D., Tan, S., & Sears, A. (2014). Employers' perspectives on hiring and accommodating workers with mental illness. *SAGE Open*, 4(3). Opgehaald van <http://sgo.sagepub.com/content/spsgo/4/3/2158244014547880.full.pdf>
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.
- Trommel, W., & Arentsen, M. (2005). Hardnekkige problemen? In M. Arentsen, & W. Trommel (Red.), *Moderniteit en overheidsbeleid. Hardnekkige beleidsproblemen en hun oorzaken* (pp. 14-33). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- UWV. (2014). *Mijn werknemer is ziek*. Opgehaald 23 april 2014, van <http://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-is-ziek/>
- UWV. (2013). *WGA-instroom grote werkgevers in 2013*. Opgehaald op 27 februari 2015, van [http://www.uwv.nl/overuwv/Images/14003\\_Broch\\_Instroomcijfers\\_toelichting\\_WGA\\_2013.pdf](http://www.uwv.nl/overuwv/Images/14003_Broch_Instroomcijfers_toelichting_WGA_2013.pdf)
- Verwer, I. J., Groothoff, J. W., Velden, J. van der., & Gulden, J. W. van der. (2014). Sociale zekerheid bij ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in Nederland in historisch perspectief. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 92(1), 26-32.
- Wester, F., & Peters, V. (2004). *Kwalitatieve analyse*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Young, A. E., Wasiak, R., Roessler, R. T., McPherson, K. M., Anema, J. R., & Poppel, M. N. van. (2005). Return-to-Work outcomes following work disability: Stakeholder motivations, interests and concerns. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 543-565.



## Bijlagen

### Bijlage 1 topiclijst

#### Introductie

In mijn onderzoek ben ik op zoek naar hoe leidinggevenden het begeleiden van een medewerker ervaren wanneer de medewerker na langer ziek geweest te zijn in een re-integratie traject zit. Ik ben benieuwd wat leidinggevenden daarbij belemmert en wat zij als bevorderend ervaren en op welke gronden zij keuzes maken

#### Ervaringen

U hebt aangegeven dat u een (of meer) medewerkers na een periode van ziekte begeleid hebt om weer aan het werk te gaan. Kunt u vertellen wat uw ervaringen daar mee zijn.

#### Keuzes

In dit proces heeft u een aantal keuzes gemaakt, bv..... kunt U mij vertellen hoe die keuzes tot stand gekomen zijn, wat van invloed geweest is op die keuzes. Wat hebt u daarin belemmerend ervaren en wat bevorderend.

Procesonderdelen:

Probleemanalyse

Plan van aanpak

Re-integratie

Eerstejaars evaluatie

Eindevaluatie

Dossiervorming

#### Betrokkenen:

Uit uw verhaal hoor ik dat er meerdere/geen betrokkenen in het re-integratieproces waren zoals.....kunt U aangeven op welke manier dat u als leidinggevende geholpen of belemmerd heeft.

(Verdiepingsvragen)

HRM afdeling: beleid/faciliteiten

Medewerker: motivatie

Bedrijfsarts: probleemanalyse, prognose

Re-integratieprofessionals

Collega's van medewerker: overname werk, flexibiliteit

Manager van leidinggevende: steun, voorbeeldfunctie

#### Middelen:

Financiën: Ik hoor van u dat U bij de re-integratie gebruik gemaakt hebt van een tijdelijke aanpassing van de werkplek/werktijden/werktaken/.....Op welke manier hebt U dat kunnen regelen wat waren hierbij factoren die dat makkelijker maakte, en wat factoren die dat lastiger maakten.

Tijd van de leidinggevende

Middelen werkplekaanpassing

Het halen van deadlines of targets

**Kennis en vaardigheden**

Kennis van de WVP

Kennis van re-integratie

Coaching

**Toegevoegd naar aanleiding van de interviews**

Systeem van verzuimregistratie.

Preventie

**Afsluitend**

Als u ditzelfde/deze traject(en) weer over zou kunnen doen, wat zou u dan hetzelfde doen en wat anders en waarom

Als de WVP er niet zou zijn, wat zou dat voor u betekenen voor de re-integratie van langdurig zieke werknemers

Wat is er volgens u niet aan de orde geweest wat heel belangrijk is.

## Bijlage 2 Beschrijving respondenten

| Respondent    | Begeleide WVP-trajecten | Ervaring als direct-leidinggevende, in jaren |
|---------------|-------------------------|--|
| Ruisenbroek 1 | ≥ 10                    | ≥ 10   |
| Ruisenbroek 2 | 0-3                     | 0-3  |
| Ruisenbroek 3 | 4-10                    | 4-10   |
| Ruisenbroek 4 | ≥ 10                    | ≥ 10   |
| Ruisenbroek 5 | ≥ 10                    | ≥ 10   |
| Ottervliet 1  | 4-10                    | 4-10   |
| Ottervliet 2  | 0-3                     | 0-3  |
| Ottervliet 3  | 0-3                     | 0-3  |
| Reigerslag 1  | 4-10                    | ≥ 10   |
| Reigerslag 2  | 4-10                    | ≥ 10   |