



# Kopzorgen

de aanpak van psychisch verzuim

*Onderzoek naar het gedrag van lijnmanagers bij het re-integratieproces van hun medewerkers met psychisch verzuim.*

## Gegevens

Naam	Sanne Pijnaker
Studentnummer	6836356
E-mail	s.pijnaker@students.uu.nl
Opleiding	Master Strategische Human Research Management   Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap
Onderwijsinstelling	Universiteit Utrecht   Bijlhouwerstraat 6   3511 ZC Utrecht
Academiejaar	2019-2020
Plaats en datum	Amstelveen, 21 augustus 2020
Begeleiders	Carina Schott (Universiteit Utrecht)   Jitske Both-Nwabuwe (Rijkswaterstaat)
Tweede lezer/beoordelaar	R.T (Rick) Borst (Universiteit Utrecht)
Sleutelwoorden	Gedrag lijnmanagers, identiteitstheorie, JD-R model,   psychisch verzuim, Rijkswaterstaat
Aantal woorden	24.812

### *Disclaimer*

Dit onderzoek bevat vertrouwelijke informatie en mag daarom niet worden gedeeld met derden zonder toestemming van de auteur (Sanne Pijnaker).

“Don’t cry because it’s over, smile because it happened”

*Uitspraak van een lijnmanager bij de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat  
(respondent H)*

## Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van de master *Strategische HRM* aan de Universiteit Utrecht. Afgelopen halfjaar heb ik vol enthousiasme aan mijn scriptie gezeten. Dit enthousiasme komt voort uit de interesse die ik heb in de onderwerpen die in mijn scriptie aan bod komen, namelijk lijnmanagement, gedragsvorming en psychisch verzuim. Ik heb ervoor gekozen deze combinatie van onderwerpen vanuit een HRM invalshoek te benaderen met het oog op de publieke sector, iets dat tot op heden nog niet is gedaan. Ik ben blij dat mijn begeleider, Carina Schott, mij de mogelijkheid en vrijheid gaf om het onderzoek uit te voeren en ik wil haar graag bedanken voor het delen van haar kennis en inzichten. Daarnaast wil ik mijn begeleider Jitske Both-Nwabuwe bedanken voor haar support en ondersteuning vanuit Rijkswaterstaat. Ook wil ik de ambtenaren bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek, zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Tot slot wil ik in het bijzonder nog mijn vriend en moeder bedanken voor hun steun en medeleven.

Ik wens u veel leesplezier!

Sanne Pijnaker

Amstelveen, 21 augustus 2020



# Inhoudsopgave

<b>Afkortingenlijst</b>	7
<b>Begrippenlijst</b>	7
<b>Hoofdstuk 1   Inleiding</b>	8
§1.1 Aanleiding	9
§1.2 Doelstelling & centrale vraag	8
§1.3 Deelvragen	11
§1.4 Wetenschappelijke relevantie	12
§1.5 Maatschappelijke relevantie	14
§1.6 Organisatorische relevantie	14
§1.7 Leeswijzer	15
<b>Hoofdstuk 2   Theoretische kader</b>	17
§2.1 Deelvraag 1 - Re-integratie	17
§2.2 Deelvraag 2 - Identiteitstheorie	18
§2.3 Deelvraag 3 - Dienend-leiderschap	20
§2.4 Deelvraag 4 - Stakeholders	24
§2.5 Deelvraag 5 - Ervaren druk	25
§2.6 Deelvraag 6 - JD-R model	27
§2.7 Deelvraag 7 - Coping mechanismen	29
<b>Hoofdstuk 3   Onderzoekopzet en dataverzameling</b>	34
§3.1 Empirische data verzamelen	34
§3.1.1 Onderzoeksontwerp	34
§3.1.2 Case	34
§3.1.3 Dataverzamelingstechnieken	35
§3.1.4 Respondenten	36
§3.1.5 Operationalisering	38
§3.2 Data analyse	40
§3.3 Effecten van de gemaakte (methodologische) keuzes	41
§3.3.1 Validiteit	41
§3.3.1.1 Interne validiteit	41
§3.3.1.2 Externe validiteit	42
§3.3.2 Betrouwbaarheid	43
§3.3.2.1 Interne betrouwbaarheid	43
§3.3.2.2 Externe betrouwbaarheid	43
<b>Hoofdstuk 4   Resultaten</b>	44
§4.1 Deelvraag 8 - invulling dienend-leiderschap	44
§4.2 Deelvraag 9 - Dienend-leiderschap & succesvolle re-integratie	45
§4.2.1 Exploratieve bevindingen	47
§4.3 Deelvraag 10 - Ondersteuning stakeholders	48
§4.4 Deelvraag 11 - Verklaringen voor ervaren druk	49
§4.5 Deelvraag 12 - Omgaan met druk	51

<b>Hoofdstuk 5   Discussie &amp; conclusie</b>	54
§5.1 Discussie	54
§5.1.1 Verwachting 1	54
§5.1.2 Verwachting 2	55
§5.1.3 Verwachting 3	56
§5.1.4 Verwachting 4	57
§5.1.5 Verwachting 5	57
§5.1.6 Verwachting 6	58
§5.2 Theoretische implicaties	58
§5.3 Praktische implicaties	60
§5.4 Beperkingen	61
§5.4.1 Onderzoeksdesign	61
§5.4 Vervolgonderzoek	61
§5.4 Conclusie	62
<b>Bibliografie</b>	64
<b>Bijlagen</b>	79
Bijlage A   Begrippenlijst	
Bijlage B   Uitnodigingsmail voor interview	
Bijlage C   Acht eigenschappen van dienend-leiderschap	
Bijlage D   Bijgewoonde evenementen	
Bijlage E   Topiclist/vragenlijst	

## **Tabellen**

Tabel 1. *Afkortingen*

Tabel 2. *Coping mechanismen*

Tabel 3. *Aandachtspunten bij observeren*

Tabel 4. *Overzicht van de respondenten die deelname aan dit onderzoek*

Tabel 5. *Overzicht van de eigenschappen van dienend-leiderschap*

Tabel 6. *Overzicht van de bijgewoonde evenementen*

## **Figuren**

*Figuur 1. Visueel overzicht van de verwachte verbanden (van concepten)*

## Afkortingenlijst

De afkortingen die worden gebruikt in dit onderzoek zijn ter verduidelijking voluit geschreven in Tabel 1.

Tabel 1

### *Afkortingen*

<b>Afkorting</b>	<b>Voluit</b>
RWS	Rijkswaterstaat
FLM	Front line manager
CD	Corporate Dienst
HRM	Human Resource Management
PvA	Plan van Aanpak
RTW	Return to work
HNW	Het Nieuwe Werken
ICT	Informatie - en communicatietechnologie
HR	Human resource
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
Wvp	Wet verbetering poortwachter

## Begrippenlijst

In bijlage A staat een begrippenlijst ter verduidelijking van een aantal gebruikte begrippen.

# Hoofdstuk 1 | Inleiding

## §1.1 Aanleiding

Gemiddeld genomen heeft vier op de tien mensen last van psychische klachten zoals een depressie, burn-out, overspannenheid en/of angststoornissen (Schoenmaker et al., 2019; Ten Have, Dorsselaer, & De Graaf, 2012). Het aandeel neemt alsmaar toe in Nederland en wordt momenteel in de hand gewerkt door het coronavirus en bijpassend (lockdown-)beleid (Oosterom, 2020; Xiang et al., 2020; Zhu & Duan, 2020). Door de psychische klachten lukt het werknemers niet om te werken (ArboNed, 2019b; Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020; Hooftman et al., 2016; Hosman et al., 2019; TNO, 2014). Als zij zich daarom ziekmelden is sprake van ‘psychisch verzuim’, wat vaak langdurig aanhoudt (>6 weken) of het komt na verloop van tijd weer terug (Oomens, Huijs, & Blonk, 2009). Hierdoor lopen de (verzuim)kosten voor organisaties op (ArboNed, 2019b; De Graaf, Tuithof, Van Dorsselaer, & Ten Have, 2011; Trimbos-instituut, 2020). Daarnaast is het ook vervelend voor de werknemer die door zijn of haar verzuim onder andere sociale contacten, structuur in de dag en mogelijkheden mist om zich te ontplooiën in zijn of haar werk (Buijs et al., 2014). Het is dan ook problematisch dat het aantal werknemers met psychisch verzuim alleen maar toeneemt (Hoedeman, 2016). Deze trend ziet ook Tamara Van Ark, de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid [SZW], en betreurt dat “het aantal werknemers met burn-outklachten blijft stijgen”(p.3). Zij schrijft in een brief (op 19 december 2019) aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal dat het “een hardnekkig en veelkoppig verschijnsel is”. Vervolgens pleit zij voor meer onderzoek om inzicht te krijgen in de oorzaken voor psychisch verzuim bij werknemers. Haar doel past bij het preventieve beleid dat de overheid wil voeren (Euwals, Hoekstra, & Hers, 2015; Rijksoverheid, 2018; Sax, Engelen, Witkamp, & Walz, 2019). Echter, onder druk van de Europese Unie is een curatieve aanpak ook wenselijk, waarmee wordt bedoeld dat ook het huidige psychisch verzuim moet worden gereduceerd (Diedels, 2014, Sax et al., 2019). Aandacht daarvoor blijkt nodig, omdat de curatieve aanpak die in 2002 resulteerde in de Wet verbetering poortwachter<sup>1</sup> [Wvp] niet (meer) de verzuimcijfers laat dalen (Wind, Opstelten, & Hendrics, 2016).

---

<sup>1</sup> Wet verbetering poortwachter schrijft de werkgever en zijn zieke medewerker tijdsgebonden acties voor om zodoende ervoor te zorgen dat verzuim niet langdurig zal aanhouden.



## §1.2 Doelstelling & centrale vraag

Om te komen tot een functionele curatieve aanpak bij psychisch verzuim, wordt in deze scriptie gebruik gemaakt van een casestudie met een focus op het organisatieonderdeel ‘Corporate Dienst’[CD] van Rijkswaterstaat [RWS]. Dit organisatieonderdeel, dat als taak heeft andere organisatieonderdelen van RWS te ondersteunen op het gebied van bedrijfsvoering<sup>2</sup>, heeft de ambitie om te werken aan haar curatieve aanpak om voorloper te worden binnen het Rijk in de aanpak van psychisch verzuim (J. Both-Nwabuwe, persoonlijke communicatie, 3 februari 2020). Voor de uitvoering van de curatieve aanpak wordt met name gekeken naar lijnmanagers, omdat zij de verantwoordelijkheid dragen voor het beperken van verzuim onder hun (operationele) medewerkers (De Vos, 2018). Ook uit een groot aantal wetenschappelijke studies blijkt dat (psychisch) verzuimende medewerkers vinden dat hun lijnmanagers hen kan helpen bij hun re-integratie (bijv., Charoensukmongkol, Moqbel, & Gutierrez-Wirsching, 2016; Gibson, Grey, & Hastings, 2009; Karatepe, 2010; Li, Ruan, & Yuan, 2015; Salahian, Oreizi, Abedi, & Soltani, 2012; Salminen, Andreou, Holma, Pekkonen, & Mäkikangas, 2017; Tayfur & Arslan, 2013; Thomas & Lankau, 2009). Echter, ondanks alle aandacht voor de (verantwoordelijke) lijnmanager (vanuit de visie van de medewerker), blijkt uit de praktijk dat (succesvolle) re-integratie toch regelmatig uitblijft bij mensen met psychische klachten (Nieuwhuijsen et. al., 2004; Snijbom, Lang, & Anseel, 2019).

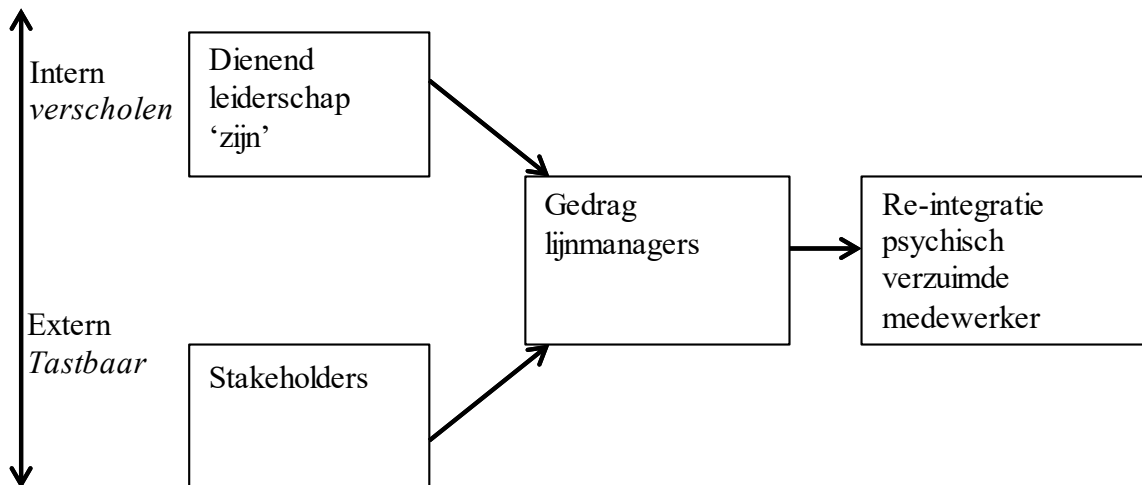
Een reden voor het gebrek aan (succesvolle) re-integratie zou kunnen zitten in het gedrag van lijnmanagers, waar nog maar weinig over bekend is met betrekking tot hun rol bij de re-integratie van een psychisch verzuimde medewerker (Nieuwhuijsen et al., 2004; Kärkkäinen, Kinni, Saaranen & Räsänen, 2018). Een verklaring voor het verschil in gedrag van lijnmanagers daarbij kan gevonden worden in de identiteitstheorie, die stelt dat mensen verschillen in gedrag doordat ze anders invulling geven aan hun rol (als lijnmanager) (Dupont, 2010). Om het verschil te beperken in gedrag heeft RWS sinds 2016 haar lijnmanagers opgedragen om hun rol in te vullen als dienend-leider. Kortgezegd betreft het een leiderschapsstijl waarbij lijnmanagers hun medewerkers zowel ‘leiden’ als ‘dienen’ vanuit hun ‘zijn’, oftewel hun intrinsieke overtuigingen (Greenleaf, 1977; Nuijten, 2012). Het gedrag kan daarentegen ook (extrinsiek) beïnvloed worden door de situatie/omgeving (Wiekens, 2012). Volgens Bos-Nehles (2010) functioneert een lijnmanager als spin in het web bij het re-integratieproces van hun psychisch verzuimde medewerker en daardoor kunnen zij te maken

---

<sup>2</sup> Onder bedrijfsvoering valt; Communicatie, HRM & Organisatieontwikkeling, Bestuurlijk Juridische Zaken en Vastgoed, Facilitaire en Financiële diensten en klantcontact (Rijks waterstaat, 2020).

hebben met verschillende stakeholders (uit hun omgeving), zoals een bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker en een verzuimcoach. Zij hebben allemaal hun eigen belangen waardoor zij tezamen een complex, vertakt en beweeglijk krachtenveld vormen (Van Drop et al. 2018), wat kan leiden tot rolambigüiteit, rolconflicten en rol onder- of overbelasting (McConville, 2006; Miner, 1971). Door deze werkkenmerken kunnen lijnmanagers druk ervaren, omdat zij verantwoordelijk worden geacht de regie te nemen om het re-integratieproces zo goed mogelijk te laten verlopen (Oortmarssen, 2014). Of zij daarin slagen kan mogelijk verklaard worden aan de hand van het *Job Demands-Resources model* [JD-R model], wat werkkenmerken en werkuitkomsten afweegt. Het model stelt dat het succes afhangt van de mate waarin lijnmanagers druk (*demands*) en energiebronnen (*resources*) ervaren (Demerouti et al., 2001). Ook speelt mee in hoeverre herstelmomenten aanwezig zijn en hoe lijnmanagers omgaan met druk (Schaufeli & Taris, 2013), wat ook wel *coping mechanismen* wordt genoemd (Jasper, Asma & Bosch, 1989).

Als deze (bovenstaande) geschetste samenhang klopt, zoals ter illustratie weergegeven in Figuur 1, betekent het dat interventies ter bevordering van het re-integratieproces gericht zouden moeten zijn op het gedrag van lijnmanagers.



*Figuur 1. Overzicht van de verwachte verbanden (van concepten).*

Het doel van dit onderzoek is om bovenstaande geschetste samenhang te bestuderen door te onderzoeken op welke wijze het gedrag van lijnmanagers, op basis van hun invulling van dienend-leiderschap en hoe zij omgaan met de druk van betrokken stakeholders, bepalend is voor het succes van de re-integratie van hun psychisch verzuimde medewerker. Daarop gebaseerd staat de volgende vraag centraal: ‘Hoe kan (on)succesvolle re-integratie van

medewerkers met psychisch verzuim bij RWS CD worden verklaard door hoe lijnmanagers a) invulling geven aan hun rol als dienend-leider en b) omgaan met druk van betrokken stakeholders?’. Door deze vraag te beantwoorden zal duidelijk worden hoe het gedrag van lijnmanagers bijdraagt het re-integratieproces van psychisch verzuimde medewerkers. Dit inzicht kan gebruikt worden om beleid en bijbehorende interventies te ontwikkelen om het gewenste gedrag van lijnmanagers tot stand te brengen en te borgen.

### **§1.3 Deelvragen**

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn twaalf deelvragen opgesteld. De eerste zeven theoretische deelvragen worden beantwoord in het tweede hoofdstuk: Theoretisch kader. De andere vijf empirische deelvragen worden (kwalitatief) getoetst. Vervolgens worden de bijbehorende resultaten besproken in hoofdstuk vier: Resultaten.

#### ***Theoretische deelvragen:***

- *Deelvraag 1:* Wat wordt verstaan onder de re-integratie van een psychisch verzuimde medewerker?
- *Deelvraag 2:* Hoe kan de identiteitstheorie het verschil in het ‘succes’ van het re-integratieproces verklaren (bij psychisch verzuim)?
- *Deelvraag 3:* Wat is dienend-leiderschap?
- *Deelvraag 4:* Welke stakeholders zijn betrokken bij het re-integratieproces?
- *Deelvraag 5:* Wat zijn de redenen waardoor lijnmanagers druk ervaren door de betrokken stakeholders bij het re-integratieproces?
- *Deelvraag 6:* Wat is op basis van het JD-R model het effect van ervaren druk door stakeholders op het succes van de re-integratie?
- *Deelvraag 7:* Hoe gaan lijnmanagers om met de ervaren druk die gecreëerd kan worden door betrokken stakeholders (coping mechanismen)?

#### ***Empirische deelvragen:***

- *Deelvraag 8:* Hoe geven de lijnmanagers van de CD invulling aan het concept ‘dienend-leiderschap’?

- *Deelvraag 9:* Hoe verklaart de invulling van het concept dienend-leiderschap door lijnmanagers van de CD het succes van de re-integratie van hun psychisch verzuimde medewerker(s)?
- *Deelvraag 10:* Welke stakeholders ondersteunen de lijnmanagers van de CD bij het re-integratieproces?
- *Deelvraag 11:* Welke verklaringen geven lijnmanagers van de CD voor de mogelijke ervaren druk door betrokken stakeholders (bij het re-integratieproces)?
- *Deelvraag 12:* Hoe gaan de lijnmanagers van de CD om met de druk die zij mogelijk ervaren door de betrokken stakeholders?

Om het belang aan te tonen van de zojuist besproken insteek van dit onderzoek, wordt in de opvolgende drie paragrafen ingegaan op de wetenschappelijke (§1.4), maatschappelijke (§1.5) en organisatorische (§1.6) relevantie.

#### **§1.4 Wetenschappelijke relevantie**

Onderzoek is pas wetenschappelijk relevant als het bijdraagt aan de huidige literatuur over een onderwerp. Volgens Hollenbeck (2008) kan een onderzoek daar een bijdragen aanleveren door te bewijzen dat bestaande ideeën niet houdbaar zijn. Hij noemt dat *consensus shifting* en legt in zijn artikel *'The Role of Editing in Knowledge Development: Consensus Shifting and Consensus Creation'* uit dat het daarbij gaat om het veranderen van de consensus van het ene idee naar het andere idee, omdat men erover eens is dat die beter is. De huidige literatuur richt zich voornamelijk op de oorzaken en kenmerken van psychische klachten, om te kunnen komen tot een preventieve aanpak (Taris et al., 2013). Die aandacht voor de oorzaken en kenmerken van psychisch klachten blijkt ook uit een klein literatuuronderzoek in *Web of Science*. In 1995 werden bijvoorbeeld over het onderwerp 'burn-out' 187 artikelen gepubliceerd, in 2010 888 en tot 6 mei 2020 al 1.080 artikelen. Daarentegen is dus weinig gepubliceerd over de re-integratie bij psychisch verzuim, wat ook bleek uit de zoekresultaten in *Web of Science* op de onderwerpen '*reintegration*' en '*psychological complaints*', '*reintegration*' en '*psychological absenteeism*' en tot slot '*leadership*' en '*reintegration*'. Over een periode van 1945-2020 zijn in totaal slechts 23 artikelen gepubliceerd over deze onderwerpen. Het (beperkt) aantal onderzoeken naar de re-integratie van psychisch verzuimde is volgens onderzoeker Bekker (2006) zorgelijk, omdat is gebleken dat een preventieve aanpak niet enkel volstaat om al het psychisch verzuim geheel te reduceren. De reden daarvoor is dat psychische klachten niet altijd

komen door het werk of de werkomgeving, maar ook kunnen ontstaan vanwege privéomstandigheden waar de werkgever geen invloed op heeft (Martens, 2016; Kluwer, 2017). Voor zowel de werkgever en psychisch verzuimde werknemer is het belangrijk dat hij (de psychisch verzuimde werknemer) voorspoedig re-integreert. Voor de werkgever is re-integratie belangrijk vanwege productieverliezen (terwijl de verzuimde werknemer wel moet worden uitbetaald) (ArboNed, 2019b; De Graaf, Tuithof, Van Dorselaer, & Ten Have, 2011; Trimbos-instituut, 2020). Aan de andere kant is ‘het niet kunnen werken’ ook nadelig voor de verzuimde medewerker. Doordat latente functies van arbeid wegvallen (structuur, sociale contacten, status, prestige, identiteit, valideren en verwerven van competenties) zal het welzijnsgevoel verminderen (tot er met de tijd een dieptepunt is bereikt) (Leroy, Ranschaert, 2018). Om deze negatieve gevolgen te beperken is het nodig om de re-integratie zo goed mogelijk te laten verlopen (middels een strategische curatieve aanpak) (Hoedeman, 2016). Dit onderzoek draagt bij aan *consensus shifting* door de aandacht voor curatie (in plaats van preventie) bij psychisch verzuim.

Onderzoek is wetenschappelijk ook relevant als het onderzoek bijdraagt aan *consensus creating*, wat betekent dat de consensus wordt verhoogd door de validiteit of bruikbaarheid te bestuderen van een bepaald idee (Hollenbeck, 2008). In dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan de huidige discussie in de literatuur over het gedrag van lijnmanagers in relatie tot het succes van de re-integratie van de medewerker. Duidelijkheid (en consensus) is hierover nodig omdat er onderzoeken zijn die stellen dat het gedrag van lijnmanagers een positieve invloed heeft op de re-integratie van de psychisch verzuimde medewerkers (bijv. Charoesukmon, Moqbel & Gutierrez-Wirsching, 2016; Gibson, Grey & Hastings, 2009; Karatepe, 2010; Hujs et al., 2017; Jenkins & Elliott, 2004; Li, Ruan, & Yuan, 2015; Kärkkäinen et. al., 2018; Nieuwenhuijsen et. al., 2004; Salminen, Andreou, Homa, Pekkonen, & Mäkikangas, 2017; Tayfur & Arslan, 2013, Thomas & Lankau, 2009), maar er zijn ook onderzoeken die stellen dat het gedrag van lijnmanagers juist een negatief effect heeft op de re-integratie van de psychisch verzuimde medewerker (bijv. Van Oortmarssen, 2014; Beukema, 2016). Deze scriptie zal duidelijkheid geven in deze standpunten, door onder andere rekening te houden met twee aspecten. Ten eerste wordt het gedrag van lijnmanagers in eerdere onderzoeken voornamelijk beschreven op basis van de ervaringen van medewerkers met milde psychische klachten (de Croon et. al., 2005). Het perspectief van de lijnmanager zelf is daardoor nog onderbelicht gebleven (Kärkkäinen, Kinni, Saaranen & Räsänen, 2018). In deze scriptie zal daarentegen wel de beleving van de lijnmanager centraal staan. De keuze daarvoor is mede gebaseerd op het tweede aspect, waarbij het gaat om het feit dat gedrag niet statisch is.

In de eerder aangehaalde studies in deze paragraaf over de invloed van lijnmanagers op het re-integratieproces werd gedrag veelal statisch benaderd, terwijl volgens de identiteitstheorie kan het gedrag verschillen op basis van de invulling die iemand geeft aan zijn rol. Daarnaast kan het gedrag ook beïnvloed worden door externe factoren, zoals de betrokken stakeholders bij verzuim.

### **§1.5 Maatschappelijke relevantie**

Als de re-integratie voorspoedig verloopt kunnen medewerkers weer (meer) gaan genieten van de voordelen die werk biedt: sociale contacten, activering, zelfvertrouwen en zingeving. Dit zijn belangrijke punten, omdat men juist daarnaar op zoek is in de huidige tijdgeest om gelukkig(er) te worden (Boswijk, Peelen, & Olthof, 2011). Door zich weer mentaal beter te voelen, kunnen zij ook (langdurig) deelnemen aan het arbeidsproces (Boumans, Sonnevile, Mulder, & Hakkaart-van Roijen, 2015; Gold, Macias, & Rodican, 2014; Lange, Michon, Knipsel, Hulsbosch, & Kroon, 2019; Michon, Schaafsma, & Anema, 2015; Oades & Dulagil, 2017; Polder, 2016; Verbeek & Smits, 2010; Waddel & Burton, 2006). Een betere psychische gezondheid draagt ook bij aan een betere inzet door de medewerker, waardoor zijn of haar productiviteit wordt bevorderd (Sociaal-Economische Raad, 2014). Dit is niet alleen prettig voor de medewerker (die (vaak) inkomsten krijgt voor geleverde productie), maar ook voor de maatschappij vanwege de maatschappelijke baten, zoals economische groei, belastingenopbrengsten en minder (ziekte) uitkeringen (Boumans et al., 2015; Gold et al., 2014; Lange et al., 2019; Michon et al., 2015; Polder, 2016; Sociaal-Economische Raad, 2012; Verbeek & Smits, 2010).

### **§1.6 Organisatorische relevantie**

RWS wil graag haar psychisch verzuim aanpakken als ‘goede werkgever’ (De Feijter, 2019) en om zich te bewijzen als agentschap<sup>3</sup> tegenover de andere Rijksonderdelen (J. Gouw, persoonlijke communicatie, 2 juni 2020). Vanwege onder andere deze doelen voelt zij druk om haar aandeel psychisch verzuim ten opzichte van het totale verzuimpercentage te verminderen (bestaande uit fysiek en psychisch verzuim). In 2016 was het aandeel 34% en in 2018<sup>4</sup> 47% ten opzichte van het totale verzuim (Rijkswaterstaat, 2018). RWS heeft echter geen inzicht in het psychisch verzuim per organisatieonderdeel of afdeling, waardoor voornamelijk wordt verwezen naar de totale verzuimcijfers. Deze zijn namelijk wel per organisatieonderdeel en

---

<sup>3</sup> Een agentschap is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen bedrijfsvoering (en dus niet het Rijk).

<sup>4</sup> Meest recente en beschikbare cijfers.



afdeling bekend (Postma, 2020), maar lopen uiteen. Die verscheidenheid is ook zichtbaar bij de Corporate Dienst [CD]. Zo hebben sommige afdelingen 1,0% verzuim tegenover afdelingen met een verzuimpercentage rond de 10%. In 2019 lag daarom het gemiddelde totale verzuimpercentage op 5,7%, een percentage dat ver boven het gewenste gemiddelde van (maximaal) 4% ligt.

Om een verzuimreductie te bewerkstelligen (en als onderdeel daarvan ook het psychisch verzuim aan te pakken), heeft de CD in 2018 een vijfjarig programma opgezet ‘Aanpak Arbeidsverzuim RWS’. Inmiddels heeft het programma onder andere ervoor gezorgd dat sinds februari 2020 drie verzuimcoaches actief zijn om ondersteuning te bieden aan leidinggevendenden bij RWS met langdurig verzuim in hun afdeling. Daarnaast is een trainee bij RWS vanaf februari 2020 gestart met een beschrijvend onderzoek om het re-integratieproces beter in beeld te krijgen en om te komen tot een leerprogramma voor lijnmanagers en HR-adviseurs. Echter, naar de beleving van de lijnmanagers bij de CD bij het re-integratieproces is nog geen onderzoek gedaan, terwijl het wel interessant is om mogelijk een verklaring te vinden waarom de verzuimpercentages onder lijnmanagers bij de CD van elkaar verschillen (Postma, 2020). Vandaar dat dit onderzoek nuttig is voor het programma ‘Aanpak Arbeidsverzuim RWS’, om een beter beeld te krijgen van de mogelijkheden om psychisch verzuim te kunnen verlagen. Ook kunnen de inzichten uit dit onderzoek helpen bij de invulling van hun gewenste, praktisch instrument(en) (in de vorm van een triage<sup>5</sup> of interactieve beslisboom<sup>6</sup>) en de leerlijn die wordt ontwikkeld voor lijnmanagers (om verzuim te reduceren).

## §1.7 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit 5 hoofdstukken. Dit eerste hoofdstuk betrof de inleiding, waarin de probleemstelling, centrale vraag, relevantie en deze leeswijzer zijn opgenomen. In hoofdstuk 2 ‘*Theoretisch kader*’ worden de meest relevante theorieën uiteengezet. Eerst wordt stilgestaan bij het begrip re-integratie en vervolgens wordt, om deel ‘a’ van de centrale vraag te kunnen beantwoorden, de identiteitstheorie, het concept dienend-leiderschap en hoe daaraan invulling kan worden gegeven door lijnmanagers besproken. Daarna wordt, om deel ‘b’ te kunnen beantwoorden van de centrale vraag, aandacht geschonken aan de betrokken stakeholders bij het re-integratieproces en hoe zij ervoor zorgen dat lijnmanagers druk kunnen ervaren.

---

<sup>5</sup> Bij een triage wordt gewerkt met verschillende scenario’s die lijnmanagers geheel kunnen volgen als zij te maken hebben met een soortgelijke situatie

<sup>6</sup> Bij een interactieve beslisboom ligt niet zoals bij een triage de gehele ‘weg’ al vast, maar kan die tot stand komen door per stap in het re-integratieproces te kijken welke opties gepast zijn bij de situatie.

Vervolgens wordt beschreven hoe lijnmanager om kunnen gaan met die veroorzaakte druk. In hoofdstuk 3 'Methode: opzet en dataverzameling' wordt beschreven op welke wijze data wordt verzameld en verwerkt. Vervolgens wordt stilgestaan wat de effecten zijn van de methodologische keuzes. In hoofdstuk 4 worden daarna de resultaten weergegeven, zodat op basis daarvan in hoofdstuk 5 de discussie kan worden gevoerd en de conclusie gegeven. Tot slot wordt afgesloten met de bibliografie en bijlagen.

## Hoofdstuk 2 | Theoretisch kader

In dit tweede hoofdstuk worden de theoretische deelvragen stuk voor stuk beantwoord door stil te staan bij relevante concepten, bestaande (wetenschappelijke) onderzoeken en theorieën.

### §2.1 Deelvraag 1: Wat wordt verstaan onder de re-integratie van een psychisch verzuimde medewerker?

Om erachter te komen wat wordt verstaan onder de re-integratie van een psychisch verzuimde medewerker wordt eerst gekeken naar het concept ‘re-integreren’. Het werkwoord betekent ‘het weer laten functioneren’ en wordt in diverse disciplines gebruikt, waaronder criminologie, HRM en sociologie (Diebels, 2014). Vanwege de insteek van dit onderzoek wordt het concept voornamelijk benaderd vanuit de HRM-discipline. Om duidelijk te maken dat het gaat om ‘het weer laten functioneren’ in het werk, wordt in de (HRM-)literatuur ook gesproken over ‘werk re-integratie’ dat gedefinieerd wordt als “een proces waarbij een zieke of gewonde werknemer kan herstellen op het werk” [vertaling] (Dunstan & Maceachen, 2013, p. 189). Bij deze definitie wordt echter geen rekening gehouden met het feit dat re-integratie niet altijd mogelijk is op het werk, terwijl dat wel wordt gesuggereerd aan de hand van de woorden ‘herstellen op het werk’. Zo is het bijvoorbeeld niet mogelijk te herstellen op het werk vanwege het huidige corona-beleid van Rijksoverheid, waarin staat dat ambtenaar worden geacht thuis te werken. Daarnaast wordt geen rekening gehouden met telewerken<sup>7</sup> (dat wordt aangeprezen onder het mom van ‘Het Nieuwe Werken [HNW]’<sup>8</sup>) (Vries, 2019).

Een ander soortgelijk concept dat in de HRM-discipline wordt gebruikt voor re-integratie is ‘*return-to-work*’ [RTW], waarbij het gaat om alle inspanningen (beroeps- en niet beroepsgericht) die ondernomen worden door de werkgever en werknemer om het werkvermogen te verhogen van de verzuimde medewerker (tot aan de periode van uittreden bij de werkgever) (Muijzer, A., Brouwer, S., Geertzen, J. H., & Groothoff, J. W. (2010); Post, Krol, Groothoff, 2005). Bij deze omschrijving van RTW is echter onduidelijk wanneer het werkvermogen genoeg ‘verhoogd’ is om als zieke medewerker weer ‘beter’ te zijn.

Vanwege de kritiekpunten op zowel de definitie van werk re-integratie als RTW, wordt in de context van dit onderzoek het volgende verstaan onder re-integreren: ‘alle inspanningen

---

<sup>7</sup> Telewerken wordt gedefinieerd als een situatie waarin werknemers al, of een substantieel gedeelte van, hun werk fysiek gescheiden van de locatie van hun werkgever uitvoeren, met behulp van informatie- en communicatietechnologieën (ICT) (Baruch, 2001, p. 114).

<sup>8</sup> ‘Het Nieuwe werken’ kan gezien worden als een bundel van drie arbeidscondities, (1) de toegang tot telewerken; (2) autonomie in het werk; en (3) resultaatafspraken. Deze bundel leidt tot minder emotionele uitputting en meer toewijding van medewerkers (Peters, Kraan, & Echtelt, 2013).

(beroeps- en niet beroepsgericht) die ondernomen worden door de werkgever en psychisch verzuimde werknemer om weer te functioneren naar behoren (zoals onderling is afgesproken met zijn leidinggevende), al dan niet (thuis)werkend'. De rol van de werkgever wordt vaak ingevuld door de leidinggevende (die in dit onderzoek de lijnmanager betreft). Een voorbeeld van een inspanning die een werkgever hoort te leveren is het opzetten van een plan van aanpak, waarin staat hoe de re-integratie wordt aangepakt (Geugjes, 2015). Na accordering van het plan van aanpak met de lijnmanager, wordt de (psychisch) verzuimde medewerker geacht dat hij of zij inspanningen levert om gemaakte afspraken na te komen (Oortmarssen, 2014). Meer over hun inspanningen (en rol) wordt besproken in §2.4. In de definitie wordt specifiek verwezen naar 'psychisch' verzuim, omdat daar de focus op ligt in dit onderzoek. Aan de hand van deze opgestelde definitie is duidelijk wat onder de re-integratie van een psychisch verzuimde medewerker wordt verstaan en is zodoende deelvraag 1 beantwoord.

## **§2.2 Deelvraag 2: Hoe kan de identiteitstheorie het verschil in het 'succes' van het re-integratieproces verklaren (bij psychisch verzuim)?**

Om de tweede deelvraag te kunnen beantwoorden, wordt eerst ingegaan op de vraag wat moet worden verstaan onder een 'succesvolle' re-integratie. In de context van dit onderzoek wordt daarmee de tijd aangeduid die een werknemer nodig heeft om volledig te re-integreren, wat inhoudt dat de medewerker niet meer ziekgemeld staat in het systeem. Hoe korter de re-integratie duurt, hoe beter/succesvoller de re-integratie. Immers, als de werknemer 'beter' is, dan is het verzuimpercentage van de afdeling lager (Hassink, 2011). Ondanks dat succesvolle re-integratie gewenst is, blijkt juist kenmerkend aan psychisch verzuim dat het vaak langdurig aanhoudt (Huijs, Koppes, Taris, & Blonk, 2017). Uit onderzoek blijkt dat de duur van de re-integratieperiode van de psychisch verzuimde medewerker het meest wordt beïnvloed door het gedrag van de leidinggevende (in vergelijking met andere betrokkenen bij het re-integratieproces) (Kärkkäinen, Kinni, Saaranen & Räsänen, 2018; Nieuwenhuijsen et. al., 2004). Zoals aangegeven in de inleiding wordt een verklaring voor de verschillen in het gedrag van leidinggevende gevonden in de identiteitstheorie (Dupont, 2010), die zijn oorsprong vindt in de werken van Place (1956, 1960), Feigl (1958), Smart (1959) en Armstrong (1968). Later hebben vele auteurs op het oorspronkelijke werk voortgebouwd, zoals McCall en Simmons (1966), Hill (1991), Bechtel en McCauley (1999), Levin (1991), Perry (2001), Papineau (2002), Kim (1998, 2005), Polger (2009), Tamminga (2009) en Dupont (2010). Het centrale idee binnen de identiteitstheorie is dat het 'zelf' ontstaat in de interactie met sociale relaties. In deze interactie neemt een individu bepaalde rollen aan op basis van de daaraan gekoppelde

betekeningen (Stets en Burke 2000). Welke rol(len) een individu inneemt, hangt af van zijn (sociale) omgeving of van het soort interactie. Zo kan iemand tegelijkertijd zowel een vriend als een professional zijn. Bij elk van deze rollen horen bepaalde verwachtingen, waardoor men op een bepaalde manier zal handelen om op een bepaalde manier over te komen en te laten zien wie men is (Burke 1991; Burke & Reitzes, 1981). Deze vormen samen de 'rol-identiteit'. Het 'zelf' is opgebouwd uit de verschillende rol-identiteiten die men vervult (Burke & Tully 1977; Thoits, 1986).

Wat is nu precies een 'rol' of een 'rol-identiteit'? Hogg, Terry en White (1995) definiëren het begrip 'rol-identiteit' als: "zelfconcepties of zelfdefinities die mensen op zichzelf toepassen als gevolg van de structurele rolposities die ze innemen" [vertaling] (p.256). Rol-identiteiten worden dus gevormd door de interpretaties die men geeft aan de rollen die ze in de samenleving vervullen. 'Rollen' worden gedefinieerd als "the cultural expectations tied to social positions in the social structure that actors try to meet" (Burke & Stets, 2009, p.39). Op basis van deze twee definities (van rol en rol-identiteit) blijkt dat gedrag zowel wordt bepaald door algemene richtlijnen of gedragsnormen bij een bepaalde rol, als door de interpretatie van deze richtlijnen door het individu (framing) (Piliavin, Grube, & Callero, 2002). Dit verklaart waarom niet alle individuen die een bepaalde rol bekleden zich op dezelfde manier gedragen (in overeenstemming met 'rol'-gedrag). Zo kan de rol van student op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Een student kan zijn rol bijvoorbeeld als 'academisch' beschouwen en daarom regelmatig de lessen bijwonen en aantekeningen maken in de les om hoge cijfers te behalen voor examens. Daarnaast kan de studentenidentiteit ook juist aangeven dat iemand 'sociaal' moeten zijn, door naar feestjes te gaan en veel tijd door te brengen met vrienden (Schott, Kleef & Steen, 2014).

Vanwege de grote hoeveelheid rol-identiteiten waaruit het 'zelf' bestaat, rijst de vraag hoe rol-identiteiten gerangschikt zijn in het 'zelf' om tot een bepaald gedrag te komen. Een antwoord op die vraag kan gevonden worden in de identiteitstheorie van McCall en Simmons (1966). Zij stellen dat men aan de ene rol-identiteit meer waarde hecht dan aan de andere, omdat er sprake is van een hiërarchie in de rol-identiteiten (Schott, Kleef, & Steen, 2014; Stets & Burke, 2003). Dit houdt in dat hoe groter het relatieve belang is dat men hecht aan een specifieke rol-identiteit (op basis van opvoeding en eerdere ervaringen), hoe waarschijnlijker het is dat men naar die identiteit zal handelen (Van Gorp, 2010). Opvallend is dat het idee van een hiërarchie in identiteiten enigszins anders wordt benaderd in diverse identiteitstheorieën. Zo wordt in de identiteitstheorie van McCall en Simmons (1966) gesproken over *identity prominence*, waarmee wordt verwezen naar het relatieve belang dat men hecht aan een

bepaalde identiteit tegenover het belang dat men hecht aan een andere identiteit. In de identiteitstheorie van Strycker daarentegen gaat het over *identity salience*, waarmee hij verwijst naar de waarschijnlijkheid dat men naar een bepaalde identiteit zal handelen in verschillende situaties (Strycker & Burke, 2000). Zoals ook Van Gorp (2010) concludeert, leggen McCall en Sinmons (1966) meer de nadruk op waarden en Strycker (Strycker & Burke, 2000) meer op het gedrag (Stets & Burke, 2003). In de praktijk (en de realiteit) blijken beide concepten grotendeels te overlappen nadat ze zeer nauwkeurig zijn geoperationaliseerd (Strycker & Serpe, 1994). Vanwege de overlap tussen beide concepten wordt in het vervolg (net als in het onderzoek van Van Gorp (2010)) geen onderscheid meer gemaakt naargelang welke identiteitstheorie als uitgangspunt is genomen.

Op basis van het zojuist besprokene kan worden verwacht dat als lijnmanagers hun rol op een bepaalde manier zien op basis van hun eigen ervaringen en daar waarden aan hechten, zij zich daarnaar zullen gedragen en dat heeft mogelijk effect op het succes van de re-integratie van de psychisch verzuimde medewerker (Charoesukmon, Moqbel & Gutierrez-Wirsching, 2016; Gibson, Grey & Hastings, 2009; Karatepe, 2010; Huijs et al., 2017; Jenkins & Elliott, 2004; Li, Ruan, & Yuan, 2015; Kärkkäinen et. al., 2018; Nieuwenhuijsen et. al., 2004; Salminen, Andreou, Homa, Pekkonen, & Mäkikangas, 2017; Tayfur & Arslan, 2013, Thomas & Lankau, 2009). Kortom, er kan worden gesteld dat het verschil in het ‘succes’ van het re-integratieproces in het gedrag van lijnmanagers zit, dat kan verschillen op basis van hoe zij hun rol interpreteren en de mate waarin zij aan de daarbij behorende rolidentiteit willen voldoen bij het re-integratieproces van hun psychisch verzuimde medewerker.

### **§2.3 Deelvraag 3: Wat is dienend-leiderschap?**

Op basis van de besproken theorie in §2.2 kan gesteld worden dat als lijnmanagers hun rol zien als dienend-leider (en die rol belangrijk achten), zij daar ook naar zullen handelen. Echter, om dat voor elkaar te krijgen moet een lijnmanager wel op de hoogte zijn van het belang van dienend-leiderschap om het mee te willen en kunnen nemen in zijn gedrag. Vandaar dat in deze paragraaf stilgestaan wordt bij het concept dienend-leiderschap, dat is bedacht door Robert Greenleaf (1904-1990). In zijn boek *Servant Leadership* geeft hij aan dat dienend-leiderschap “de sleutel is om een succesvol leider te zijn” [vertaling] (Greenleaf, 1977, p. 21; Washington, Sutton, & Sauser, 2014). Daarnaast schreef hij ook, in tegenstelling tot veel andere adviezen, rapporten en onderzoeken, dat dienend-leiderschap geen manier van *doen* is, maar een manier van *zijn* (Nuijten, 2012; Senge, 1998). Met andere woorden: het is geen managementtechniek, maar een manier van leven (Parris & Peachey, 2013) (wat erg doet denken aan het ‘zelf’ en het



naleven van een rolidentiteit uit de identiteitstheorie). Vanuit intrinsieke motivatie dienen dienend-leiders hun medewerkers te willen helpen in hun ontwikkeling (Greenleaf, 1977), want als die intentie er niet is, is ook geen sprake van dienend-leiderschap (Nuijten, 2012). Dat blijkt ook het uit het volgende citaat:

Het begint met het natuurlijke gevoel dat men in de eerste plaats wil dienen. Daarna maakt men bewust de keuze om te trachten te leiden. Het verschil met andere vormen van leiderschap zit in de zorg die een dienaar ten eerste besteedt aan het tegemoetkomen aan de voornaamste prioriteiten van anderen. Die persoon is wezenlijk anders dan diegene die eerst leider is, wellicht vanwege de behoefte om de behoefte om de honger naar macht te stillen of om materiële bezittingen te verkrijgen. (Inge Nuijten, 2012, p. 17)

Ondanks dat dienend-leiderschap ongeveer 40 jaar geleden door Greenleaf op de kaart was gezet als een manier van 'zijn' (Van Lange, 2014), hebben een groeiend aantal onderzoekers dienend-leiderschap toch aangeprezen als een (valide) organisatorische leiderschapstheorie (Chin & Smith, 2006; Liden et al., 2008; Neubert, Carlson, Roberts, Kacmar, & Chonko, 2008; Russell & Stone, 2002; Tebeian, 2012; Van Dierendonk & Nuijten, 2011). In de loop van de tijd zijn vele eigenschappen gekoppeld aan dienend-leiderschap om het 'zijn' meetbaar te maken (Autrey, 2007). Dat is ook terug te zien in de definitie van dienend-leiderschap door Nuijten (2012, Van Lange, 2014). Zij stelt dat een lijnmanager een dienend-leider is wanneer: (a) hij zijn motivatie om te leiden kan combineren met (b) zijn behoefte om te dienen en (c) daarbij de volgende acht eigenschappen vertoont: empowerment, verantwoordelijkheid geven, bescheidenheid, dienstbaarheid, authenticiteit, moed, vergeving en rentmeesterschap (Van Dierendonck, 2011, p. 1228; Van Dierendonk & Nuijten, 2011). In onderstaande acht alinea's worden de acht eigenschappen stuk voor stuk toegelicht.

**Empowerment** vindt plaats wanneer een dienend-leider zijn werknemers autonomie geeft en aanmoedigt om zich persoonlijk te ontwikkelen (Conger, 2000; Spreitzer, 1995). Het doel daarvan is om bij hen een proactieve houding en zelfvertrouwen te stimuleren waardoor werknemers een gevoel van persoonlijke macht krijgen (Laub, 1999). Het sturen op het nemen van zelfstandige beslissingen, het coachen op innovatieve prestaties en het delen van informatie vallen allen onder gedragingen die toe te schrijven zijn aan het empoweren van medewerkers (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000).

**Verantwoordelijkheid geven** houdt in dat de dienend-leider zijn werknemers verantwoordelijk houdt voor die (empowered) prestaties die binnen hun controle liggen (Van Lange, 2014; Conger, 1989). Het is daarbij belangrijk dat de dienend-leider ervoor zorgt dat zijn werknemers weten wat van hen wordt verwacht (Froiland, Gordon, & Picard, 1993). Het kan daarbij helpen om kaders op te stellen waarbinnen medewerkers vrij zijn om doelen te bereiken. Door medewerkers binnen de kaders vrijheid te geven laat de dienend-leider zien dat hij vertrouwen heeft in zijn werknemers (Van Lange, 2014).

De dienend-leider dient zijn werknemers in hun werkzaamheden ook te ondersteunen en lof te geven, wat kenmerkend is voor de eigenschap **nederigheid**. Een dienend-leider plaatst de behoeften van anderen dan ook boven die van hemzelf en zal zich op de achtergrond begeven wanneer een taak succesvol is volbracht (Van Dierendonk & Nuijten, 2011).

Een dienend-leider heeft ook het vermogen om eigen talenten en prestaties in perspectief te zien, deze eigenschap valt onder **dienstbaarheid** (Patterson, 2003). Iedereen kan fouten maken, zo ook een dienend-leider die daarvoor uit durft te komen (Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005). Een dienend-leider kent zijn eigen sterktes en zwaktes en durft toe te geven dat hij kan profiteren van de kennis van anderen. Om te komen tot die (ontbrekende) kennis zal de dienend-leider actief op zoek gaan (Van Dierendonck, 2011; Van Dierendonk & Nuijten, 2011).

Een dienend-leider heeft ook **moed** nodig om risico's te durven nemen en oude problemen op nieuwe manieren te benaderen (Greenleaf, 1991). In een organisatiecontext gaat moed over het ter discussie stellen van conventionele werkmethoden (Hernandez, 2008). Moed is daarvoor nodig en wordt gerelateerd aan proactief gedrag en impliceert het creëren van nieuwe paden (Van Dierendonk & Nuijten, 2011).

Bij **rentmeesterschap** gaat het om de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor de organisatie als 'het groter geheel' en om het 'dienen' voor controle en zijn zelfbelang te plaatsen (Block, 1993; Sprears, 1995).

Een dienend-leider dient zich te kunnen verplaatsen in anderen, hun gevoelens te begrijpen en warmte en compassie te tonen. Deze punten vallen onder de eigenschap **vergeving** (Van Lange, 2014). Een dienend-leider dient zijn werknemers te kunnen vergeven ten gunste van de sfeer. Ook helpt het om vertrouwen te creëren waardoor mensen zich geaccepteerd voelen. Daarnaast draagt het bij aan het idee dat zij fouten mogen maken. Tot slot helpt het ook om het gedrag van elkaar te begrijpen, wat helpt om hoogwaardige interpersoonlijke relaties te laten ontstaan waardoor zich een community kan vormen (Van Dierendonk & Nuijten, 2011).

Bij **authenticiteit** gaat het om het trouw blijven aan zichzelf door zich uit te drukken in lijn met zijn werkelijke gedachten en gevoelens (Harter, 2002). Middels de volgende gedragingen kan een dienend-leider zijn authenticiteit tonen: doen wat beloofd is, eerlijk zijn, zichtbaar zijn binnen de organisatie en zich kwetsbaar op durven stellen (Van Dierendonck, 2011).

De acht eigenschappen worden allemaal los van elkaar genoemd in de theorie Nuijten (2012) over dienend-leiderschap, terwijl zij samenhangen. Zo blijkt uit onderzoek van professor Kluwer (2017) dat mensen die zowel autonomie als verbondenheid ervaren beter hun eigen positie kunnen bewaren als iemand druk op hen uitoefent. Oftewel, de eigenschap autonomie (dat valt onder **empowerment**) en verbondenheid creëren (dat valt onder **vergeving**) kunnen ook goed samengaan. Wanneer naar dienend-leiderschap wordt verwezen wordt daarom ook gekeken naar meerdere eigenschappen (zie Bijlage C), maar is onduidelijk wat bijvoorbeeld de invloed is van een selectie van de eigenschappen op het succes van de leider.

Dienend-leiderschap (waarbij alle eigenschappen worden meegenomen) heeft volgens de literatuur wel een positief effect op de medewerker, hierdoor raken zij namelijk affectief betrokken, zijn zij meer tevreden over hun werk (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) en hebben zij meer vertrouwen in hun leider (Sendjaya & Pekerti, 2010). Daarnaast heeft dienend-leiderschap ook wenselijke uitkomsten voor de organisatie, omdat het zorgt voor betere teamprestaties (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) en teameffectiviteit (Mahembe & Engelbrecht, 2013). Deze uitkomsten sluiten aan bij Greenleaf (1977) voorspelling dat als lijnmanagers hun rol invullen als dienend-leiders, zij gemotiveerde, succesvolle medewerkers krijgen met wie zij doelen kunnen bereiken (Fousert, 2017). Op basis van deze omschrijvingen en aangehaalde studies kan de derde deelvraag worden beantwoord. Dienend-leiderschap is namelijk volgens de theorie een succesvolle manier van leidinggeven, waarbij de leider (a) zijn motivatie om te leiden kan combineren met (b) zijn behoefte om te dienen en (c) daarbij de volgende acht eigenschappen vertoont: empowerment, verantwoordelijkheid geven, bescheidenheid, dienstbaarheid, authenticiteit, moed, vergeving en rentmeesterschap (Van Dierendonck, 2011, p. 1228; Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

### ***Verwachting 1. (gebaseerd op §2.1 t/m §2.3).***

Op basis van de identiteitstheorie wordt verwacht dat als lijnmanagers hun rol interpreteren als dienend-leider (en het ook waarderen) zij zich ook als dienend-leider zullen gedragen. Volgens de theorie over dienend-leiderschap betekent het dat lijnmanagers gemotiveerd zijn om te leiden en de behoefte hebben om te dienen en daarbij de acht eigenschappen vertonen

(tegenover de medewerker). Volgens de grondlegger (Greenleaf) en op basis van meerdere wetenschappelijk onderzoeken blijkt dat dienend-leiders gemotiveerde, succesvolle medewerkers krijgen met wie zijn doelen kunnen bereiken. Zodoende wordt verwacht dat de dienend-leider richting geeft en dienend is zodat alle inspanningen (beroeps- en niet beroepsgericht) worden ondernomen door hemzelf (als lijnmanager) en de psychische verzuimde werknemer om weer te functioneren naar behoren (zoals onderling is afgesproken met zijn leidinggeven), al dan niet (thuis)werkend. Alle gezamenlijke inspanningen leiden tot ‘succesvolle’ re-integratie. Dit doel wordt behaald wanneer de re-integratie voorspoedig verloopt, zodat verzuim niet langdurig (>6 weken) aanhoudt (ArboNed, 2019a).

- *Verwachting 1:* Lijnmanagers bij RWS CD die hun rol invullen als dienend-leider door evenredig aandacht te besteden aan zowel het ‘leiden’ als het ‘dienen’ op basis van de acht eigenschappen, zullen met hun psychisch verzuimde medewerker komen tot succesvolle re-integratie.

Zoals eerder benoemd in paragraaf 1.2 kan gedrag van lijnmanagers (als wellicht dienend-leiders) ook beïnvloed worden door de druk die zij ervaren van betrokken stakeholders. Wie die betrokken stakeholders zijn bij het re-integratieproces, zal worden besproken in §2.4.

#### **§2.4 Deelvraag 4: Welke stakeholders zijn betrokken bij het re-integratieproces?**

Bij het re-integratieproces zijn drie kernactoren: de leidinggevende, de zieke werknemer en de bedrijfsarts (Oortmarssen, 2014).

De **leidinggevende** (die in dit onderzoek de **lijnmanager** betreft) wordt geacht namens de werkgever de taken uit te voeren wat betreft verzuimbegeleiding en re-integratie. Het houdt in dat de lijnmanager re-integratie-initiatieven neemt, overleg voert met de (psychisch) verzuimde medewerker en met hem of haar komt tot een planmatige aanpak voor de re-integratie, zoals voorgeschreven in de Wvp (Engelen & Wilbers, 2007; Geugies, 2015). Als de lijnmanager als casemanager optreedt, wordt hij geacht de regierol te vervullen. Dit betekent dat de lijnmanager moet zorgen voor de afstemmingen met betrokkene en functioneert als ‘leider’ als spin in het web (Hales, 2005). Als verantwoordelijke voor de re-integratie heeft de lijnmanager ook taken wat betreft bemiddeling naar passend werk binnen (spoor 1) of buiten (spoor 2) de organisatie. De lijnmanager kan bij deze taken ondersteund worden door zijn stakeholders: bedrijfsarts, door human resource [HR] adviseurs en door verzuim- en re-integratiespecialisten (Oortmarssen, 2014).

De **(psychisch) verzuimde medewerker** dient zich te houden aan de voorschriften van de werkgever en actief mee te werken aan zijn re-integratie in zijn eigen werk of in passend werk binnen of buiten de organisatie (bij een andere werkgever). Daarnaast wordt de (psychisch) verzuimde medewerker geacht, na accordering van het plan van aanpak, dat hij de daarin gemaakte afspraken nakomt. Tot slot moet de (psychisch) verzuimde medewerker zich ook medisch laten beoordelen en begeleiden door een bedrijfsarts (Oortmarssen, 2014).

De **bedrijfsarts** behartigt in opdracht van de werkgever de medische aspecten (en is zelfstandig werkzaam of in dienst van een interne of externe arbodienst). Als deskundige op het terrein van gezondheid en arbeid is de bedrijfsarts bevoegd de lijnmanager te voorzien van een (onafhankelijk) oordeel over de mate van arbeidsgeschiktheid (Oortmarssen, 2014). Daarnaast geeft de bedrijfsarts advies over het herstel en de mogelijkheid tot werkhervatting van de verzuimde medewerker (Meershoek, Horstman, Plass, & Vos, 2001). Enkel deze informatie dient een bedrijfsarts te delen met lijnmanagers, omdat medische en vertrouwelijke informatie niet gedeeld mag worden, mits anders overeengekomen met de medewerker in kwestie (Engelen & Wilbers, 2007).

Ter beantwoording van de vierde deelvraag kan geconcludeerd worden dat er drie kernactoren zijn (lijnmanager, (psychisch) verzuimde medewerker en de bedrijfsarts) en dat de lijnmanager als casemanager (met de regierol) ondersteund kan worden door zijn stakeholders: bedrijfsarts, door *human resource* [HR] adviseurs en door verzuim- en re-integratiespecialisten (Oortmarssen, 2014).

## **§2.5 Deelvraag 5: Wat zijn de redenen waardoor lijnmanagers druk ervaren door de betrokken stakeholders bij het re-integratieproces?**

Lijnmanagers kunnen druk ervaren wanneer er een verschil bestaat tussen de manier waarop zij hun rol percipiëren en wat zij daadwerkelijk bereiken door de uitoefening van hun (geïnternaliseerde) rol (Lambert & Lambert, 2001; Maes, 2003). Het verschil tussen beide wordt in de hand gewerkt door rolambigüiteit, rolconflict en/of rol onder- of overbelasting dat kan ontstaan bij de samenwerking met betrokken stakeholders bij het re-integratieproces (Lopopolo, 2002; Maes, 2003; Singh, 1998; Von Emster & Harrison, 1998). Om een beter beeld te krijgen van deze drie onderliggende factoren (rolambigüiteit, rolconflict en/of rol onder- of overbelasting) voor de druk door lijnmanagers, worden zij stuk voor stuk in deze paragraaf besproken.

**Rolambigüiteit** kan worden omschreven als “het gebrek aan noodzakelijke informatie voor de positie in de organisatie” [vertaling] (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970, p. 15). Gebrek

aan (de nodige) informatie door en voor stakeholders wordt veroorzaakt doordat informatie niet wordt gedeeld, miscommunicatie plaatsvindt of niet wordt meegewerkt (stagnatie) door de stakeholders. Zodoende spreekt Oortmarssen (2014) van het “elkaar gevangenhouden in inactiviteit” (p.42). Volgens Hales (2006) heeft het ook te maken met autoriteit. Zo stelt hij dat de taken van lijnmanagers vaak “worden uitgevoerd in omstandigheden die zeer dubbelzinnig zijn: verantwoording af moeten leggen over de operationele doeltreffendheid, maar weinig gezag of invloed hebben op de ‘systeem’-beslissingen die bepalend zijn voor de doeltreffendheid” [vertaling] (p. 34). Ook Langfred en Rockman (2016) geven aan dat lijnmanagers worstelen, maar meer vanwege een inherent conflict tussen het geven van autonomie aan werknemers (en stakeholders) en de behoeften van de organisatie (en UWV) aan controle.

Lijnmanagers kunnen ook druk ervaren door **rolconflict(en)**, wat wordt gedefinieerd als “het gelijktijdig optreden van twee of meer onverenigbare verwachtingen voor het gedrag van een persoon” [vertaling] (Oortmarssen, 2014, p. 42). Doordat percepties en preferenties van stakeholders kunnen verschillen en vervolgens niet wordt gezocht naar samenhang door lijnmanagers (vanuit zijn regierol), ontstaat een dilemma: “het handelen van iedere actor is op zichzelf verklaarbaar en gelet op zijn eigen perceptie rationeel, maar de gedragingen bij elkaar genomen zijn allerminst doeltreffend” (Biddle, 1986, p. 82). Het lijkt erg op de beeldspraak in het rapport van de Commissie psychische arbeidsongeschiktheid, waarin staat dat het proces “de trekken [heeft] van een klassieke tragedie; het noodlot is onafwendbaar doordat iedereen binnen het kader van zijn ervaring en perceptie redelijk handelt in het licht van zijn belang terwijl het resultaat in niemands belang is en allerminst onvermijdelijk” (Oortmarssen, 2014, p. 42).

Bij **rol onder- of overbelasting** kunnen lijnmanagers druk ervaren doordat betrokkenen bij het re-integratieproces te veel of te weinig doen in verhouding tot wat van hen wordt verwacht op basis van hun beschikbare tijd, hun kunnen en de mogelijkheden die zij hebben (Herpoel, 2015; Jones, Norman, & Wier, 2010; Schick, Gordon, & Haka, 1990; Yuzliza et al., 2019). Zo kan bijvoorbeeld een lijnmanager haar rol overbelasten wanneer hij of zij taken van anderen overneemt, omdat die niet worden gedaan (naar wens).

Om deelvraag 5 te beantwoorden kan geconcludeerd worden dat rolambiguïteit, rolconflict en/of rol onder- of overbelasting bij het re-integratieproces door de betrokken stakeholders ervoor kan zorgen dat lijnmanagers druk ervaren doordat er een verschil kan zijn ontstaan tussen hoe zij hun rol percipiëren en wat zij daadwerkelijk bereiken door de uitoefening van hun (geïnternaliseerde) rol (Lambert & Lambert, 2001; Maes, 2003).



## §2.6 Deelvraag 6: Wat is op basis van het JD-R model het effect van ervaren druk door stakeholders op het succes van de re-integratie?

Om de effecten van de ervaren druk op lijnmanagers te verklaren wordt het veel gebruikte, gevalideerde oorspronkelijke Job Demands-Resources [JD-R] model gebruikt, dat de relaties tussen werkkenmerken en werkuitskomsten bestudeerd (Koopmans, Niks, & Vroome, 2020; Schaufeli & Taris, 2013). Werkkenmerken zoals rolambigüiteit, rolconflicten en rol onder- of overbelasting kunnen in het model gezien worden als *job demands* (oftewel werkeisen), dat omschreven wordt als “die fysieke, sociale of organisatorische aspecten van de baan die aanhoudende fysieke of mentale inspanningen vereisen. Vandaar dat zij geassocieerd worden met bepaalde fysiologische en psychische kosten” [vertaling] (Demerouti et al., 2001, p.501). De werkeisen vragen extra inspanningen (en energie) van lijnmanagers om de arbeidsprestatie op peil te houden. Dit heeft zijn prijs in de vorm van lichamelijke en psychologische kosten (Melamed et al., 2006; Schaufeli & Taris, 2013). Zo stellen Bolino & Turnley (2005) dat werkeisen leiden tot “een onaangename emotionele ervaring die gepaard gaat met elementen van angst, irritatie, ergernis, woede, verdriet en depressie” [vertaling] (p.741). Vandaar dat de werkeisen ook leiden tot slechte prestaties/negatieve werkuitskomsten (McConville, 2006; Motowidlo, Packard, & Manning, 1986), zoals een slechte begeleiding bij de re-integratie waardoor verzuim langer aanhoudt.

Niet iedere lijnmanager zal op dezelfde manier de werkeisen ervaren en zodoende hoeft het ook niet bij elke lijnmanager in dezelfde mate een negatief effect te hebben op zijn of haar prestatie uitkomsten. Hoe (zwaar) lijnmanagers hun werkeisen ervaren is namelijk afhankelijk van (1) hoe hoog zij de inspanningen vinden om met de werkeisen om te gaan en (2) de mate dat herstel plaatsvindt. Daarnaast (3) kunnen werkeisen ook beter gedragen worden door *job resources* (oftewel energiebronnen) die omschreven worden als “die fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die de volgende dingen doen: (a) functioneel zijn bij het bereiken van werkdoelen, (b) verminderen van werkvereisten en de bijbehorende psychologische kosten en (c) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren” [vertaling] (Demerouti et al., 2001, p501).

Om de zesde deelvraag te beantwoorden kan gesteld worden op basis van het JD-R model dat als lijnmanagers druk ervaren door stakeholders (vanwege de werkkenmerken: rol ambigüiteit, rolconflicten en rol onder- of overbelasting), het een negatief effect heeft op zijn functioneren en zodoende ook op de prestatie uitkomsten. Daarbij moet rekening worden gehouden dat de prestaties van de lijnmanager ook (positief) kunnen worden beïnvloed door de mate waarin herstel plaatsvindt en er *job resources* aanwezig zijn. Het kan verklaren waarom

sommige lijnmanagers net iets succesvoller zijn in het ondersteunen bij de re-integratie dan anderen (waardoor de verzuimcijfers onderling verschillen).

***Verwachting 2. (gebaseerd op §2.4 t/m §2.6).***

Op basis van §2.4, §2.5 en §2.6 kan worden gesteld dat de lijnmanager als casemanager de regierol heeft bij de re-integratie van de psychisch verzuimde medewerker (Oortmarssen, 2014). Vanwege deze rol functioneert de lijnmanager als spin in het web (en dient contacten te onderhouden met de bedrijfsarts, *human resource* [HR] adviseurs en verzuim- en re-integratiespecialisten en de verzuimde medewerker). Deze stakeholders kunnen rol ambiguïteit, rolconflict en/of rol onder- of overbelasting (als *job demands*) in de hand werken, waardoor lijnmanagers druk zullen ervaren vanwege het verschil dat ontstaat tussen hoe zij hun rol percipiëren en wat zij daadwerkelijk bereiken door de uitoefening van hun (geïnternaliseerde) rol (Lambert & Lambert, 2001; Maes, 2003). De ervaren druk door lijnmanagers heeft een negatief effect op hun functioneren en dus ook de prestatie uitkomsten (McConville, 2006; Motowidlo, Packard, & Manning, 1986; Schaufeli & Taris, 2013). Om deze reden wordt verwacht dat verzuimreductie door succesvolle re-integratie (als prestatie uitkomst) uitblijft. Vandaar is de volgende verwachting opgesteld:

- *Verwachting 2:* Wanneer lijnmanagers te veel druk ervaren door de werkkenmerken rolambiguïteit, rolconflict en/of rol onder- of overbelasting (vanwege de betrokken stakeholders), zullen zij minder goed hun medewerkers met psychisch verzuim kunnen ondersteunen waardoor succesvolle re-integratie uitblijft.

**§2.7 Deelvraag 7: Hoe gaan lijnmanagers om met de ervaren druk die gecreëerd kan worden door betrokken stakeholders (coping mechanismen)?**

Aanvankelijk was er in het JD-R model (zoals deze is beschreven in §2.6) rekening gehouden met hulpbronnen uit de werkomgeving (energiebronnen) en niet met persoonlijke hulpbronnen, terwijl bekend is vanuit de psychologie dat menselijk gedrag de resultante is van een interactie tussen persoon en (werk)omgeving (wat ook bleek uit de identiteitstheorie) (Koopmans, Niks, & Vroome, 2020). Wat die persoonlijke hulpbronnen inhouden wordt door Schaufeli en Taris (2013) omschreven als “psychologische kenmerken of aspecten van het ‘Zelf’, die verband houden met iemands weerbaarheid en betrekking hebben op diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar de eigen hand te zetten” (p.188). Voorbeelden die zij daarbij noemen zijn: emotionele stabiliteit, extraversie, optimisme, veerkracht,

zelfvertrouwen en de waargenomen eigen competenties. Net als energiebronnen kunnen ook persoonlijke hulpbronnen een lijnmanager in staat stellen om werkdoelen te realiseren (Schaufeli & Taris, 2013), door de negatieve impact van hoge werkeisen te bufferen (Bakker & Demerouti, 2007). Deze omschrijving sluit aan bij dienend-leiderschap waarbij ook (acht) eigenschappen van iemand ‘zelf’ als reden wordt gegeven voor het succes in het realiseren van werkdoelen (Fousert, 2017). Opvallend is dat daarbij geen rekening wordt gehouden met het idee dat lijnmanagers ook hun gedrag aan kunnen passen om met de druk om te gaan, wat wordt aangeduid met de term ‘coping mechanismen’ (Jaspers, Asma, & Bosch, 1989). Door Folkman en Lazarus (1980) is het concept ‘coping’ gedefinieerd als: “de cognitieve en gedragsmatige inspanningen die worden geleverd om de externe en interne werkeisen en conflicten onder hen te beheersen, te tolereren of te verminderen” [vertaling] (p.223).

De theorie over coping mechanismen verklaart waarom lijnmanagers zowel actief als passief om kunnen gaan met hun ervaren druk door de werkkenmerken (rolambigüiteit, rolconflict en/of rol onder- of overbelasting) die kunnen ontstaan door de betrokken stakeholders (Petrou, Van den Heuvel, & Schaufeli, 2017; Verhulst, 2005). De onderzoekers Folkman en Lazarus (1984) en Houston (1987) noemen de actieve aanpak ‘probleemgerichte coping’ en de passieve ‘emotiegerichte coping’. Bij probleemgerichte coping proberen lijnmanagers de situatie te begrijpen om zodoende de oorzaak (of veroorzaker) van de druk aan te kunnen pakken. Daarentegen zullen lijnmanagers bij emotiegerichte coping niets aan de situatie veranderen. Bij deze vorm van coping proberen lijnmanagers vooral hun (angst)gevoelens onder controle te krijgen en te houden en/of hun blik op de situatie te veranderen, zodat deze minder bedreigend voelt (Verhulst, 2005). Om negatieve emoties weg te stoppen kunnen lijnmanagers bijvoorbeeld ook de focus leggen op hun andere (succesvollere) taken.

Deze twee coping mechanismen kunnen gekoppeld worden aan de meer gedetailleerde coping mechanismen van Tummers et al. (2015) die meer oog heeft voor het effect van druk op de relatie van de lijnmanagers met medewerkers. Vanuit de probleemgerichte aanpak kan de verzuimde medewerker worden gezien als ‘het probleem’. Immers, als hij niet ziek was geworden, hadden de lijnmanagers zich niet bezig hoeven houden met zijn/haar re-integratie. Om het probleem aan te pakken kan de lijnmanager zich ‘richting de medewerker bewegen’, wat de eerste manier is om volgens Tummers et al. (2015) om te gaan met druk. Wanneer lijnmanagers zich richting de medewerker bewegen zullen zij regels buigen of breken, instrumenteel handelen, prioriteren tussen stakeholders of persoonlijke middelen aanwenden, zie Tabel 2. Naast de probleemgerichte aanpak is er ook de emotiegerichte aanpak waarbij

lijnmanagers zich passief opstellen. Deze passieve insteek sluit aan bij de tweede manier hoe volgens Tummers et al. (2015) lijnmanagers omgaan met druk, namelijk door ‘weg te bewegen van de medewerker’. Het houdt in dat lijnmanagers zo min mogelijk tijd besteden aan de re-integratie door op beperkte gestandaardiseerde manier ermee bezig te zijn. Zo wordt afstand gecreëerd met de medewerker (Huiting, 2019). Tot slot stelt Tummers et al. (2015) dat lijnmanagers hun medewerkers kunnen tegenwerken, door medewerkers op een vijandige manier te confronteren of door star vast te houden aan regels. Deze aanpak lijkt een extreme vorm van emotiegerichte coping en wordt daarom niet als apart onderdeel benoemd.

Tabel 2.

*Coping mechanismen*

Coping	Coping mechanismen	Verschijningsvormen
<i>Probleemgerichte coping</i> – naar de medewerker toe bewegen	Regels buigen	Regels aanpassen om te voorzien in de behoeften van de medewerker met psychisch verzuim.
	Regels breken	Regels bewust negeren of bewust belemmeren om aan de behoeften van de medewerkers tegemoet te komen.
	Instrumenteel handelen	Inspanningen gericht op het oplossen van een probleem om medewerkers tegemoet te komen.
	Prioriteren tussen medewerkers	Meer middelen, tijd of energie besteden aan bepaalde medewerkers of stakeholders.
<i>Emotiegerichte coping</i> – weg van de medewerker bewegen	Persoonlijke middelen aanwenden	Eigen tijd, geld of energie gebruiken ten gunste van de medewerker.
	Nadruk op routine leggen	Omgaan met medewerkers in een gestandaardiseerde manier, het kwesie van routine maken.
	Inperken	Het laten afnemen van de beschikbaarheid en aantrekkelijkheid van

---

*Noot.* Geïnspireerd en gebaseerd op ‘*Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature*’ van Tummers, L., Bekkers, V., Vink, E. & Musheno, M., 2015, work in progress. Ook is de tabel geïnspireerd door ‘*Stress, appraisal, and coping*’ van Folkman, S. & Lazarus, R.S, 1984, New York: Springer Publishing Company.

Uit de studie van Tummers et al. (2015) blijkt dat de meeste coping mechanismen vallen onder de probleemgerichte coping waarbij lijnmanagers zich naar de medewerker toe bewegen. Deze inzet komt voort uit hun persoonlijke motivatie om hun medewerkers te willen helpen (Dias & Maynard-Moody, 2007; Huiting, 2019). Vanwege hun opgebouwde band heerst het idee dat lijnmanagers het beste aanvoelen wat de psychisch verzuimde medewerker nodig heeft (Rimi, Yusliza, Walters, & Rubel, 2017). Lijnmanagers kunnen (ten gunste van de medewerker) moeilijk de regels buigen, omdat deze vaststaan in de Wvp. Wel kunnen lijnmanagers (bewust of onbewust) ervoor kiezen om de voorgeschreven stappen niet op te volgen en dus de regels te breken. Immers, volgens Sorgdrager en Spreeuwiers (2014) is de Wvp toch al “doorgeslagen in een verplichte formulierenstroom” (p.299). Het scheelt de lijnmanager tijd door de formulieren niet (uitgebreid) in te vullen. Daarnaast tonen ze door het breken van de regels vertrouwen in het (snelle) herstel van de verzuimde medewerker. In lijn schrijft Sztompka (1999) “vertrouwen is een weddenschap over de toekomstige voorwaardelijke acties van anderen” [vertaling] (p.25). Vertrouwen wordt dan ook gedefinieerd als “een gevoel, gebaseerd op positieve gedachten over de andere persoon of personen in kwestie en de context waarbinnen het contact plaatsvindt [sic]” (Voortman, 2012, p. 181). Door het vertrouwen zullen psychisch verzuimde medewerkers minder druk ervaren (Da Costa & Fernandes, 2000), wat een positief effect heeft op hun re-integratieproces (Schaufeli & Taris, 2013). Daarnaast geven lijnmanagers de psychisch verzuimde medewerker zo ook autonomie, wat gunstig is volgens De Vries (2019) voor het uitvoeren van hun taak (om te herstellen en re-integreren). Op basis van deze theorieën is de derde verwachting opgesteld:

- *Verwachting 3:* Lijnmanagers die druk ervaren van stakeholders en meer naar hun psychisch verzuimde medewerkers toe bewegen door regels te breken (in hun voordeel), zijn succesvol in het re-integreren van hun psychisch verzuimde medewerker(s).

Ook op andere manieren kunnen lijnmanagers naar hun psychisch verzuimde medewerker bewegen. Zo kunnen lijnmanagers ook prioriteren tussen medewerkers door extra ondersteuning te bieden aan medewerkers die dat nodig hebben (Tummers et al., 2015). Dat gaat niet in de vorm van instrumenteel handelen, aangezien psychisch verzuimde medewerkers vooral zelf stappen moet ondernemen door bijvoorbeeld het schrijven van een plan van aanpak of het bezoeken van een bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker of psycholoog. Wel kunnen lijnmanagers extra tijd en energie in de psychisch verzuimde medewerker stoppen, zodat de band kan worden versterkt met de psychisch verzuimde medewerker (Voortman, 2012). Hierdoor wordt het makkelijker een open gesprek te voeren over de situatie, waardoor beter gezocht kan worden naar een realistische aanpak zodat re-integratie echt mogelijk is (Boumans et al., 2018). Zodoende is de volgende verwachting opgesteld:

- *Verwachting 4:* Lijnmanagers die druk ervaren van stakeholders en meer naar hun psychisch verzuimde medewerkers toe bewegen door meer tijd en energie in hen te steken (in hun voordeel), zijn succesvol in het re-integreren van hun psychisch verzuimde medewerker(s).

De persoonlijke motivatie van lijnmanagers om zoveel tijd en energie te steken in een verzuimde medewerker kan ook onder spanning komen te staan, omdat zij beleidsregels en vereisten moeten volgen om (numerieke) doelstellingen te behalen bij de afdeling (Dias & Maynard-Moody, 2007; Tummers, Steijn, Vermeeren, & Bekkers, 2012). Om zelf niet te veel onder druk te staan kunnen lijnmanagers zich weg van de psychisch verzuimde medewerker bewegen door bijvoorbeeld zich aan de gestandaardiseerde procedure te houden (Tummers et al., 2015). Ook uit het onderzoek van Brenninkmeijer, Demerouti, Le Blanc en Van Emmerik (2010) bleek dat zij die sterk gericht zijn op verplichtingen en verantwoordelijkheden minder last hadden van werkdruk en conflicten. Minder kans is er op conflict, omdat de psychisch verzuimde medewerker zich niet aangesproken voelt als persoon. Immers, hij of zij dient zich net als andere verzuimden te houden aan dezelfde regels. De gestandaardiseerde regels (of randvoorwaarden) helpen dus medewerkers, ook door hen helderheid te geven wat van hen wordt verwacht (Verkerk, 2004; Voortman, 2012). Vanwege deze voordelen wordt het volgende verwacht:

- *Verwachting 5:* Lijnmanagers die druk ervaren van stakeholders en zich van hun psychisch verzuimde medewerkers af bewegen door het gestandaardiseerde proces te volgen, zijn succesvol in het re-integreren van hun psychisch verzuimde medewerker(s).

Wanneer lijnmanagers afstand nemen van de psychisch verzuimde medewerker door hun beschikbaarheid voor hen te verminderen, kan de band tussen hen verslechteren en het vertrouwen in elkaar verminderen (Voortman, 2012). De psychisch verzuimde medewerker zal zich onbegrepen voelen, waardoor hij of zij minder gemotiveerd zal zijn om succesvol te re-integreren (Boumans et al., 2018). Deze insteek is meegenomen in de zesde verwachting:

- *Verwachting 6:* Lijnmanagers die druk ervaren van stakeholders en zich bewegen van hun psychisch verzuimde medewerkers af door zeer beperkt beschikbaar te zijn voor hen, zijn onsuccesvol in het re-integreren van hun psychisch verzuimde medewerker(s).

Aan de hand van de vier opgestelde verwachtingen, die gebaseerd zijn op de coping mechanismen van Tummers et al. (2015), Lazarus (1984) en Houston (1987), is duidelijk geworden hoe lijnmanagers om kunnen gaan met de ervaren druk die gecreëerd kan worden door betrokken stakeholders en is de zevende deelvraag beantwoord.

## Hoofdstuk 3 | Methode

In §3.1 wordt aangegeven hoe empirische data wordt verkregen. Vervolgens wordt in §3.2 vermeld hoe de data wordt verwerkt. Tot slot wordt bij de laatste paragraaf (§3.3) van dit hoofdstuk stilgestaan bij de effecten van de gemaakte keuzes in §3.1 en §3.2, door de validiteit en betrouwbaarheid te bespreken.

### §3.1 Empirische data verzamelen

Om tot empirische data te komen zijn diverse keuzes gemaakt die in deze paragraaf besproken worden.

#### §3.1.1 Onderzoeksontwerp

Om te kijken of de verwachtingen kloppen en om een antwoord te krijgen op de empirische deelvragen, worden kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. Zij helpen om inzicht te krijgen in de dieperliggende gedachten en motivaties van respondenten (Bryman, 2012; Evers, 2015), die bepalend zijn voor (a) hun invulling van hun rol als dienend leider en (b) hoe zij omgaan met de druk van betrokken stakeholders bij het re-integratieproces. Om al een beeld te krijgen bij deze twee verklarende factoren (deel a + deel b) is in hoofdstuk twee gekeken naar bestaande, beschikbare theorieën en gebaseerd daarop zijn verwachtingen opgesteld. Deze aanpak is typerend voor deductie, waarbij bestaande (algemene) theorieën worden getoetst voor een specifieke casus, wat in dit geval de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat betreft (RWS CD). Bewust is gekozen voor een casestudy, omdat zodoende één (complexe) context wordt bekeken, zodat de situatie daar kan worden verklaard (Stake, 1995). Het kan leiden tot nieuwe inzichten die een aanvulling kunnen bieden aan de algemene theorie, waardoor ook inductie kan plaatsvinden (Van der Velden, Jansen, & Dijkers, 2018).

#### §3.1.2 Case

RWS is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en zorgt sinds 1789 voor de ontwikkeling en beheer van de Nederlandse rijkswateren, rijksvaarwegen en rijkswegen (Rijkswaterstaat, 2020). Daarnaast zet RWS in op een duurzame leefomgeving, met oog op de toekomst (Rijksoverheid, 2020c). In de loop van de tijd zijn niet alleen de technieken veranderd om de rijkswateren, rijksvaarwegen en rijkswegen te onderhouden en ontwikkelen, ook is intern de organisatie veranderd (gereorganiseerd). Sinds 2006 heeft RWS bijvoorbeeld de Corporate Dienst in het leven geroepen (Hoogland, 2013), dat inmiddels uit



circa 950 ambtenaren bestaat (S. Huisinga, persoonlijke communicatie, 12 augustus 2020). Zij hebben de taak om andere organisatieonderdelen van RWS te ondersteunen op het gebied van bedrijfsvoering, waaronder het volgende valt: communicatie, HRM en organisatieontwikkeling, bestuurlijk juridische zaken en vastgoed, facilitaire en financiële diensten en klantcontact (Rijkswaterstaat, 2020). In totaal sturen hier 18 lijnmanagers op aan (Postma, 2020), die allen centraal staan in dit onderzoek om erachter te komen hoe zij zich gedragen bij de re-integratie van hun psychisch verzuimde medewerkers.

### ***§3.1.3 Dataverzamelingstechnieken***

Om zowel tot nieuwe inzichten te komen als bestaande theorie na te gaan met de werkelijkheid, werden in totaal 22 semigestructureerde interviews online face-to-face afgenomen. Het voordeel van semigestructureerde interviews is dat de interviewvragen al waren uitgewerkt op voorhand van de interviews, waardoor er een vaste structuur zat aan de interviews. Deze structuur maakt dat de antwoorden van de respondenten kunnen worden vergeleken (Baarda et al., 2013). Om ook diepgang te creëren en het vrije, open karakter van het interview niet te bedreigen, werden ook doorvragen gesteld (Mortelmans, 2013). Om ervoor te zorgen dat de respondent die diepgang toelieten, was een vertrouwensband nodig tussen de geïnterviewde met de respondent. Echter, het opbouwen van een vertrouwensband “is bijzonder moeilijk, zo niet onmogelijk realiseerbaar in een telefonische of virtuele verbinding” (Mortelmans, 2013, p. 229). Vanwege de corona-uitbraak was geen andere optie beschikbaar en daarom werden de interviews via ‘Skype bedrijven’ virtueel face-to-face afgenomen. Een voordeel aan de setting was dat alle respondenten deelnamen aan het interview vanuit hun eigen ‘veilige’ omgeving, waardoor zij zich op hun gemak voelden. Dit gevoel werd mede gecreëerd doordat de onderzoekster aangaf dat het gesprek werd geanonimiseerd en er geen ‘goed’ of ‘fout’ antwoord was. Daarnaast liep de onderzoekster ook zeven maanden (van februari t/m augustus 2020) mee met de HR-afdeling ‘werk en gezondheid’ bij de CD (De Munck & Sobo, 1998). Tijdens de participatieve observatie werd ook gekeken of de uitspraken van respondenten bij de interviews overeenkwamen met hun gedrag en aanpak in de praktijk, om zo te controleren of het geen sociaal wenselijke antwoorden waren die men gaf tijdens de interviews. Alle observaties werden genoteerd in een schrift waarbij rekening werd gehouden met de negen aandachtspunten die door Spradley (1980) en Mortelmans (2013) zijn opgesteld: plaats, actor, activiteiten, object, actie, gebeurtenis, tijd, doel en gevoel. Zie Tabel 3 voor een overzicht en beschrijving van deze negen aandachtspunten en Bijlage D voor de bijeenkomsten die de onderzoekster heeft bijgewoond.

Tabel 3.

*Aandachtspunten bij observeren.*

<b>Aandachtspunt</b>	<b>Omschrijving</b>
Plaats	De fysieke (of digitale) plaats of plaatsen
Actor	De mensen die aanwezig/betrokken zijn
Activiteiten	Een reeks samenhangende dingen die mensen doen
Object	Fysieke dingen die aanwezig zijn
Actie	Alleenstaande acties van mensen
Gebeurtenis	Een reeks samenhangende activiteiten die mensen doen
Tijd	De sequentie van iets over de tijd
Doel	De dingen die mensen proberen te bereiken
Gevoel	De emoties die mensen voelen en uitdrukken

*Noot.* Herdrukt van ‘*Handboek Kwalitatieve onderzoeksmethoden*’, door Mortelmans, D., 2013, p.298, Leuven: Uitgeverij Acco.

### **§3.1.4 Respondenten**

Om ervoor te zorgen dat alle respondenten hun gedachtes en opvattingen durven te uiten zonder te hoeven vrezen voor gezichtsverlies, zijn de respondenten geanonimiseerd op basis van naam en geslacht. Vandaar dat alle respondenten worden aangehaald in de vrouwelijke vorm, om te voorkomen dat de mannelijke respondenten te traceren zijn. Ook wordt zo min mogelijk vermeld over de afdeling waaraan de lijnmanagers leidinggeven. Enkel wordt erover gesproken wanneer het bepalend is voor de wijze hoe lijnmanagers omgaan met hun psychisch verzuimde medewerker. Ook wordt naar alle respondenten verwezen met een letter, zie Tabel 4. De (verkennende) interviews zijn weergegeven met een kleine letter en de lijnmanagers met een hoofdletter.

Het eerste verkennende gesprek vond plaats met een verzuimcoach (respondent a). Het tweede interview betrof ook een verkennend gesprek, maar dan met een (PhD) onderzoekster (respondent b) naar dienend-leiderschap bij RWS. Na de twee verkennende gesprekken met respondent a en respondent b heeft de onderzoekster samen met Nina Ouwes (trainee bij RWS) drie maal (1 uur) semigestructureerde interview afgenomen bij twee leidinggevende van twee andere organisatieonderdelen om te begrijpen hoe andere leidinggevende omgaan met verzuim en de re-integratie van hun medewerkers. Nina Ouwes heeft de interviews vervolgens

uitgewerkt en de respondenten hebben die uitwerking van het interview nagekeken, aangevuld en vervolgens goedgekeurd.

Na de verkennende gesprekken en semigestructureerde interviews heeft de onderzoekster alle 18 lijnmanagers van RWS CD benaderd middels de uitnodiging die staat weergegeven in Bijlage B. Eén lijnmanager gaf aan niet mee te werken aan dit onderzoek, omdat de lijnmanager geen tijd had in verband met de (beperkte) bezetting van haar team. Alle andere 17 welwillende lijnmanagers hadden de uitnodiging voor het interview wel geaccepteerd en zijn in Tabel 4 geanonimiseerd aangegeven. Om ook een ander perspectief te belichten is Respondent U geïnterviewd. Zij heeft ervaring met de ondersteuning van psychisch verzuim (als medewerker) en heeft verwachtingen over haar aanstaande rol als lijnmanager bij de CD, waarmee ze start in september 2020. Tot slot is ook nog een directeur van de CD geïnterviewd vanwege haar rol als leidinggevende van de lijnmanagers en verantwoordelijkheid voor het programma ‘Aanpak Arbeidsverzuim’.

Ter verduidelijking van zojuist benoemde is Tabel 4 opgezet, waarin staat aangegeven wanneer de interviews plaatsvonden en hoe lang zij duurden. Daarnaast staat ook aangegeven wat het jaarlijkse gemiddelde verzuimpercentage van 2019 was onder de afdelingen van de lijnmanagers, om de situatie van de respondent te begrijpen.

Tabel 4.

*Overzicht van de respondenten die deelname aan dit onderzoek.*

<b>respondent</b>	<b>Functie</b>	<b>Duur</b>	<b>Datum</b>	<b>Jaarlijks gemiddelde verzuimpercentage over 2019*</b>
a	Verzuimcoach	58 min.	11-05-2020	-
b	Onderzoekster	45 min. 22 min.	02-06-2020 10-06-2020	-
c	Coördinator Zuid-Holland	60 min. 60 min. 60 min.	02-06-2020 05-06-2020 18-06-2020	-
d	Teamleider grote projecten en onderhoud	60 min. 60 min. 60 min.	10-06-2020 19-06-2020 25-06-2020	-
E	Lijnmanager CD	60 min	23-06-2020	10,3%
F	Lijnmanager CD	60 min	24-06-2020	3,7%
G	Lijnmanager CD	60 min	26-06-2020	8,5% + 2,5% (2 afdelingen)
H	Lijnmanager CD	60 min	26-06-2020	3,4%
I	Lijnmanager CD	60 min	29-06-2020	6,3%

J	Lijnmanager CD	60 min	29-06-2020	6,5%
K	Lijnmanager CD	30 min	29-06-2020	7,6%
L	Lijnmanager CD	38 min	30-06-2020	9,6%
M	Lijnmanager CD	60 min	30-06-2020	9,5%
N	Lijnmanager CD	60 min	02-07-2020	7,7%
O	Lijnmanager CD	60 min	02-07-2020	3,4% + 8,4% + 4,2% (3 afdelingen)
P	Lijnmanager CD	52 min	03-07-2020	1,0%
Q	Lijnmanager CD	51 min	07-07-2020	8,3%
R	Lijnmanager CD	60 min	08-07-2020	1,5%
s	Directeur	60 min	08-07-2020	-
T	Lijnmanager CD	56 min	13-07-2020	2,4%
U	Ervaring met psychisch verzuim + potentieel lijnmanager	60 min	14-07-2020	-
V	Lijnmanager CD	60 min	17-07-2020	6,7%
W	Lijnmanager CD	40 min	22-07-2020	2,9%

\* *meest recent*

Door het gesprek met de directeur, de verkennende gesprekken, de semigestructureerd interviews met leidinggevende bij andere dienstonderdelen van RWS, de interviews met de lijnmanagers van de CD en de zeven maanden participatieve observatie wordt veel nuttige kennis vergaard door de ‘juiste’ vragen te stellen. Welke vragen dat waren wordt besproken en verantwoord bij §3.1.5.

### §3.1.5 Operationalisering

Alle verkennende gesprekken en semigestructureerde interviews zijn op dezelfde manier opgebouwd (met een begin, midden en einde). Het begin en einde is altijd hetzelfde en is gebaseerd op de interviewopbouw die Van der Velde, Jansen en Dijkers (2018) aanbevelen. In het **begin** stelt de interviewster zichzelf voor en bespreekt zij het doel van het onderzoek. Vervolgens zal de interviewster vertellen dat er geen ‘goed’ of ‘fout’ antwoord bestaat op de vragen en dat grote interesse is in zijn of haar ervaring met betrekking tot de re-integratie van hun psychisch verzuimde medewerker (als ze die hebben<sup>9</sup>). De interviewster vraagt goedkeuring aan de respondent voor het opnemen van het interview en geeft aan dat de data zal worden geanonimiseerd tot bijvoorbeeld ‘lijnmanager bij de CD’. Vervolgens vraagt de interviewster aan de respondent of zij zichzelf wil voorstellen. Daarna volgen vragen zoals ‘Hoelang werkt u al bij RWS?’ en ‘Kunt u een typische werkdag van u beschrijven?’, om

<sup>9</sup> Wanneer de respondent geen ervaring heeft met psychisch verzuim, dan wordt over fysiek verzuim gesproken en zal worden gevraagd of zij wel weet hoe andere lijnmanagers met psychisch verzuim omgaan.

algemene achtergrondinformatie te verkrijgen en de respondent op te warmen om de diepte in te gaan.

De **eindes** van de verkennende gesprekken en interviews komen ook allen overeen. Zo vraagt de interviewster altijd of de respondent nog vragen of opmerkingen heeft en aanvullende mededelingen op basis van hetgeen dat reeds besproken is. Tot slot bedankt de interviewster de respondent voor haar tijd en input en volgt het afscheid.

In tegenstelling tot het begin en het einde van de verkennende gesprekken en interviews, kan het **middenstuk** verschillen. De vragen bij de verkennende gesprekken zijn opgesteld op basis van de theorie uit het theoretisch kader en bijbehorende topiclijsten staan weergegeven in Bijlage E. De interviews met de lijnmanagers zijn iets gecompliceerder doordat ze zijn gebaseerd op verschillende theorieën. Vandaar dat de interviewvragen voor hen omschreven en gemotiveerd worden in §3.1.5.1.

#### *§3.1.5.1 Operationalisering*

De eerste verwachting is als volgt: ‘Lijnmanagers bij RWS CD die hun rol invullen als dienend-leider door evenredig aandacht te besteden aan zowel het ‘leiden’ als ‘dienen’, zullen met hun psychisch verzuimde medewerker komen tot succesvolle re-integratie’. Om inzicht te krijgen of de lijnmanagers evenredig aandacht besteden aan zowel het ‘leiden’ als ‘dienen’, wordt gekeken in hoeverre ze de acht eigenschappen zelf toeschrijven aan dienend-leiderschap. Deze acht eigenschappen zijn al uitgebreid besproken in het tweede hoofdstuk van dit onderzoek. Echter, ter verduidelijking is in Tabel 5 in Bijlage C nogmaals aangegeven welke kenmerken kunnen worden toegeschreven aan de acht eigenschappen. Zoals in de vragenlijst (in Bijlage E) staat aangegeven, wordt onder andere gevraagd ‘Wat zijn uw associaties bij het concept dienend-leiderschap?’, ‘In hoeverre denkt u dat dienend-leiderschap bij kan dragen aan een beter verloop van het re-integratieproces?’ en tot slot ‘In hoeverre probeert u zelf als dienend-leider te functioneren?’. Al deze vragen zijn afgeleid van de vragenlijst van Smid-Kolosova (2018) naar de invulling van dienend-leiderschap, en zodoende als valide worden beschouwd.

De tweede verwachting luidt ‘Wanneer lijnmanagers te veel druk ervaren door de werkkenmerken rolambiguïteit, rolconflict en/of rol onder- of overbelasting (vanwege de betrokken stakeholders), zullen zij minder goed hun medewerkers met psychisch verzuim kunnen ondersteunen waardoor succesvolle re-integratie uitblijft.’. Om inzicht te krijgen wie de stakeholders zijn waardoor rolambiguïteit, rolconflict en/of rol onder- of overbelasting kan ontstaan, wordt de open vraag gesteld: ‘Welke personen (functies) ondersteunen u in het re-integratieproces van de verzuimde medewerker?’. Vervolgens zal, geïnspireerd door de valide

en betrouwbare vragenlijst die Jones, Norman en Wier (2010) gebruikten om rolambigüiteit, rolconflict en rol onder- of overbelasting te meten, een aantal vragen worden gesteld. Onder andere de volgende vragen worden gesteld om rolambigüiteit inzichtelijk te maken: ‘Hoe ondersteunen de zojuist benoemde personen (functies) u in het re-integratieproces?’, ‘Is het altijd duidelijk wie welke taken op zich neemt tijdens het re-integratieproces?’ en ‘Welke stappen neemt u bij de re-integratie van een medewerker (die wegens psychische klachten verzuimd)?’. Om ook inzicht te krijgen in de mogelijke rolconflicten en rol onder- of overbelasting, wordt gevraagd: ‘Zijn er weleens situaties waarin uw rol als lijnmanager in conflict is geweest met uw rol als begeleider tijdens het re-integratieproces?’ en ‘Hoeveel tijd krijgt u van uw eigen leidinggevende/directeur om aan de re-integratie te besteden van uw medewerkers met (psychisch) verzuim?’. De laatste vier verwachtingen gaan over coping mechanismen. De vragen die daarover worden gesteld zijn geïnspireerd en gebaseerd op de theorie van Tummers et. al. (2015). Zo werd bij het coping mechanisme over ‘regels breken’ de volgende vraag gesteld van de respondent: ‘Kunt u ook een voorbeeld geven van een situatie waarbij u bij het re-integratieproces anders heeft gehandeld dan is voorgeschreven door de Wet verbetering poortwachter?’. Een volledig overzicht van de vragenlijst staat in de Bijlage E.

### §3.2 Data analyse

Alle interviews worden na goedkeuring van de respondent opgenomen met twee<sup>10</sup> mobiele telefoons en vervolgens direct op een externe harde schijf gezet. Daarna worden ze meerdere malen beluisterd en verwerkt tot transcripties in pure vorm om te voorkomen dat de tekst vooraf wordt geïnterpreteerd. Vanwege de keuze voor transcripties in pure vorm worden de woorden van respondenten volledig overgenomen en taalfouten en niet-relevante tekst weergegeven, waaronder gestotter, tussenwerpsels en herhalingen vallen. Daarentegen worden wel de vragen en antwoorden van de interviewster gecorrigeerd op taalfouten en woordkeuze om de leesbaarheid te bevorderen.

Voor het analyseren van zowel de veldnota's als de transcripties wordt gebruik gemaakt van open, axiaal en selectieve codering, zodat de data met elkaar kan worden vergeleken en met de (bestaande) theorieën (Boeije, 2014). Met het oog op de validiteit wordt bij de vergelijking met veldnota's rekening gehouden met de groepscontext door stil te staan bij de invloed van: de setting, de frequentie van uitspraken (door wellicht dezelfde persoon) (Krueger,

---

<sup>10</sup> Eén mobiele telefoon functioneerde als back-up.

1988), het verloop van het gesprek (Carey & Smith, 1994), de specificiteit van de antwoorden van respondenten (krueger, 1988) en tot slot wordt ook rekening gehouden met de rol van de moderator (als die aanwezig was) (Bertrand, Brown, & Ward, 1992; Mortelmans, 2013).

Bewust wordt open coderen en axiaal coderen afgewisseld, zodat er een iteratief proces op gang komt. Dit proces vergt veel tijd, vandaar dat Van Lanen (2010) ook zegt dat “kwalitatief onderzoek een tijdrovend en arbeidsintensief proces is, dat een open en reflexieve houding van de onderzoeker vraagt” (p.36). De reflexieve houding van de onderzoekster uit zich ook in §3.3, waar de effecten worden besproken van de gemaakte keuzes in paragraaf §3.1 en §3.2 op de validiteit en betrouwbaarheid.

### **§3.3 Effecten van de gemaakte (methodologische) keuzes**

In §3.3.1 wordt stilgestaan bij de validiteit van dit onderzoek en in §3.3.2 bij de betrouwbaarheid.

#### ***§3.3.1 Validiteit***

Onderscheid wordt gemaakt tussen interne validiteit (§3.3.1.1) en externe validiteit (§3.3.1.2).

##### *§3.3.1.1 Interne validiteit*

Om de interne validiteit optimaal te waarborgen is sprake van diepgang in de dataverzameling (1), controle bij respondenten (2) en triangulatie (3) (Guba en Lincoln, 1989). Diepgang in dataverzameling vindt in dit onderzoek plaats door gebruik te maken van semigestructureerde interviews die zowel structuur bieden als de mogelijkheid geven om dieper in te gaan op de antwoorden van respondenten (Pijnaker, 2017). Daarnaast vindt ook controle bij respondenten plaats tijdens de interviews en participerende observaties door navraag te doen bij respondenten (en andere medewerkers) of de antwoorden goed zijn geïnterpreteerd (Mortelmans, 2013). Tot slot is ook sprake van triangulatie in twee vormen: methodologische en data triangulatie. Methodologische triangulatie vindt plaats door zowel gebruik te maken van semigestructureerde interviews als participerende observatie. Daarnaast wordt ook gebruik gemaakt van verschillende bronnen van informatie, waardoor ook sprake is van data triangulatie (Mortelmans, 2013). Zo wordt data gehaald uit observaties, interviews, wetenschappelijke artikelen, boeken en aangereikte documenten (tijdens de participerende observatie). Door deze vormen van triangulatie, controle bij respondenten en de diepgang in de dataverzameling is de interne validiteit gewaarborgd.

### §3.3.1.2 Externe validiteit

Vanuit de klassieke benadering van externe validiteit zouden de uitkomsten van deze scriptie, door zowel de keuze voor een casestudie (RWS CD) als het gebruik van kwalitatieve methodes, niet generaliserend en representatief zijn voor een bredere populatie (buiten RWS CD) (Mortelmans, 2013). Om die reden wordt naar twee andere vormen van generalisatie gekeken die wel aansluiten bij kwalitatief onderzoek: inferentiële en theoretische generalisatie (Lewis & Ritchie, 2003). Bij inferentiële generaliseerbaarheid gaat het om de veralgemeenbaarheid van resultaten op andere contexten of situaties. Om overeenkomsten of verschillen te zien met andere, nieuwe contexten worden rijke beschrijvingen gegeven en stappen gemotiveerd (ook ten gunste van de betrouwbaarheid) (Auerbach & Silverstein, 2003, Mortelmans, 2013). Daarbij wordt uitgegaan van *naturalistic generalization*. Dit betekent dat de lezer van dit onderzoek er zelf uithaalt wat volgens hem of haar lijkt te kloppen, al dan niet enigszins aangepast, voor een bepaalde situatie (Smaling, 2016, p. 9). Deze postmoderne invalshoek lijkt de generaliseerbaarheid te vergroten. De nadruk ligt op ‘lijkt’, omdat het de validiteit ook kan worden aangetast wanneer slechts enkele onderdelen/resultaten worden overgenomen en de samenhang over het hoofd wordt gezien.

Terwijl inferentiële generaliseerbaarheid zich richt op de overdraagbaarheid naar andere contexten, wordt bij theoretische generaliseerbaarheid gekeken hoe bevindingen veralgemeend kunnen worden naar bredere geldende theoretische principes (Mortelmans, 2013). Om te komen tot die veralgemening wordt bij de analyse koppelingen gemaakt met bestaande theorieën. Het betreft een aanpak die kenmerkend is voor analytische inductie, waarbij het doel is om te komen tot algemeen geldende uitspraken (theorieën) op basis van specifieke gevallen (Znaniecki, 1934).

Door deze aandacht voor inferentiële en theoretische generaliseerbaarheid is de externe validiteit gewaarborgd. Echter, deze doet er enkel toe (net als de interne validiteit) als de resultaten betrouwbaar zijn (Auerbach & Silverstein, 2003; Sandelowski, 1993). Vandaar dat er in paragraaf 3.3.2 wordt stilgestaan bij de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

### §3.3.2 Betrouwbaarheid

Net als bij validiteit kan ook bij de betrouwbaarheid onderscheid gemaakt worden tussen interne (§3.3.2.1) en externe betrouwbaarheid (§3.3.2.2) (LeCompte & Goetz, 1982).



### *§3.3.2.1 Interne betrouwbaarheid*

Bij interne betrouwbaarheid gaat het om de mate waarin onafhankelijke codeurs tot dezelfde conclusie(s) komen op basis van de verkregen data uit een onderzoek (Lombard, Snyder-Dutch, & Bracken, 2002; Vlug, 2010). Om ervoor te zorgen dat het perspectief van de onderzoekster geen rol speelt en haar invloed minimaal is, zijn twee interviews (met respondent C en respondent D) samen afgenomen met RWS trainee Nina Ouwes. De overige interviews heeft de onderzoekster echter wel alleen face-to-face online afgenomen, maar zij zijn wel direct door de onderzoekster samengevat en besproken met Nina Ouwes. Zodoende konden zij ook polsen in hoeverre de resultaten kenmerkend klinken voor RWS en in hoeverre zij vernieuwend zijn. Ook is dit onderzoek regelmatig tegen gelezen door een externe professional (T. Hogervorst) en de begeleider (J. Both-Nwabuwe) vanuit Rijkswaterstaat, die ook als klankbord fungeerde.

### *§3.3.2.2 Externe betrouwbaarheid*

Externe betrouwbaarheid gaat over de stabiliteit van de resultaten over de tijd heen. Door zeven maanden participerende observatie zijn de sociale veranderingen die toen plaatsvonden waargenomen en meegenomen in dit onderzoek. Sociale veranderingen en hun gevolgen kunnen echter niet worden voorspeld voor de toekomst en daarom wordt aangeraden dit onderzoek te repliceren over een aantal jaren. Om die replicatie mogelijk te maken zijn alle gemaakte stappen zo uitgebreid, onderbouwd en transparant mogelijk beschreven in de voorgaande paragrafen (Boeije, 2014; Looise, 2019).

## Hoofdstuk 4 | Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews besproken om een antwoord te vormen op de deelvragen acht tot en met twaalf. De antwoorden zijn gebaseerd op vergelijkingen en overeenkomsten die in de interviews naar voren zijn gekomen en worden ondersteund door de meest spraakmakende, onderbouwende citaten van de respondenten.

### §4.1 Deelvraag 8: Hoe geven de lijnmanagers van de CD invulling aan het concept ‘dienend-leiderschap’?

Om tot een antwoord op de achtste deelvraag te komen, is allereerst aan de lijnmanagers van de CD gevraagd of zij bekend zijn met het concept ‘dienend-leiderschap’. Opvallend is dat alle lijnmanagers hier bevestigend op antwoordden en dat zij het begrip ook wilden uitleggen. Zo vonden meerdere lijnmanagers dat zij als dienend-leider de kaders moeten stellen en dat de invulling binnen die kaders in de afdeling moet plaatsvinden door de medewerkers.

Respondent E zei hierover: “dienend-leiderschap is kaders aan kunnen geven, van: ‘nou ja, dit is het speelveld waarin we zitten, hoe je hem in gaat kleuren en hoe je je lijnen wil trekken, dat is echt wel aan jullie’ [waarmee ze verwijst naar de medewerkers uit haar afdeling].” Dit is in lijn met het antwoord van respondent M, die dienend-leiderschap vooral ziet als het “randvoorwaardelijk bezig zijn”. Het creëren van kaders en randvoorwaarden zorgt er volgens respondent H voor dat medewerkers de ruimte krijgen om “...de dingen te doen, hun eigen fouten te maken en met eigen plannen te komen.” Om hen daarbij sturing te geven, stelde respondent L dat doelstellingen belangrijk zijn. Respondent R vond dat doelstellingen daarentegen ook gewoon moeten worden gehaald, want “je bent aangesteld als uh leider, dus je moet wel bepaalde dingen bereiken. Je hebt bepaalde targets en doelen die je moet bereiken.”

Vele lijnmanagers gaven ook aan dat ze het hun taak als dienend-leider vinden om het beste uit hun medewerkers te halen. Het gaat erom “de ander zoveel mogelijk tot zijn recht te laten komen”, aldus respondent P. De meeste lijnmanager vonden dat zij daarbij de medewerkers dienen te faciliteren, te ondersteunen en te stimuleren, zodat ze (in hun talenten) tot bloei kunnen komen. Daarnaast gaven enkele lijnmanagers aan dat dienend-leiderschap empathisch vermogen vraagt en respect voor elkaar (en elkaars situatie).

Ten tweede is aan de lijnmanagers gevraagd in hoeverre zij zelf functioneren als dienend-leider. Bijna alle lijnmanagers vonden dat zij als dienend-leider functioneerden en streefden dat ook na. Zo zei respondent P: “Ik denk dat heel veel mensen dat ook wel zien, dat ik dat... en ik zeg helemaal niet dat ik dat altijd goed doe, maar het is wel uh streven om

dienend-leider te zijn.” Ook andere lijnmanagers gaven aan dat zij nog verbeterpunten hadden als dienend-leider. Zo verweet respondent L zichzelf dat zij “meer op de bal moet zitten” en respondent W gaf aan dat ze medewerkers weleens overschatte, waardoor ze te veel van hen vroeg en hen teveel zelfstandigheid gaf, zonder dat ze duidelijke kaders had neergezet. Respondent O zag zichzelf (als enige) niet als ‘volwaardig’ dienend-leider, omdat ze ook heel sturend kan zijn. Ze doet dat omdat ze merkt dat medewerkers in lagere loonschalen (3 t/m 7) en oudere medewerkers (55+) die al langer bij RWS in dienst zijn, meer behoefte hebben aan een directieve vorm van leidinggeven (zoals van oudsher bij RWS).

Op basis van het zojuist benoemde, kan de achtste deelvraag worden beantwoord door te stellen dat lijnmanagers bij de CD het concept ‘dienend-leiderschap’ invullen als een rol waarbij lijnmanagers (1) kaders opstellen, om daarbinnen de medewerkers ruimte te geven (om fouten te maken en zelf te plannen), (2) sturen op targets/doelen, (3) faciliteren, ondersteunen en de talenten van medewerkers stimuleren en (4) medeleven tonen (empathie) uit respect voor elkaar. Alle lijnmanagers (behalve respondent O) waarderen het concept dienend-leiderschap en pogen er zo goed mogelijk invulling aan te geven.

#### **§4.2 Deelvraag 9: Hoe verklaart de invulling van het concept ‘dienend-leiderschap’ door lijnmanagers van de CD het succes van de re-integratie van hun psychisch verzuimde medewerker(s)?**

Op basis van de interviews leek er een relatie te zijn tussen de invulling van het concept ‘dienend-leiderschap’ door lijnmanagers van de CD en het succes van de re-integratie van hun psychisch verzuimde medewerker(s). Mogelijk kan de relatie dienend-leiderschap en succes van de re-integratie verklaard worden door bepaalde kenmerken van dienend-leiderschap, namelijk het ontwikkelen van talenten, het stellen van kaders, de taal en de mate van mensgerichtheid.

Het kenmerk ‘**ontwikkelen van talenten**’ van (verzuimde) medewerker werd door een beperkt aantal lijnmanagers genoemd bij de omschrijving van het concept ‘dienend-leiderschap’. Zij gaven aan dat ze het belangrijk vonden om de talenten van hun medewerkers te ontdekken en te ontwikkelen. Opvallend is dat zij ook een lager verzuimpercentage hadden onder de medewerkers van hun afdeling(en). Zo zei respondent P (met een verzuimpercentage van 1,0%) dat zij het het leukste vond als dienend leidinggevende om talenten in mensen te ontdekken waar die nog niet ontdekt zijn, zodat mensen kunnen opbloeien en hun talenten goed kunnen benutten. Het lijkt dus wenselijk om als lijnmanager meer oog te hebben voor de talenten van medewerkers en de ontwikkeling daarvan.

Het kenmerk ‘**stellen van kaders**’ (op basis van doelen) voor de (verzuimde) medewerkers werd ook meerdere malen genoemd door de lijnmanagers. Volgens respondent P is het voor medewerkers belangrijk dat zij werken in duidelijke systemen/kaders. Opvallend is dat lijnmanagers die juist heel veel bezig zijn met de kaders en het behalen van de strategische doelen, juist een hoger ziekteverzuimpercentage hebben. Zij gaan er vanuit dat medewerkers vanuit persoonlijk leiderschap zelf aan het stuur zitten van hun loopbaan en verantwoordelijk zijn voor de keuzes die ze daarin maken. Volgens respondent W geven lijnmanagers, zoals aangegeven in §2.1, medewerkers daardoor wellicht te veel ruimte en overschatten hen door te denken ‘dat doen ze of kunnen ze wel’, maar zien ze het wel als hun taak om de medewerker daarbij te helpen door te ondersteunen en faciliteren.

Met name respondent W vond de ‘**de taal**’ (communicatie) die gebruikt werd naar de (verzuimde) medewerkers kenmerkend voor dienend-leiderschap. Volgens respondent W is het typerend voor de lijnmanagers van de CD om te zeggen “Kijk maar wat je wel kan”, terwijl de medewerkers aangeven dat ze het project niet zien zitten of het “niet goed voelt”. “Eigenlijk duw je hem gewoon door, maar dan in een afgeslankte vorm”, aldus respondent W. Zij vroeg zich dan ook af of lijnmanagers wel genoeg luisteren naar hun medewerkers. Vanuit intrinsieke motivatie en interesse staat zij zelf met haar afdeling wel regelmatig stil bij hoe projecten of klussen aanvoelen en ook zoekt ze samen met de medewerkers naar de oorzaak voor die gevoelens en naar oplossingen. Deze aanpak (van vergeving en medeleven) lijkt invloed te hebben op haar verzuimcijfer (2,9%), dat relatief laag is.

‘De mate van mensgerichtheid’ werd door een aantal lijnmanagers ook als kenmerk genoemd voor het gedrag van een dienend-leider. Respondent J, respondent G en respondent K vonden het belangrijk te begrijpen en mee te denken en te voelen met waar de medewerker mee zit. Volgens respondent L vormen deze sympathieke acties de mensgerichte kant van dienend-leiderschap. Respondent K stelde dat die kant nodig is om inzicht te krijgen in de vraag welk werk haar werknemers het beste kunnen doen. Ondanks dat ze het belangrijk achtten, gaven een aantal lijnmanagers aan dat ze het moeilijk vonden, omdat ze zelf weinig tijd hadden om de nodige aandacht te geven aan de medewerkers uit hun afdeling. Vandaar dat respondent M (met een verzuimpercentage van 9,5%) ook aangaf dat ze liever een kleinere afdeling heeft, zodat ze meer tijd (en oog) kan hebben voor haar medewerkers.

Op basis van de genoemde punten bleek dat de invulling van het concept dienend-leiderschap een rol lijkt te spelen bij het succes van de re-integratie van hun psychisch verzuimde medewerker. De negende deelvraag kan daarom worden beantwoord door te stellen dat de lijnmanagers geen succes hebben met de re-integratie van hun psychisch verzuimde

medewerker als zij vinden dat hun rol als dienend-leider vooral is om kaders te stellen, sturing te geven op basis van de targets en hun medewerkers (te) veel ruimte te geven. Lijnmanagers die daarnaast ook de tijd nemen om naar hun medewerkers te luisteren, hun talenten helpen ontdekken, hen stimuleren en oog (en tijd) hebben voor hen (als persoon), lijken succesvoller te zijn in de re-integratie van hun psychisch verzuimde medewerker.

#### ***§4.2.1 Exploratieve bevindingen***

Uit de verkregen data (ter beantwoording van deelvragen 8 en 9) bleek dat respondent O naast dienend-leiderschap een directieve stijl van leidinggeven aanhoudt bij de re-integratie van haar psychisch verzuimde medewerkers. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de redenen die ze hiervoor gaf en wordt aan de hand van (aanvullende) deskresearch exploratief de relatie tussen het ziekteverzuimcijfer en de stijl van leidinggeven onderzocht.

Ten eerste bleek respondent O een **directieve stijl** van leidinggeven aan te houden bij de re-integratie van haar psychisch verzuimde medewerkers uit **lagere salarisschalen** (3 t/m 7), omdat die stijl volgens haar beter leidt tot succesvolle re-integratie (dan dienend-leiderschap). Om deze verklaring nader te onderzoeken, is deskresearch uitgevoerd door de salarisschalen op te vragen bij RWS en deze te koppelen aan de verzuimcijfers. Uit de data bleek inderdaad dat de verzuimcijfers lager waren onder lijnmanagers die (1) zich gedroegen als dienend-leider, (2) het concept 'dienend-leiderschap' belangrijk achtten en (3) medewerkers hadden in hogere salarisschalen. Daarentegen waren de verzuimcijfers hoog onder lijnmanagers die zich gedroegen als dienend-leider naar medewerkers in lagere schalen. Het verschil wordt duidelijk op basis van een voorbeeld met twee dienend leiders: respondent P heeft een verzuimpercentage van 1,0% en een salarisschaalgemiddelde van 11, terwijl respondent E een verzuimpercentage heeft van 10,3% en een salarisschaalgemiddelde van 7.

Ten tweede bleek een **directieve stijl** volgens respondent O ook te helpen bij de re-integratie van haar oudere psychisch verzuimde medewerkers. Respondent O stelde dat oudere medewerkers (55+) die al langer bij RWS in dienst zijn, meer behoefte hebben aan een directieve vorm van leidinggeven (zoals zij gewend zijn van oudsher). Aan de hand van deskresearch zijn de cijfers over het verzuim, de leeftijd en de salarisschalen verzameld en naast elkaar gelegd. Daaruit bleek dat bij respondent P, bij wie het verzuimpercentage laag is (1,0%), de gemiddelde leeftijd (49,8) relatief hoog is. De gemiddelde leeftijd in de afdeling van respondent P verschilde echter niet veel met de gemiddelde leeftijd in de afdeling van respondent E (47,2 jaar), waar het verzuimpercentage hoog lag (10,3%). Volgens respondent N

zijn oudere medewerkers vooral een directieve stijl gewend en weten ze niet wat dienend-leiderschap inhoudt.

#### **§4.3 Deelvraag 10: Welke stakeholders ondersteunen de lijnmanagers van de CD bij het re-integratieproces?**

Uit de data bleek dat lijnmanagers van de CD bij de re-integratie van hun psychisch verzuimde medewerker(s) ondersteuning kregen van verschillende stakeholders: de bedrijfsarts, de bedrijfsmaatschappelijk werker, de loopbaandeskundige, de HR-adviseur, de trajectmanager, de verzuimcoach, de arbeidsdeskundige, de mobiliteitsadviseur, arbeidsjuristen en er kan ook een re-integratiebureau ingehuurd worden (met expertise in psychisch verzuim). Daarnaast kon het Sociaal Medisch Team [SMT] ondersteuning bieden, waarbij de lijnmanagers van een directie samenkwamen met de bedrijfsarts en de bedrijfsmaatschappelijk werker om tezamen de aanpak van hun casus te bespreken. Tot slot vonden lijnmanagers het fijn om over een casus te sparren (en frustratie te delen) met hun naaste collega afdelingshoofden of hun team coördinator(en).

Van alle zojuist benoemde stakeholders bij het re-integratieproces, werden de bedrijfsarts en de bedrijfsmaatschappelijk werker het vaakste (als eerste) genoemd door de lijnmanagers. Dit komt doordat de andere genoemde stakeholders vaak pas worden benaderd wanneer verzuim langdurig aanhoudt of als het door de lijnmanager als ‘ingewikkelde casus’ wordt beschouwd. Dit is vaak het geval wanneer sprake is van psychische klachten, doordat de lijnmanager (en de bedrijfsarts) weinig grip hebben op de re-integratie en dus moeilijk het proces kunnen voorspellen.

Om de tiende deelvraag te beantwoorden, kan op basis van de verkregen informatie worden gesteld dat lijnmanagers worden ondersteund door de bedrijfsarts en de bedrijfsmaatschappelijk werker bij de re-integratie van de psychisch verzuimde medewerker(s). Wanneer verzuim lang(er) aanhoudt en/of het een ‘ingewikkelde casus’ blijkt te zijn kunnen lijnmanagers ondersteuning krijgen van: de loopbaandeskundige, de HR-adviseur, de trajectmanager, de verzuimcoach, de arbeidsdeskundige, de mobiliteitsadviseur, arbeidsjuristen, hun naaste collega lijnmanagers en/of een re-integratiebureau (met expertise in psychische verzuim).

#### **§4.4 Deelvraag 11: Welke verklaringen geven lijnmanagers van de CD voor de mogelijk ervaren druk door betrokken stakeholders (bij het re-integratieproces)?**

Op basis van de verhalen van de lijnmanagers bij de CD bleken een aantal lijnmanagers druk te ervaren bij het re-integratieproces (door de betrokken stakeholders). De factoren waardoor die druk tot stand komt, zijn stuk voor stuk besproken in onderstaande alinea's.

Ten eerste ervoeren de meeste lijnmanagers druk door **rolambigüiteit**. Dit wordt veroorzaakt doordat de meeste lijnmanagers geen duidelijk beeld hebben van hun eigen taken en hoe ze daaraan invulling moeten geven. Zo had een aantal lijnmanagers niet goed voor ogen wat ze moesten invullen bij de verplichte documenten voor het UWV. Respondent K legde haar ervaring als volgt uit: "... en dan kom je bij zo'n poortwachter Rijksportal-ding en dan vind je allemaal documenten en dan denk je allemaal 'oh jee, oh jee, oh jee'." Een aantal lijnmanagers geeft dan ook aan graag feedback of een voorbeeld (concept-document) te willen ontvangen, zodat duidelijk is wat er van hen wordt verwacht. Vooral beginnende, onervaren lijnmanagers hadden last van rolambigüiteit, omdat zij zowel hun eigen rol niet goed kenden als die van de stakeholders, die ze moeilijk konden vinden (in de organisatie). Oudere, meer ervaren lijnmanagers wisten beter welke stappen ze moesten nemen en kenden de stakeholders beter. Ook voor hun was het echter lastig wanneer verzuim langer aanhield, omdat zij dan te maken kregen met stakeholders waarmee zij minder ervaring hadden (en daarom ook navraag moesten doen binnen de organisatie, bij hun collega-afdelingshoofden).

Wanneer verschillende stakeholders bij het re-integratieproces betrokken zijn, kunnen lijnmanagers van hen ook tegenstrijdige adviezen krijgen. Als casemanager dienen lijnmanagers daarover (vanuit hun regierol) keuzes te maken (over welk advies wordt gevolgd). Lijnmanagers die minder ervaren zijn of kennis hebben opgebouwd over verzuim en re-integratie, ervaren dan druk. Zij hebben namelijk het gevoel dat de stakeholders een overwogen keuze (op basis van de adviezen) van hen verwachten. Om tot een overwogen keuze te komen, kunnen lijnmanagers hun case voordragen bij het SMT, om vervolgens gezamenlijk met andere lijnmanagers (uit hun directie), de bedrijfsarts en de bedrijfsmaatschappelijk werker tot een (re-integratie)plan te komen.

Lijnmanagers leveren inspanningen omdat zij zich verantwoordelijk voelen voor het re-integratieproces van hun psychisch verzuimde medewerker. Zij willen dat het proces zo voorspoedig mogelijk verloopt. Wanneer dit niet het geval is, doordat bijvoorbeeld stakeholders te laat worden betrokken (omdat lijnmanagers naar hen moeten zoeken) of worstelen met tegenstrijdige adviezen, voelen zij druk. Opvallend is dat lijnmanagers die (1) beter weten wat hun rol inhoudt als lijnmanager bij de re-integratie van een psychisch verzuimde en (2) de

stakeholders (via, via) kennen en met hen overleggen om tegenstrijdige adviezen volgen te voorkomen, vaak ook een lager verzuim hebben.

Ten tweede ervoeren de meeste lijnmanagers druk door **rol onderbelasting** van de bedrijfsarts. Geen van de lijnmanagers (behalve respondent P) was tevreden over het functioneren van de bedrijfsarts, waardoor sommige lijnmanagers zijn taken zijn gaan overnemen/invullen en daardoor hun eigen rol hebben overbelast. Dit komt doordat de bedrijfsarts vaak een te summier adviesrapport geeft, waardoor lijnmanagers niet zoveel handvatten hebben met betrekking tot de vraag hoe zij de re-integratie van hun (psychisch) verzuimde werknemer(s) aan moeten pakken. Vaak wordt daarin volgens respondent N ook de nadruk gelegd op wat er niet kan, terwijl juist interessant is wat de verzuimde medewerker wel kan. Ook respondent G merkte dat op en zei: “Ja, er staat echt heel weinig in. Dus de medische aandoening staat er niet in, er staan alleen maar de beperkingen in die mensen hebben en dan in hele globale termen.” Het verslag bestaat volgens haar slechts uit vier regels: “Er zijn energetische beperkingen. Bijvoorbeeld iemand heeft energetische beperkingen en uh herstel zet voort, opbouw bespreken met leidinggevende. Of: nog geen voortgang, ik zie iemand over zes weken weer. Eigenlijk vaak is het dat.”

Door de gebrekkige (gewenste) informatie gaan lijnmanagers soms op basis van hun onderbuikgevoel zelf de re-integratie invullen en uitvoeren. Dit doen zij soms ook omdat ze het idee hebben dat de bedrijfsarts meer van het ‘pappen en nathouden’ is. De bedrijfsarts geeft namelijk vaak aan “kom over vier weken maar terug”, terwijl de lijnmanager en zijn medewerker merken dat de re-integratie sneller kan en daarom wachten niet nodig vinden. De bedrijfsarts heeft ook weinig tijd in zijn agenda voor een consult met de verzuimde medewerker of een belletje met de lijnmanagers, waardoor het re-integratieproces vertraging op kan lopen wanneer de lijnmanager netjes wacht op een plaatsje in zijn agenda. Tot slot hebben sommige lijnmanagers adviezen gekregen die niet aansloten bij de behoeften/het kunnen van de medewerker en daardoor niet goed uitpakten, waardoor ze het vertrouwen in de adviezen van de bedrijfsarts kwijtraakten. Dat de bedrijfsarts niet tot de juiste adviezen komt, ligt volgens respondent J aan zijn ongeïnteresseerde, gesloten houding, waardoor de verzuimde medewerker niet open durft te zijn over zijn situatie. Zo zei een medewerker van respondent J tegen haar over de bedrijfsarts: “ja, jij en ik hebben gewoon een goed gesprek over hoe we kunnen re-integreren. Met deze man nee... daar kan ik geen gesprek mee hebben.” Doordat sommige lijnmanagers dus niet tevreden zijn over het gedrag van de bedrijfsarts op basis van de verwachtingen die zij hebben van zijn rol, nemen zij taken van hem over, waardoor zij druk kunnen ervaren vanwege hun toegenomen taken.



Naast **rol onderbelasting** lijkt er ook sprake te zijn van **rol overbelasting** van de bedrijfsmaatschappelijk werker. De bedrijfsmaatschappelijk werker wordt vaak (preventief) door de lijnmanagers ingezet. Zo zei respondent O: “Daar stuur ik heel vaak mensen heen. Ik denk nu... ik heb zeventig man en zit er al drie-en-een-half jaar, ik denk dat ik wel een mannetje of tien, vijftien heb doorverwezen naar haar.” Alle lijnmanagers vinden de bedrijfsmaatschappelijk werker heel fijn vanwege haar proactieve (ontzorgende) houding, waardoor lijnmanagers zelf minder tijd hoeven te steken in het boven tafel krijgen van en adviseren bij de problemen die spelen bij verzuimde medewerkers. Het gevaar hierbij is dat lijnmanagers zelf minder de tijd nemen om goed te luisteren naar de medewerker. Hierdoor kan de band tussen hen (negatief) worden beïnvloed, terwijl lijnmanagers juist die band belangrijk vonden voor een voorspoedig verloop van de re-integratie. Lijnmanagers ervoeren dan ook heel lichte druk, omdat er een verschil bestaat tussen de manier waarop zij hun rol percipiëren en wat zij daadwerkelijk bereiken door de uitoefening van hun rol. Echter, de last die er van hen afvalt door de hulp die ze krijgen van de bedrijfsmaatschappelijk werker, lijkt voor hen zwaarder te wegen (in positieve zin).

Tot slot vonden lijnmanagers dat er geen sprake was van **rolconflicten** waardoor zij druk zouden kunnen ervaren. Zo antwoordden ze allemaal “nee” op de vraag “Zijn er weleens situaties waarin uw rol als lijnmanager in conflict is met uw rol als begeleider tijdens het re-integratie?” Vanwege dit antwoord kan worden geconcludeerd, ter beantwoording van de elfde deelvraag, dat meerdere lijnmanagers van de CD **drie verklaringen geven** voor de ervaren druk door betrokken stakeholders bij het re-integratieproces. Zo ervaren de meeste lijnmanagers druk door **rolambigüiteit**, doordat (1) onduidelijk is wat er van hen wordt verwacht, (2) ze de stakeholders niet kunnen vinden en (3) ze het gevoel hebben niet aan de verwachtingen van stakeholders te voldoen wat betreft de omgang met hun adviezen. Ook ervaart het merendeel van de lijnmanagers druk door **rol onderbelasting** van de bedrijfsarts en **rol overbelasting** van de bedrijfsmaatschappelijk werker.

#### **§4.5 Deelvraag 12: Hoe gaan de lijnmanagers van de CD om met de druk die zij mogelijk ervaren door de betrokken stakeholders (bij het re-integratieproces)?**

Opvallend is dat als lijnmanagers geen druk ervaren, zij ook het succesvolst zijn in de re-integratie (en het laagste verzuimpercentage hebben). De genoemde oorzaken van druk (zoals besproken in §4.4) hebben dus een negatieve invloed op hoe lijnmanagers omgaan met de re-integratie van hun psychisch verzuimde medewerker(s). In onderstaande alinea's wordt

besproken hoe lijnmanagers omgaan met de ervaren druk, om het re-integratieproces naar hun gevoel in goede banen te leiden.

Lijnmanagers die druk ervaren door rolambigüiteit bewegen zich in eerste instantie naar hun medewerker(s) toe en stellen hen de vragen “wat heb je nodig?” en “wat kan je helpen? ”, met de intentie hen te helpen. Om dat te kunnen doen, willen ze weten waar de psychisch verzuimde medewerker mee zit. Wanneer daar geen openheid over is, kan de lijnmanager zelf (soms onbewust) aannames doen om het voor zichzelf makkelijker te maken de situatie (mogelijk foutief) te begrijpen. De lijnmanagers houden contact met de psychisch verzuimde medewerker zolang de waan van dag niet hun aandacht trekt, waardoor ze zich van de verzuimde medewerker af bewegen. Zo gaf respondent W toe “... ik ben altijd later dan ik denk. Dan denk ik ‘ik let op’ en dan zit het in mijn mailbox en dan ben ik toch alweer een week te laat.” Hierdoor lukt het de meeste lijnmanagers die druk ervaren niet om op tijd de documenten af te hebben die verplicht zijn voor de Wvp. Ze stellen het ook het liefst uit, omdat ze niet altijd weten waar ze de documenten kunnen vinden en hoe ze die in moeten vullen. Daarnaast weten ze ook niet altijd wat ze in moeten vullen. Vooral de ervaren lijnmanagers gaan met die druk om door de deadline van de Wvp niet zo nauw te nemen. Dit durven zij te doen omdat ze (1) weten dat het (vooral) bedoeld is om contact te houden met de verzuimde collega en (2) de documenten pas belangrijk worden wanneer de twee jaar verzuim wordt bereikt en de documenten naar het UWV moeten worden gestuurd.

Volgens respondent M hebben lijnmanagers ook moeite om de deadlines te halen, omdat ze niet direct aan het begin transparant zijn over de procedures waar de verzuimde medewerker zich aan dient te houden en de stappen die de verzuimde medewerker (met ondersteuning) dient te nemen. Volgens respondent N doen veel lijnmanagers dit niet omdat de verzuimde medewerker dit als bedreigend kan ervaren. Veel lijnmanagers durven daarom niet hard en zakelijk te zijn. Respondent M zei dat dit komt doordat RWS'ers te lief zijn voor elkaar. Volgens haar zouden lijnmanagers zakelijker kunnen handelen wanneer zij van de bedrijfsarts meer (onderbouwde) handvatten krijgen waarmee lijnmanagers kunnen sturen op de re-integratie van de psychisch verzuimde. Doordat lijnmanagers die naar hun gevoel niet krijgen (vanwege rol onderbelasting van de bedrijfsarts), bewegen de meeste medewerkers zich naar de verzuimde medewerker (mits de waan van de dag de overhand neemt). Zo kan de band met de medewerker worden versterkt en gaan de lijnmanagers op basis van het beeld dat zij hebben acteren op hun onderbuikgevoelens. Doordat zij vaak aan het begin niet transparant waren over de te zetten stappen (en procedures), vinden ze het moeilijk om daar later in het proces op terug te komen. Om toch de informatie over te brengen, gebruiken respondent V en respondent M

een ‘*bad cop, soft [sic: good] cop*’ (spel)methode. Dat houdt in dat zij (als lijnmanagers) de ‘harde, zakelijke lijn’ mededelen aan de medewerker en dat vervolgens de clustercoördinator de medewerker opvangt om de relatie goed te houden. Respondent V legde het als volgt uit: “Dan bijt ik wat meer van mij af en dan kan de clustercoördinator dat weer een beetje in banen leiden.”. Respondent V en respondent M lukt het dus niet om beide te spelen (*bad cop* en *good cop*). Respondent J daarentegen doet dat wel en vermeldt altijd ‘met welke pet op’ ze dingen meedeelt (persoonlijk of als werkgever/lijnmanager). Op die manier probeert ze de relatie met de medewerker goed te houden en hem of haar te ondersteunen. Zo gaan de verschillende lijnmanagers om met de ervaren druk die ontstaat doordat ze te weinig handvatten hebben gekregen van de bedrijfsarts (door rol onderbelasting).

Alle lijnmanagers waren erg positief over de bedrijfsmaatschappelijk werker. Zij zou proactief zijn en werk uithanden namen. Toch kan er soms heel lichte druk ontstaan, doordat lijnmanagers het bijvoorbeeld als hun taak zien om goed naar de verzuimde medewerker te luisteren. Een aantal lijnmanagers geeft aan daar nog wel moeite mee te hebben. Zo zei respondent N: “Het goed kunnen luisteren, dat is niet altijd even makkelijk voor een manager, omdat we heel graag willen helpen en zorgen, dus we nemen het heel snel over.” Dat de lijnmanagers daar niet altijd even goed in slagen, kan ertoe leiden dat zij lichte druk ervaren. Om met die druk om te gaan, besteden ze het liefst zoveel mogelijk taken uit aan (proactieve) stakeholders, zodat de taken door hen wel ‘goed’ worden ingevuld en de verantwoordelijkheid even ergens anders ligt.

Ter beantwoording van de twaalfde deelvraag kan worden gesteld dat de meeste lijnmanagers van de CD omgaan met hun ervaren druk door rolambigüiteit en rol onderbelasting van de bedrijfsarts door: (1) zich naar de medewerker te bewegen, (2) de medewerker in het begin niet gelijk te bedreigen met de te zetten stappen, met als gevolg dat niet alle stappen voor de deadlines worden uitgevoerd, (3) om de procedures later in het verzuimproces toch over te brengen aan de verzuimde medewerker maken sommige lijnmanagers gebruik van een soort rollenspel (bijvoorbeeld de *bad/good cop methode*). Tot slot blijkt dat roloverbelasting door stakeholders bij de meeste lijnmanagers meer druk wegneemt dan veroorzaakt en dat ze het daarom op prijs stellen als stakeholders proactief handelen en taken van hun overnemen bij de re-integratie van hun (psychisch) verzuimde medewerkers.

## Hoofdstuk 5 | Discussie & conclusie

In dit hoofdstuk komt de discussie over de onderzoeksresultaten aan bod, gevolgd door een conclusie. Eerst zullen in §5.1 per opgestelde verwachtingen de verschillen en overeenkomsten tussen de theorie en praktijk worden besproken. Vervolgens zal in §5.2 worden ingegaan op de theoretische implicaties en in §5.3 op de praktische implicaties van dit onderzoek. Daarna worden de beperkingen van het onderzoek (§5.4) en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek (§5.5) besproken. Tot slot volgt een conclusie (§5.6).

### §5.1 Discussie

Een aantal van de vooraf opgestelde verwachtingen blijkt op basis van de resultaten te kloppen met de praktijk, maar er zijn er ook een aantal die niet overeenkomen. In deze paragraaf worden de verwachtingen stuk voor stuk besproken en worden de verschillen en overeenkomsten met de praktijk verklaard.

***§5.1.1 Verwachting 1: Lijnmanagers bij RWS CD die hun rol invullen als dienend-leider door evenredig aandacht te besteden aan zowel het ‘leiden’ als het ‘dienen’ op basis van de acht eigenschappen, zullen met hun psychisch verzuimde medewerker komen tot succesvolle re-integratie.***

Wanneer (in lijn met de theorie) naar de kenmerken van een dienend-leider wordt gekeken en deze kenmerken worden toegewezen aan de respondenten op basis van de resultaten, valt op dat zij de volgende eigenschappen bezitten: aan de ene kant bescheidenheid en vergevingsgezindheid (onder dienen), aan de andere kant een vermogen tot empowerment en het weggeven van verantwoordelijkheid (onder leiden). De eerste twee zijn te classificeren als ‘dienen’ en de overige twee als ‘leiden’. In lijn met de theorie (en de opgestelde verwachting) bleek uit de resultaten dat lijnmanagers die beide eigenschappen beschikten, ook beter met hun psychische verzuimde medewerker tot een succesvolle re-integratie konden komen. Daarom kan worden geconcludeerd dat de verwachting deels waar is. Er bestaat een relatie tussen lijnmanagers die evenwichtig aandacht besteden aan dienen en leiden en succesvolle re-integratie. Echter, vier van de acht eigenschappen van dienend-leiderschap zijn hierbij relevant: bescheidenheid, vergevingsgezindheid, empowerment, verantwoordelijkheid weggeven.

**§5.1.2 Verwachting 2: Wanneer lijnmanagers te veel druk ervaren door de werkkenmerken rolambigüiteit, rolconflict en/of rol onder- of overbelasting (vanwege de betrokken stakeholders), zullen zij minder goed hun medewerkers met psychisch verzuim kunnen ondersteunen, waardoor succesvolle re-integratie uitblijft.**

In overeenstemming met de literatuur van Lopopolo (2002), Maes (2003), Singh (1998) en Von Emster & Harrison (1998), bleek ook uit de resultaten van dit onderzoek dat de lijnmanagers die druk ervaren door de werkkenmerken rolambigüiteit, rolconflict en/of rol onder- of overbelasting (vanwege de betrokken stakeholders), minder goed hun medewerkers met psychisch verzuim te kunnen ondersteunen waardoor succesvolle re-integratie uitblijft. De resultaten van dit onderzoek bieden drie verklaringen voor deze bevindingen.

Ten eerste komt te veel druk voort uit een complex krachtenveld van stakeholders. In het theoretisch kader werd op basis van het onderzoek van Oortmarssen (2014) aangegeven dat bij het re-integratieproces de lijnmanager ondersteuning kan krijgen van de bedrijfsarts, van HR-adviseurs en van verzuim- en re-integratiespecialisten, maar in de praktijk bleek dat lijnmanagers (bij de CD van RWS) bij meer stakeholders ondersteuning konden vinden. Zo konden ze aanvullend (op basis van het zojuist genoemde) ook ondersteuning krijgen van de bedrijfsmaatschappelijk werker, de loopbaandeskundige, de trajectmanager, de verzuimcoach, de arbeidsdeskundige, de mobiliteitsadviseur, arbeidsjuristen en externe re-integratiebureau's. Daarnaast konden ze ondersteuning krijgen door hun casus voor te leggen aan het SMT en erover te sparren met hun naaste collega afdelingshoofden en team coördinatoren. Doordat lijnmanagers dus op veel meer stakeholders beroep konden doen dan in de theorie van Oortmarssen (2014) staat aangegeven, lijkt de kans groter dat zij druk ervaren. Bij zo'n grote groep stakeholders is het immers moeilijk(er) om de juiste stakeholder te vinden en is er eerder sprake van rolambigüiteit. Daarnaast kunnen meer stakeholders betrokken zijn bij één casus (met een psychisch verzuimde medewerker), waardoor de lijnmanagers meer (tegenstrijdige) adviezen kunnen krijgen.

Ten tweede bleek uit de resultaten dat een aantal lijnmanagers van de CD bij RWS zowel rolambigüiteit, als rol onder- en overbelasting ervaren, maar geen rolconflicten. Op basis van dit onderzoek lijkt er een samenhang te zijn tussen de aanwezigheid van rolambigüiteit en de afwezigheid van rolconflicten. Immers, door rolambigüiteit ontstaat volgens Rizzo, House en Lirtzman (1970, p. 15) een gebrek "*aan noodzakelijke informatie voor de positie in de organisatie*". Als mensen niet eens weten wat hun eigen rol is, wordt het ook moeilijk om in conflict te komen over andere rollen. Daarentegen kan er wel conflict zijn over de onduidelijkheid over de rol, maar dan is er geen sprake van een rolconflict, waarbij het volgens

Oortmarssen (2014, p.42) gaat om “*het gelijktijdig optreden van twee of meer onverenigbare verwachtingen voor het gedrag van een persoon.*”

Ten derde bleek uit de resultaten van dit onderzoek dat roloverbelasting door (proactieve) betrokken stakeholders voor lijnmanagers wenselijk is, omdat zij zich dan meer kunnen richten op de psychisch verzuimde medewerker zelf en zich gesteund voelen, tenzij meerdere stakeholders betrokken zijn en er verschillende tegenstrijdige adviezen worden gegeven. In de theorie wordt gesteld dat lijnmanagers druk kunnen ervaren door roloverbelasting (Lopopolo, 2002; Singh, 1998; Von Emster & Harrison, 1998). Dat zou komen doordat betrokken stakeholders bij het re-integratieproces te veel of te weinig doen in verhouding tot wat van hen wordt verwacht op basis van hun beschikbare tijd, hun kunnen en de mogelijkheden die zij hebben (Herpoel, 2015; Jones, Norman, & Wier, 2010; Schick, Gordon, & Haka, 1990; Yusliza et al., 2019).

***§5.1.3 Verwachting 3: Lijnmanagers die druk ervaren van stakeholders en meer naar hun psychisch verzuimde medewerkers toe bewegen door regels te breken (in hun voordeel), zijn succesvol in het re-integreren van hun psychisch verzuimde medewerker(s).***

De derde verwachting bleek niet in lijn te zijn met de resultaten (praktijk). Het gaat hier om een specifieke situatie waarin lijnmanagers druk ervaren en afwijken van de gestelde deadlines van Wvp voor het opstellen van documenten (zoals bij het opstellen van een plan van aanpak). Het breken van de regels door lijnmanagers door documenten te laat in te leveren, blijkt niet bij te dragen aan het succes van de re-integratie van hun psychisch verzuimde medewerker(s). De resultaten van dit onderzoek bieden drie verklaringen betreffende de vraag waarom lijnmanagers regels breken wanneer zij druk ervaren vanuit betrokken stakeholders.

Ten eerste bleek, in lijn met de theorie van Da Costa en Fernandes (2000), dat lijnmanagers zich niet aan de deadlines hielden omdat ze vertrouwen hadden in het herstel van hun medewerker. Mogelijk hangt dit vertrouwen samen met de band die lijnmanagers hadden opgebouwd om na te gaan wat er speelt bij de psychisch verzuimde medewerker, omdat ze die inzichten niet hadden gekregen (of te laat) op basis van het advies van de bedrijfsarts, die zijn rol in hun ogen onderbelast.

Ten tweede bleek overeenkomstig met de theorie van Sorgdrag en Spreeuwens (2014, p.299) dat de Wvp is “*doorgeslagen in een verplichte formulierestroom*”. Dit werd zo beleefd door lijnmanagers die druk ervoeren vanuit de rolambigüiteit. Ze wisten zelf niet waar ze de nodige documenten konden vinden en wat ze in moesten vullen, maar vonden daarentegen wel dat het hun taak is om die documenten bij te houden. Doordat alle lijnmanagers weten dat die

verplichte documenten vooral bedoeld zijn om contact te houden met de psychisch verzuimde medewerker, leggen ze daar de focus op en bewegen ze zich naar de medewerker toe, in plaats van op de documenten, die dan vergeten worden, waardoor de deadline niet wordt gehaald. Daarnaast houden lijnmanagers die druk ervaren er rekening mee dat zij (in het begin van de verzuimperiode) niet worden gecontroleerd of afgerekend op de (deadlines van de) documenten.

Ten derde bleken sommige lijnmanagers zich bezwaard te voelen om de medewerker (weer) lastig te moeten vallen over de documenten als ze eerder al contact hadden gehad. Deze verklaring kan ook worden gekoppeld aan de rolambigüiteit. Immers, de psychisch verzuimde medewerker en zijn lijnmanagers (als casemanager) hadden in het plan van aanpak afspraken gemaakt over hun inspanningen, waardoor eigenlijk van beide kanten duidelijk zou moeten zijn dat documenten moeten worden ingeleverd.

***§5.1.4 Verwachting 4: Lijnmanagers die druk ervaren van stakeholders en meer naar hun psychisch verzuimde medewerkers toe bewegen door meer tijd en energie in hen te steken (in hun voordeel), zijn succesvol in het re-integreren van hun psychisch verzuimde medewerker(s).***

De vierde verwachting bleek overeen te komen met de resultaten (praktijk). Zoals Voortman (2012) en Boumans et al. (2018) al hadden aangetoond, steken lijnmanagers tijd en energie in de band met de psychisch verzuimde medewerker om beter te begrijpen wat er speelt en hen te kunnen ondersteunen ten gunste van de re-integratie. De meeste lijnmanagers stoken vooral tijd en energie in het re-integratieproces wanneer sprake was van rol onderbelasting door de bedrijfsarts. Om toch te weten te komen waardoor de psychisch verzuimde medewerker verzuimt en hen te kunnen helpen, willen zij de psychisch verzuimde graag aandacht schenken. Hierdoor kan de band tussen hen worden versterkt, wat het voeren van een open gesprek vergemakkelijkt. Tezamen kunnen zij dan zoeken naar een realistische aanpak, zodat re-integratie mogelijk is (Boumans et al., 2018).

***§5.1.5 Verwachting 5: Lijnmanagers die druk ervaren van stakeholders en zich van hun psychisch verzuimde medewerkers afbewegen door het gestandaardiseerde proces te volgen, zijn succesvol in het re-integreren van hun psychisch verzuimde medewerker(s).***

De vijfde verwachting bleek niet overeen te komen met de resultaten, omdat lijnmanagers die druk ervoeren van stakeholders zich niet van hun psychisch verzuimde medewerker af bewogen door het gestandaardiseerde proces te volgen. Zoals aangegeven in §5.1.3 en §5.1.4

bewogen de meeste lijnmanagers zich eerder naar de psychisch verzuimde medewerker toe en hielden ze zich niet altijd aan het gestandaardiseerde proces, waarmee verwezen wordt naar de deadlines die Wvp voorschrijft. Enkel door rol overbelasting van de bedrijfsmaatschappelijk werker zouden lijnmanagers zich even op de achtergrond kunnen gaan bewegen, omdat hun luisterende en ondersteunende rol bij het re-integratieproces even wordt overgenomen. Echter, dit betekende niet dat lijnmanagers zich daarom maar geheel gingen focussen op het gestandaardiseerde proces. Ze bleven het hun verantwoordelijkheid (of hun rol) vinden om er ook (op de achtergrond) voor de medewerker te zijn wanneer hij of zij haar nodig had en wilden nooit bewust een ‘koud’ contact aanhouden gericht op het gestandaardiseerde proces. Lijnmanagers die druk ervaren lijken zich ook niet enkel te laten leiden door het gestandaardiseerde proces, aangezien zij aangaven het gestandaardiseerde proces niet helemaal te kennen (wat wijst op ambiguïteit).

***§5.1.6 Verwachting 6: Lijnmanagers die druk ervaren van stakeholders en zich van hun psychisch verzuimde medewerkers af bewegen door zeer beperkt beschikbaar te zijn voor hen, zijn onsuccesvol in het re-integreren van hun psychisch verzuimde medewerker(s).***

Zoals aangegeven bij §5.1.5 bewogen de lijnmanagers die druk ervoeren van stakeholders zich niet af van de psychisch verzuimde medewerker en daarom komt deze verwachting niet overeen met de resultaten. Lijnmanagers die druk ervoeren (door bijvoorbeeld rol onderbelasting van de bedrijfsarts) bleven zich over het geheel genomen verantwoordelijk voelen als spin in het web voor de re-integratie van hun psychisch verzuimde medewerkers. Door bijvoorbeeld rol onderbelasting van de bedrijfsarts en tegengestelde adviezen van andere betrokken stakeholders, voelden lijnmanagers juist extra druk op hun verantwoordelijkheid (rol) om te blijven polsen hoe het met de verzuimde medewerker ging en om na te gaan welk pad zij het beste konden bewandelen in de re-integratie. Extra onderzoek is nodig om helder te krijgen wat de invloed is van een afstandelijke houding en gedrag van lijnmanagers op de verzuimde medewerker en het verloop van zijn re-integratieproces.

**§5.2 Theoretische implicaties**

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur door de focus op de curatieve aanpak van psychisch verzuim door lijnmanagers. Aandacht voor de curatieve kant (tegenover de preventieve) lijkt nog steeds nodig omdat er, zoals in §5.5 is besproken, sprake is van een kennislacune op dit gebied. Dit onderzoek draagt bij aan het opvullen van deze kennislacune door de bevindingen van bijvoorbeeld Charoesukmon, Moqbel en Gutierrez-



Wirsching (2016), Gibson, Grey en Hasting (2009), Karatepe (2010), Huijs et al. (2017), Jenkins en Elliott (2004) Li, Ruan en Yuan (2015), Kärkkäinen et. al. (2018), Nieuwenhuijsen et. al. (2004), Salminen, Andreou, Homa, Pekkonen, en Mäkikangas (2017), Tayfur en Arslan (2013), Thomas en Lankau (2009) vanuit de praktijk te onderbouwen. Uit deze onderzoeken is gebleken dat het gedrag van lijnmanagers een positieve invloed kan hebben op de re-integratie van de psychisch verzuimde medewerker. Daarentegen bleken de bevindingen van het onderzoek ook in overeenstemming te zijn met de bevindingen van bijvoorbeeld Oortmarssen (2014) en Beukema (2016), die stellen dat het gedrag van lijnmanagers er juist voor kan zorgen dat de re-integratie van de psychisch verzuimde medewerker minder voorspoedig verloopt. Uit dit onderzoek blijkt dat het gedrag van lijnmanagers ook hierbij een rol speelt. Dit gedrag lijkt te worden beïnvloed door aanpassingen van de lijnmanagers aan hun omgeving/context. Om tot deze bevinding te komen, zijn in hoofdstuk 2 diverse theorieën aangehaald en zijn op basis van die theorieën verwachtingen geformuleerd. Bij het toetsen van deze verwachtingen in de praktijk vielen twee beperkingen op aan de gebruikte theorieën.

Ten eerste bleek, zoals aangegeven in §5.1.1, dat dienend-leiderschap als concept nog vrij holistisch is. Zo is het bijvoorbeeld nog onduidelijk of de acht kenmerken allemaal nodig zijn om als lijnmanagers te kunnen functioneren als ‘perfecte’ dienend-leider. Dit onderzoek wijst uit dat er bij het onderwerp re-integratie een relatie bestaat tussen vier van de acht kenmerken (bescheidenheid, vergevingsgezindheid, empowerment en verantwoordelijkheid weggeven) en succesvolle re-integratie. Nader onderzoek is nodig om deze relatie causaal te toetsen. Daarnaast zou toekomstig onderzoek zich kunnen richten op dezelfde vier eigenschappen ook binnen andere HRM-thema’s, zoals de inzetbaarheid van medewerkers, relevant zijn. Dit geeft inzicht in de mate waarin alle acht de kenmerken van dienend-leiderschap binnen de HRM-taak van de leidinggevende noodzakelijk zijn.

Ten tweede wordt, zoals aangegeven in §5.1.2, in de theorie van onder andere Lopopolo (2002), Maes (2003), Singh (1998) en Von Emster & Harrison (1998) gesteld dat druk kan ontstaan vanuit rolambigüiteit, rolconflict en/of rol onder- en/of overbelasting. Uit dit onderzoek en de kennis uit het JD-R model blijkt dat daarbij rekening moet worden gehouden met de energiebronnen die kunnen helpen om de druk minder te ervaren, met coping-mechanismen en met de waarde die men hecht aan rolambigüiteit, rolconflicten en/of rol onder- en/of overbelasting. Zo ervoeren bijna alle lijnmanagers bij de CD ‘rol overbelasting’ door de bedrijfsmaatschappelijk werker niet als ‘druk’, maar als een energiebron. Lijnmanagers kunnen immers hun ervaren verantwoordelijkheid uit handen geven, waardoor hun werkvereisten

afnamen. Uit dit voorbeeld blijkt ook dat niet alle stakeholders ertoe bijdragen dat lijnmanager druk ervaren.

Zoals aangegeven in §5.1.2. bleek er ook geen sprake te zijn van rolconflicten, waardoor lijnmanagers druk zouden kunnen ervaren. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat conflicten niet kunnen bestaan als sprake is van rolambigüiteit. Immers, rolconflicten kunnen er moeilijk zijn als de invulling van een rol niet duidelijk is. Echter, meer onderzoek is nodig om de (onderlinge) verhoudingen en invloeden duidelijk te maken tussen rolambigüiteit, rolconflict en/of rol onder- en/of overbelasting.

### **§5.3 Praktische implicaties**

Naast de in §5.2 benoemde theoretische implicaties levert dit onderzoek ook inzichten op voor de praktijk.

Ten eerste wordt RWS aangeraden om haar lijnmanagers en de betrokken stakeholders gezamenlijk te laten reflecteren op de door hun vormgegeven re-integratieprocessen. Dit is in de eerste plaats nuttig om lijnmanagers kritisch na te laten denken over hun eigen gedrag. Bewust kan daarbij nagedacht worden over de invulling van de vier kenmerken van dienend-leiderschap (bescheidenheid, vergevingsgezindheid, empowerment en het weggeven van verantwoordelijkheid), waarvan uit dit onderzoek duidelijk werd dat een evenwichtige combinatie succesvol is voor de re-integratie van de psychisch verzuimde medewerker. In de tweede plaats zijn reflectiemomenten gewenst omdat deze de persoonlijke groei en ontwikkeling van lijnmanagers kunnen bevorderen. Aangezien het bevorderen daarvan ook wordt genoemd als energiebron in het JD-R model, kan het mogelijk de ervaren druk wegnemen of zelfs opheffen (Demerouti et al., 2001).

Ten tweede wordt RWS aangeraden om niet alleen haar tastbare successen te vieren, maar ook haar 'softe' HR-successen (zoals het succesvol aanpakken van psychisch verzuim). Het terugdringen van (psychisch) verzuim wordt dan meer een werkdoel. Door een podium daarvoor te genereren, kunnen de gemaakte successen op het vlak van de re-integratie ook als energiebron functioneren. Dan wordt immers voldaan aan de energiebron "functioneel zijn bij het bereiken van werkdoelen" (Demerouti et al., 2001, p.501).

Tot slot dient RWS duidelijkheid te creëren over de professionele rollen van lijnmanagers en stakeholders bij het re-integratieproces, om de rolambigüiteit weg te verminderen. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van rolomschrijvingen, met daarbij een aantal verplicht te nemen stappen.

## **§5.4 Beperkingen**

In deze paragraaf worden een aantal beperkingen besproken met betrekking tot het onderzoeksdesign.

### **§5.4.1 Onderzoeksdesign**

De meeste (gebruikte) data werden gehaald uit de semigestructureerde interviews, waardoor dit als een cross-sectioneel onderzoek kan worden beschouwd. Hierdoor kan enkel gesproken worden over samenhang en niet over causaliteit (Verhoeven, 2001; Verschuren & Doorewaard, 2007). Om toch meer grip te krijgen op de context van de respondenten en om hun gedrag te observeren, heeft de onderzoekster van februari 2020 tot en met augustus 2020 participatief geobserveerd bij RWS CD, onder het team ‘werk en gezondheid’. Vanwege de corona-uitbraak in maart vond de participatieve observatie van maart tot en met augustus digitaal plaats, omdat ambtenaren geacht worden vanuit thuis te werken. Hierdoor waren bijeenkomsten geregisseerd en was het minder makkelijk om nieuwe mensen te ontmoeten. Om toch een beeld te krijgen van de situatie waarin de lijnmanagers van de CD zich bevonden, zijn verkennende gesprekken gehouden met respondent a (verzuimcoach), respondent b (werknemer bij RWS en onderzoekster naar dienend-leiderschap), respondent c (leidinggevende), respondent d (leidinggevende) en respondent s (directeur). Door deze verschillende perspectieven en die van de zeventien lijnmanagers naast elkaar te zetten, is een vrijwel volledig beeld geschetst, waardoor vooroordelen (bias) geen ruimte kregen. Slechts één lijnmanager wilde niet meewerken aan het onderzoek, omdat zij geen tijd had.

De interviews werden allemaal online afgenomen, wat als nadeel heeft dat de kwaliteit van het geluid en beeld afhangt van de (technische) verbinding. Bij enkele interviews was de verbinding slecht, waardoor weleens werd gevraagd ‘kunt u dat herhalen?’ Dit beïnvloedde de organische structuur van het gesprek. Ook werden de respondenten soms gestoord door andere aanwezigen in huis, waardoor zij uit hun verhaal raakten. Daarentegen hadden deze online interviews als voordeel dat zij deelnamen vanuit een vertrouwde omgeving. Ze durfden open te zijn over hun ervaringen en hun mening te delen, doordat vooraf aan het interview werd meegedeeld dat het gesprek zou worden geanonimiseerd en dat er vertrouwelijk mee zou worden omgegaan.

## **§5.5 Vervolgonderzoek**

Op basis van de onderzoeksresultaten en de discussie wordt vervolgonderzoek aangeraden. Zo is het bijvoorbeeld interessant om na te gaan of de vier door lijnmanagers genoemde kenmerken

bij de omschrijving van dienend-leiderschap (in §4.2) ook in andere contexten worden genoemd (door lijnmanagers als gedragingen van een dienend-leider). De kenmerken werden in de discussie gekoppeld aan de eigenschappen van dienend-leiderschap, waardoor vier eigenschappen overbleven: bescheidenheid, vergevingsgezindheid, empowerment en het weggeven van verantwoordelijkheid. De overige vier niet genoemde eigenschappen lijken minder toepasbaar voor de rijksoverheid, die bureaucratisch en hiërarchisch is (Groeneveld, 2018). Zo kan een lijnmanager van de CD niet de verantwoordelijkheid nemen voor heel RWS (en het ministerie Infrastructuur en Waterstaat), terwijl dat wel kenmerkend is voor rentmeesterschap. Vervolgonderzoek zou inzichtelijk kunnen maken hoe dienend-leiderschap in verschillende contexten invulling krijgt (en wordt ingezet bij de re-integratie van psychisch verzuimde medewerkers).

## **§5.6 Conclusie**

In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal: ‘Hoe kan (on)succesvolle re-integratie van medewerkers met psychisch verzuim bij RWS CD worden verklaard door hoe lijnmanagers a) invulling geven aan hun rol als dienend-leider en b) omgaan met druk van betrokken stakeholders?’.

Om de centrale vraag te beantwoorden werden 22 semigestructureerde interviews afgenomen en zeven maanden participatief geobserveerd bij RWS CD. Uit de data bleek dat succesvolle re-integratie van medewerkers met psychische verzuim bij RWS CD deels verklaard kan worden door hoe lijnmanagers invulling geven aan hun rol als dienend-leider. Wanneer een lijnmanager een dienend-leider wil zijn en vanuit die passie evenwichtig invulling geeft aan de eigenschappen van een dienend-leider, bleek zijn medewerker eerder succesvol te re-integreren. Andersom zal een lijnmanager die bijvoorbeeld ook een dienend-leider wil zijn, maar vooral de eigenschappen toont die passen bij ‘leiden’, naar verwachting eerder bijdragen aan een onsuccesvolle re-integratie van zijn medewerker. Wanneer een lijnmanager het concept van ‘dienend-leiderschap’ niet waardeert, zal hij op basis van de identiteitstheorie ook niet de bijbehorende eigenschappen willen naleven in zijn rol.

Uit de data blijkt ook dat een succesvolle re-integratie van medewerkers met psychische verzuim bij RWS CD deels verklaard kan worden door hoe lijnmanagers omgaan met druk vanuit de betrokken stakeholders. Wanneer lijnmanagers geen druk ervaren (door rolambigüiteit, rol onder- en/of overbelasting en/of rolconflicten), lijken zij de medewerker het beste te kunnen begeleiden om succesvol te re-integreren. Deze bevinding sluit aan bij het JD-R model, waaruit naar voren komt dat druk leidt tot slechtere prestaties. Druk werd door

sommige lijnmanagers voornamelijk ervaren vanwege de rolambigüiteit (met betrekking tot hun eigen rol en die van andere stakeholders) en rol onderbelasting door de bedrijfsarts, waardoor zij zelf meer taken op zich gingen nemen die door hem niet werden ingevuld. Rol overbelasting door de bedrijfsmaatschappelijk werker werd daarentegen als energiebron ervaren door lijnmanagers, doordat de bedrijfsmaatschappelijk werkers ervoor zorgden dat de werkeisen van de lijnmanagers afnamen. Lijnmanagers kunnen omgaan met de druk (door rolambigüiteit en rol onderbelasting door de bedrijfsarts) door zich naar de psychisch verzuimde medewerker toe te bewegen en hun band te versterken. Hierdoor zullen ze eerder een open gesprek hebben en kan op basis daarvan een realistisch plan worden gemaakt voor de re-integratie, die daardoor eerder succesvol zal verlopen.

Kortom, het succes van de re-integratie van een psychisch verzuimde medewerkers bij RWS CD kan worden verklaard door zowel hoe lijnmanagers a) invulling geven aan hun rol als dienend-leider als b) omgaan met druk van betrokken stakeholders.

## Bibliografie

- Antweiler, C. (2000). *Urbane Rationalität: Eine Stadtethnologische Studie zu Ujung Pandang*. Berlin: Dietrich Reimer Verlag.
- ArboNed. (2019a). Langdurend verzuim. Geraadpleegd op 3 juni 2020, van <https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/verzuim-verlagen/langdurend-verzuim>
- ArboNed. (2019b). Persbericht: Verzuim in Nederland blijft stijgen. Geraadpleegd op 23 april 2020, van <https://www.arboned.nl/nieuws/20190326-persbericht-verzuim-in-nederland-blijft-stijgen>
- Armstrong, D.A. (1968). *Materialist Theory of Mind*. Londen: Routledge and Kegan Paul.
- Auerbach, C.F., & Silverstein, L.B. (2003). *Qualitative data. An introduction to coding and analysis*. New York: New York University Press.
- Autrey, J.A. (2007). *De dienende leider. Hoe je een creatief team creëert, een sterk moreel ontwikkelt en de financiële resultaten verbetert*. Eenmes: Uitgeverij Nieuwe Dimensies.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Velden, T.V.D., & Goede, M.D. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 112-129.
- Bechtel, W., & McCauley, R. (1999). Heuristic Identity Theory (or Back to the Future): The Mind-Body Problem Against the Background of Research Strategies in Cognitive Neuroscience. In M. Hahn & S.C. Stoness (Eds.), *In the Proceedings of the 21st Annual Meeting of the Cognitive Science Society* (pp. 67-72). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bekker, M.P.M. (2006). *Werk als medicijnen. Van verzuim door psychosociale klachten naar functioneringsherstel op de werkplek. Een actorenanalyse en toekomstverkenning*. Zoetermeer: Raad voor de Volksgezondheid en Zorg.
- Bertrand, J.T., Brown, J.E., & Ward, V.M. (1992). Techniques for analysing focus group data. *Evaluation review*, 16(2), 198-209. doi:1177/0193841x9201600206
- Beukema, L. (2016). Kracht van mensen bij langdurig arbeidsverzuim. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 1-15.

- Biddle, B.J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in Kwalitatief onderzoek* (tweede editie ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bolino, M.C., & Turnley, W.H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Bos-Nehles, A. (2010). *The line makes the difference: line managers as effective HR partners*. Universiteit Twente: CPI Wöhrmann Print Service
- Boswijk, A., Peelen, E., & Olthof, S. (2011). *Economie van Experiences*. Amsterdam: Pearson Education.
- Boumans, C., Sonnevile, C.D., Mulder, C. L., & Hakkaart-van Roijen, L. (2015). Employment and the associated impact on quality of life in people diagnosed with schizophrenia. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 11, 2125-2142.
- Boumans, J., Michon, H., Hulsbosch, L., Knipsel, A., & Lange, A.D. (2018). *Achterblijvende arbeidsparticipatie onder mensen met psychische problemen. Perspectieven van panelleden en re-integratieprofessionals*. Geraadpleegd op 15 mei 2020, van <https://www.trimbos.nl/docs/a5fc3ed4-0912-4460-834d-b44b7e72aada.pdf>
- Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., Le Blanc, P. & Van Emmerik, H. (2010). Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the Job Demands-Resources model. *Career Development Interventions*, 15, 708-728.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Buijs, P., Bongers, P., Van der Klauw, D., Van Genabeek, J., Van Putten, D., & Wevers, C. (2014). *Zorg voor werk: Hoe kan de (eerstelijns) zorg bijdragen aan een gezonde beroepsbevolking?* Hoofddorp: TNO.
- Burke, P. J., & Stets, J. E. (2009). *Identity theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Carey, M.A., & Smith, M.W. (1994). Capturing the group effect in focus groups: a special concern in analysis. *Qualitative Health Review*, 4(1), 123-127.  
doi:10.1177/104973239400400108
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020). *Ziekteverzuim onder werknemers in 2019 verder toegenomen*. Geraadpleegd op 2 juni 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/12/ziekteverzuim-onder-werknemers-in-2019-verder-toegenomen>

- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., & Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13, 4-22. doi: 10.1108/JAMR-06-2014-0037
- Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. (2000). Motivate performance through empowerment. In E.A. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior*. Oxford: Blackwell.
- Da Costa, A., & Fernandes, C. (2000). *A Matter of Trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organisations*. Ridderkerk: Ridderprint.
- De Feijter, M. (2019). *Aanpak Arbeidsverzuim*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- De Croon, E.M., Hugenholtz, N.I.R., Nieuwenhuijsen, K., Blonk, R.W.B., & Van Dijk, F.J.H. (2005). Effectiviteit van persoonsgebonden interventies bij verzuim door psychische aandoeningen. *TBV*, 13, 274-279. doi: 10.1007/BF03074222
- De Graaf, R., Tuithof, M., Van Dorsselaer, S., & Ten Have, M. (2011). *Verzuim door psychische en somatische aandoeningen bij werkenden*. Utrecht: Trimbos instituut.
- De Jong, P. H., Everhardt, T., & Schrijvershof, C. (2011). *Toepassing van de wet Verbetering Poortwachter*. Den Haag: Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics bv.
- De Munck, V.C., & Sobo, E.J. (1998). *Using methods in the field: a practical introduction and casebook*. Walnut Creek: Rowman & Littlefield publishers.
- De Vos (2018). *Kader sector Rijk nieuwe Arboret: alles op orde*. Geraadpleegd op 10 juli van <https://docplayer.nl/109885467-Wat-betekenen-de-arbo-wijzigingen-voor-de-sector-rijk.html>
- Dias, J. J., & Maynard-Moody, S.W. (2007). For-profit welfare: Contracts, conflicts, and the performance paradox. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 189-211.
- Diebels, M. (2014). *Re-integratie van de zieke werknemer*. Tilburg: Universiteit Tilburg.
- Dunstan, D.A., & Maceachen, E. (2013). A Theoretical Model of Co-worker Responses to Work Reintegration Processes. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24, 189-198. doi:10.1007/s 10926-013-9461-x
- Dupont, J. (2010). *Identiteit is kwaliteit. De identiteitstheorie van Paul Ricoeur - als voorstudie voor een verheldering van de identiteit van katholieke basisscholen in Nederland*. Nijmegen: Pamon.



- Engelen, C., & Wilbers, G. (2007). *Het einde van het arbozorgtijdperk. Gezondheid, inzetbaarheid en productiviteit bij VenW georganiseerd in een nieuwe ontwikkelingsfase*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Euwals, R., Hoekstra, K., & Hers, J. (2015). *Verzekeren tegen ziekte en arbeidsongeschiktheid*. Den Haag: Centtaal Planbureau.
- Evers, J. (2015). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Feigl, H. (1958). 'The Mental' and the 'Physical'. In H. Feigl, G. Maxwell, & M. Scriven (Eds.), *Minnesota Studies in the Philosophy of Science* (tweede editie). Minnesota: University of Minnesota Press.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 839-852.
- Fousert, D. (2017). *Nooit meer de baas. Servant-Leadership: een betekenisvol en duurzaam alternatief voor hiërarchische macht*. Nijverdal: Decide2develop.
- Froiland, P., Gordon, J., & Picard, M. (1993). In search of accountability. *Traning*, 30, 59.
- GANZEVOORT, R.R. (1991). Context, Coping en Zingeving. In T.G.I.M. Andree, P.D.D. Steegman, H.J. Tieleman, & J. Visser (Eds.), *Levensvragen in sociaal-wetenschappelijk perspectief* (pp. 27-34). Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Geugjes, H. C. (2015). *Socialezekerheidsrecht begrepen* (vierde ed.). Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- GGZ. (2020). *Wat is een depressie?* Geraadpleegd op 16 juni 2020, van <https://www.depressie.nl/depressie>
- Gibson, J.A., Grey, I.M., & Hastings, R.P. (2009). Supervisor support as a predictor of burnout and therapeutic self-efficacy in therapists working in ABA schools. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 39, 1024-1030. doi: 10.1007/s10803-009-0709-4
- Gold, P.B., Macias, C., & Rodican, C.F. (2014). Does competitive work improve quality of life for adults with severe mental illness? Evidence from a randomized trial of supported employment. *Journal of Behavioral Health Services and Research*, 32(2), 155-171.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Greenleaf, R.K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis: The Center.

- Groeneveld, S.M. (2016). Het lang van bureaucratie. Omgaan met ambivalentie in publiek management. Geraadpleegd op 8 september, 2019, van <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/46871/OratieGroeneveld.pdf?sequence=1>
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.
- Hales, C. (2006). Moving down the line? The shifting boundary between middle and first-line management. *Journal of General Management*, 32(2), 31-55.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Hassink, W. (2011). Ziek is toch ziek? Overspanning en verzuim op de werkvloer. *TPEdigitaal*, 5(4), 109-124.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80, 121-128.
- Herpoel, L.A. (2015). *De invloed van jobvereisten op jobtevredenheid en -welzijn bij service medewerkers, bekeken vanuit de zelfdeterminatietheorie*. (Master of Science in de Bedrijfseconomie), Universiteit Gent.
- Hill, C. (1991). *Sensations: A Defense of Type Materialism*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hoedeman, R. (2016). 'Schuin met de stroom mee leren zwemmen'. Stressoren aanpakken vanuit hulpbronnen. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 24, 261-265.
- Hogg, M.A., Terry, D.J., & White, K.M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58, 255-269.
- Hooftman, W.E., Mars, G.M.J., Janssen, B., De Vroome, E.M.M., Michiels, J.J.M., Pleijers, A.J.S.F., & Van den Bossche, S.N.J. (2016). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden*. Leiden: TNO.
- Hosman, C.M.H., Ulrich, P., Meijnckens, D., Kamevaar, A.M., Van 't Klooster, M., Wichers, M., Van Haaren, K. (2019). *GGZ Standaarden. Vroege opsporing van psychische klachten en aandoeningen in de volwassen bevolking*. Geraadpleegd op 16 juni 2020, van [https://www.ggzstandaarden.nl/uploads/pdf/project/project\\_a05bf625-](https://www.ggzstandaarden.nl/uploads/pdf/project/project_a05bf625-)

b630-4a34-ac0e-248fe8529172\_vroege-opsporing-van-psychische-klachten-en-aandoeningen-in-de-volwassen-bevolking\_\_authorized-at\_22-02-2018.pdf

- Houston, B. K. (1987). Stress and coping. In C. R. Snyder & C. E. Ford (Eds.), *Coping with negative life events*. New York: Plenum Press.
- Huijs, J.J.J.M., Koppes, L.L.J., Taris, T.W, Blonk, R.W.B. (2017). Work Characteristics and Return to Work in Long-Term Sick-Listed Employees with Depressive Symptoms. *J Occup Rehabil*, 27(4), 612-622. doi: 10.1007/s10926-017-9696-z
- Huizing, M. (2019). *Rakker of stakker? Een stempel met grote gevolgen. Een onderzoek naar de rol van stress van cliënten in de beeldvorming en besluitvorming van schuldhulpverleners*. (Research Master Public Administration and Organisational Science), Universiteit Utrecht.
- Jaspers, J.P.C., Asma, M.J.O.V., & Bosch, R.J.V.D. (1989). Coping en psychopathologie: een overzicht van theorie en onderzoek. *Tijdschrift voor Psychiatrie*, 31(9), 587-599.
- Jones, A., Norman, C.S., & Wier, B. (2010). Healthy Lifestyle as a Coping Mechanism for Role Stress in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 22(1), 21-41.
- Karatepe, O. M. (2010). Role stress, emotional exhaustion, and job satisfaction in the hotel industry: The moderating role of supervisory support. *Hospitality Review*, 28, 48-66.
- Kärkkäinen, R., Kinni, R., Saaranen, T., & Räsänen, K. (2018). Supervisors managing sickness absence and supporting return to work of employees with burn-out: A membership categorization analysis. *Cogent Psychology*, 5(1), 1-17. doi: 10.1080/23311908.2018.1551472
- Kim, J. (1998). *Mind in a Physical World: An essay on the Mind-body Problem and Mental Causation*. Cambridge: MIT Press.
- Kluwer, E. (2017). *Autonomie in verbondenheid: het hoe en waarom van duurzame relaties*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Knegt, R., Besseling, J. J. M., Hoffius, R., Veerman, T. J., & Ybema, J. F. (2004). *Scènes uit een reïntegratieproces*. Hoofddorp: TNO.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 301-313.
- Koopmans, L., Niks, I., & de Vroome, E. (2020). Veerkracht en werkhulpbronnen ter versterking van de duurzame inzetbaarheid van werknemers. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 27-52.

- Krueger, R.A. (1988). *Focus groups: a practical guide for applied research*. Newbury Park: Sage.
- Lambert, V.A., & Lambert, C.E. (2001). Literature Review of Role Stress/Strain on Nurses: An International Perspective. *Nursing & Health Sciences*, 3(3), 161-172.
- Lange, A.D., Michon, H., Knipsel, A., Hulsbosch, L., & Kroon, H. (2019). *Maatschappelijke participatie van mensen met ernstige psychische aandoeningen*. Utrecht: Trimbos.
- Langfred, C.W., & Rockmann, K.W. (2016). The Push and Pull of Autonomy: The Tension Between Individual Autonomy and Organizational Control in Knowledge Work. *Group & Organization Management*, 41(5), 629-657.
- Laub, J.A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida: University Florida.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer Publications.
- LeCompte, M.D., & Goetz, J.P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60.
- Leroy, R., & Ranschaert, W. (2018). *Ik wil gewoon werken! Het maatschappelijk belang van re-integratie na ziekte*. Brugge: Die Keure Publishing.
- Levin, J. (1991). Analytic Functionalism and the Reduction of Phenomenal States. *Philosophical Studies*, 61, 211-238.
- Lewis, J., & Ritchie, J. (2003). Generalising from qualitative research. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice*. Londen: Sage.
- Li, L., Ruan, H., & Yuan, W. (2015). The relationship between social support and burnout among ICU nurses in shanghai: A corss-sectional study. *Chinese Nursing Research*, 2, 45-50. doi: 10.1016/j.cnre.2015.04.003
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Lombard, B.R., Snyder-Dutch, J., & Bracken, C.C. (2002). Content analysis in Mass Communication: Assessment and Reporting of Intercoder Reliability. *Human Communication Research*, 28(4), 587-604.
- Looise, S.C.C. (2019). *Stakeholderparticipatie; frisse blik of blok aan het been? Een kwalitatief onderzoek naar het organiseren van stakeholderparticipatie bij lokaal windmolenbeleid*. (Master Management van de Publieke Sector), Universiteit Leiden.

- Lopopolo, R.B. (2002). The relationship of role-related variables to job satisfaction and commitment to the organization in a restructured hospital environment. *Physical Therapy*, 82(10), 984-999.
- MacEachen, E., Clarke, J., Franche, R.L., & Irvin, E. (2006). Systematic review of the qualitative literature on return to work after injury. *Scand J Work Environ Health*, 32(4), 257-269.
- Maes, F. (2003). *De impact van rolstress op de betrokkenheid van dienstverlenende medewerkers: literatuurstudie en empirisch onderzoek*. (Master Toegepast economische wetenschappen), Universiteit Gent.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A.S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10. doi:10.4102/sajip.v40i1.1107
- Martens, J. (2016). *Jong versus oud: Werk-privé balans, werkwaarden en stress*. (Masterthesis). Universiteit Utrecht.
- McCall, G.J. & Simmons, J.L. (1966). *Identities and interactions*. New York: The Free Press.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6), 637- 653. doi:10.1108/00483480610702700
- Meershoek, A., Horstman, K., Plass, S., & Vos, R. (2001). Wat regelen? De rol van wetgeving bij de bevordering van reïntegratie van zieke werknemers. In T. Abma & R. i. t. Veld (Eds.), *Handboek Beleidswetenschap* (pp. 236-248). Amsterdam: Boom.
- Melamed, A., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S. & Shapira, L. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132, 327-353.
- Michon, H., Schaafsma, F., & Anema, H. (2015). *Arbeid en ernstige psychische aandoeningen*. Utrecht: Trimbos.
- MIND. (2020a). *Angststoornis*. Geraadpleegd op 16 juni 2020, van <https://wijzijnmind.nl/psychische-klachten/psychipedia/angststoornis>
- MIND. (2020b). *Burn-out*. Geraadpleegd op 16 juni 2020, van <https://wijzijnmind.nl/psychische-klachten/psychipedia/burn-out>
- Morris, P., Brotheridge, C.M., & Urbanski, J.C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58, 1323-1350.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.
- Motowidlo, S.J., Packard, J.S., & Manning, M.R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 618-629.

- Muijzer, A., Brouwer, S., Geertzen, J.H., & Groothoff, J.W. (2010). The assessment of efforts to return to work in the European Union. (2010). *European Journal of Public Health*, 20(6), 689-694.
- Neubert, M.J., Carlson, D.S., Roberts, J.A., Kacmar, K.M., & Chonko, L.B. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Nieuwenhuijsen, K., Verbeek, J.H.A.M., de Boer, A.G.E.M., Blonk, R.W.B., & van Dijk, F.J.H. (2004). Supervisory behaviour as a predictor of return to work in employees absent from work due to mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, 61(10), 817-823.
- Nuijten, I. (2012). *Echte leiders dienen. Voor leiders die het verschil maken*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Oades, L.G., & Dulagil, A. (2017). Workplace and Organizational Well-Being. In L.G. Oades, M.F. Steger, A.D. Fave, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strength-Based Approaches at Work*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Oomens, P.C.J., Huijs, J.J.J.M., & Blonk, R.W.B. (2009). Obstakels in werk: wat belemmert werkhervatting bij werknemers met psychische klachten? *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 17, 231-236.
- Oortmarssen, B.V. (2014). *Reïntegratie bij langer durend ziekteverzuim. Een longitudinaal onderzoek naar (inter)acties van werknemer, leidinggevende en bedrijfsarts*. (Dissertatie), Universiteit Utrecht.
- Oosterom, R. (2020). *Dit is de invloed van corona op onze mentale gezondheid*. Geraadpleegd op 2 februari 2020, van <https://www.trouw.nl/leven/dit-is-de-invloed-van-corona-op-onze-mentale-gezondheid~b7195557/>
- Papineau, D. (2002). *Thinking about Consciousness*. Oxford: Clarendon Press.
- Parris, D.L., & Peachey, J.W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. doi:10.1007/s10551-012-1322-6
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Londen: Regent University.
- Perry, J. (2001). *Knowledge, Possibility, and Consciousness*. Cambridge: The MIT Press.
- Peters, P., Kraan, K., & Echtelt, P. v. (2013). Floreren onder condities van Het Nieuwe Werken: minder burnout, meer toewijding? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(3), 304-321.

- Petrou, P., Van den Heuvel, M., & Schaufeli, W. (2017). The joint effects of promotion and prevention focus on performance, exhaustion and sickness absence among managers and non-managers. *Personnel Review*, 46(8), 1493-1497.
- Piliavin, J.A., Grube, J.A., & Callero, P.L. (2002). Role as resource for action in public service. *Journal of Social Issues*, 58, 469-485.
- Pijnaker, S. (2017). *Politiek (af)stemmen: een kwalitatieve casestudie naar de kloof tussen de identiteit van de politieke partij SP Amstelveen en haar imago onder adolescenten in Amstelveen*. (Master Strategische Communicatie), Universiteit Antwerpen.
- Place, U. T. (1956). Is Consciousness a Brain Process? *British Journal of Psychology*, 47, 44-50.
- Polder, J. (2016). Gezondheid werkt. In Ministerie van SZW (Ed.), *Perspectief op de onderkant van de arbeidsmarkt*. Den Haag: SCP.
- Polger, T. (2009). Identity Theories. *Philosophy Compass*, 4, 1-13. doi:10.1111/j.1747-9991.2009.00227.x
- Post, M., Krol, B., & Groothoff, J.W. (2005). Work-related determinants of return to work of employeés on long-term sickness absence. *Disabil Rehabil*, 27(9), 481-488.
- Postma, D. (2020). *Verzuim CD en CIV per afdeling*. Exceloverzicht. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijksoverheid. (2018). *In het hart van de publieke zaak. Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Rijksoverheid. (2020a). *Nederlandse aanpak en maatregelen tegen het coronavirus*. Geraadpleegd op 11 juni 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/nederlandse-maatregelen-tegen-het-coronavirus>
- Rijksoverheid. (2020b). *Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen*. Geraadpleegd op 16 juni 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/contact/contactgids/uitvoeringsinstituut-werknemersverzekeringen-uwv>
- Rijksoverheid. (2020c). *Rijkswaterstaat*. Geraadpleegd op 16 augustus 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/contact/contactgids/rijkswaterstaat-rws>
- Rijkswaterstaat. (2016). *Koers 2020*. Den Haag: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat. (2019). *Aanpak arbeidsverzuim RWS*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat. (2020). *Rijkswaterstaat Corporate Dienst*. Geraadpleegd op 12 juni 2020, van <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/organisatiestructuur/corporate-dienst/index.aspx>

- Rimi, N.N., Yusliza, M.Y., Walters, T., & Rubel, M.R.B. (2017). The role of devolution in HR-line manager collaboration and HRM effectiveness relationship: A study of private commercial banks in Bangladesh. *Global Business and Organizational Excellence, 36*(4), 43-51.
- Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*(2), 150-163.
- Russell, R.F., & Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal, 23*(3/4), 145-157.
- Salahian, A., Oreizi, H.R., Abedi, M.R., & Soltani, I. (2012). Co-workers/supervisor support and burnout. *International Journal of Contemporary Research in Business, 4*, 141-148.
- Salminen, S., Andreou, E., Holma, J., Pekkonen, M., & Mäkikangas, A. (2017). Narratives of burnout and recovery from an agency perspective: A two-year longitudinal study. *Burnout Research, 7*, 1-9. doi: 10.1016/j.burn.2017.08.001.
- Sandelowski, M. (1993). Rigor or rigor mortis: the problem of rigor in qualitative research revisited. *Advances in nursing science, 16*(2), 1-8.
- Sax, M., Engelen, M., Witkamp, A., & Walz, G. (2019). *Gezond en veilig werken. Onderzoek naar het stelsel voor gezond en veilig werken sinds de Beleidsagenda 2012*. Den Haag: De beleidsonderzoekers.
- Schaufeli, W.B, & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie, 26*(2), 182-204.
- Schick, A., Gordon, L., & Haka, S. (1990). Information overload: A temporal approach. *Accounting, Organizations and Society, 15*(3), 199-220.
- Schoenmaker, C., Kleinjan, M., Van der Borg, W., Busch, M., Muntinga, M., Nuijen, J., & Dedding, C. (2019). *Mentale gezondheid van jongeren: enkele cijfers en ervaringen*. Bilthoven: RIVM.
- Schott, C., Kleef, D.D. v., & Steen, T. (2014). What Does It Mean and Imply to be Public Serce Motivated? *American Review of Public Administration, 45*(6), 689-707.
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal, 31*, 643-663.
- Senge, P. (1998). Een verhaal vertellen. In J. Jaworski (Ed.), *Synchroniciteit. De innerlijke weg naar leiderschap*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.



- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62(3), 69-86.
- Smaling, A. (2016). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *Tijdschrift voor kwalitatief Onderzoek*, 14(3), 5-12.
- Smart, J.J.C. (1959). Sensations and Brain Processes. *Philosophical Review*, LXVII, 141-156.
- Smid-Kolosova, T. (2018). *Het effect van dienend leiderschap op een veranderproces*. (Master Implementation and Change Management), Open Universiteit Nederland, Groningen. Geraadpleegd op 10 juni 2020, van <https://core.ac.uk/download/pdf/158844187.pdf>
- Snijbom, R.B.L., Lang, J.W.B., & Anseel, F. (2019). Leaders' achievement goals predict employee burnout above and beyond employees' own achievement goals. *Journal of Personality*, 87(3), 702-714. doi:10.1111/jopy.12427
- Sociaal-Economische Raad. (2012). *Naar een kwalitatief goede, toegankelijke en betaalbare zorg*. Den Haag: SER.
- Sociaal-Economische Raad. (2014). *Betere zorg voor werkenden*. Den Haag: SER.
- Sorgdrager, B., & Spreuwers, D. (2014). Dappere dokters laten zich niet door de wet sturen. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 22, 299-300.
- Spradley, J.P. (1980). *Participant observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Sprears, L.C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: Wiley.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Stake, R.E. (1995). *The Art Of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stets, J.E., & Burke, P.J. (2000). Identity Theory and Social identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-237.
- Stets, J.E. & Burke, P.J. (2003). A sociological approach to self and identity, pp. 129-152, in M. Leary & J. Tangney (eds). *Handbook of self and identity*. New York: Guilford Press.
- Strycker, S., & Burke, P.J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63, 284-297.
- Strycker, S., & Serpe, R.T. (1994). Identity salience and psychological centrality: Equivalent, overlapping or complementary concepts? *Social Psychology Quarterly*, 57(1), 16-35.

- Swanborn, P. (1994). Het ontwerpen van case-studies: enkele keuzen. *Mens en Maatschappij*, 69(3), 322-335.
- Sztompka, P. (1999). *Trust, A sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tamminga, A. (2009). In de ban van de metafysica. De identiteitstheorieën van place, smart en armstrong. *Tijdschrift voor Filosofie*, 71(3), 553-575.
- Taris, T., Houtman, I., & Schaufeli, W.B. (2013). Burnout: de stand van zaken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(3), 241-257.
- Tayfur, O., & Arslan, M. (2013). The role of lack of reciprocity, supervisory support, workload, and work-family conflict on exhaustion: Evidence from physicians. *Psychology, Health & Medicine*, 18, 564-575. Doi: 10.1080/13548506.2012.756535
- Tebeian, A. E. (2012). The impact of motivation through leadership on group performance. *Review of international Comparative Management*, 13(2), 313-324.
- Ten Have, M., Dorsselaer, S. v., & De Graaf, R. (2012). *Tijd tussen ontstaan van een psychische aandoening en eerste zorgcontact*. Utrecht: Trimbos.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48, 417-432. doi: 10.1002/hrm.20288
- TNO (2014). *Werkstress, Burn-out & Verzuim in cijfers*. Geraadpleegd op 23 maart 2020, van [https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub\\_Id=100351&att\\_Id=4911](https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100351&att_Id=4911)
- Trimbos-instituut. (2020). *Depressie in Nederland: feiten en cijfers*. Geraadpleegd op 24 februari 2020, van <https://www.trimbos.nl/kennis/cijfers/depressie> - sub9254
- Tummers, L.L.G., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping During Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 1099-1126. doi:10.1093/jopart/muu056
- Tummers, L.L.G., Steijn, B., Vermeeren, B., & Bekkers, V. (2012). Public Professionals and Policy impementation: Conceptualizing and measuring three types of role conflicts. *Public Management Review*, 14(8), 1041-1059.
- Van der Molen, R. (2019). De kracht van organisch leiderschap. *Holland Management Review*, 184 (maart-april), 25-32.
- Van der Velden, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2018). *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.

- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Psychology*, 26, 249-267.
- Van Gorp. (2010). Een survey onderzoek naar vaderlijke verbondenheid met de foetus: Hoedt de moeder de sleutel in de hand? *Masterproef*. Universiteit Gent.
- Van Lanen, M. (2016). Inductief én deductief analyseren bij kwalitatief onderzoek: het geheel is meer dan de delen. *Tijdschrift Kwalon*, 15(1), 36-42.
- Van Lange, F. (2014). *Dienend leiderschap en innovatief werkgedrag. Een onderzoek naar de relatie tussen dienend leiderschap, innovatief werkgedrag, en de mediërende rol van psychologische veiligheid*. (Master of Science in Management), Open Universiteit Nederland, Heerlen. Geraadpleegd op 15 april, van <https://core.ac.uk/download/pdf/55539368.pdf>
- Vels, F., & Boere, M. (2005). *Zorg voor een merk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Verbeek, J.A.H.M., & Smits, P.B.A. (2010). De relatie tussen werk en gezondheid. In J.A.H.M. Verbeek & P.B.A. Smits (Eds.), *Werk en gezondheid: Inleiding in de bedrijfsgezondheidszorg* (Vierde ed.). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Verhulst, J. (2005). *Stress onder controle* (tweede editie ed.). Houten: Bohn Stafleu van loghum.
- Verkerk, M.J. (2004). *Trust and Power on the shopfloor*. Delft: Eburon.
- Verschuren, P., & Doorwaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Vlug, S. (2010). *Intercodeur betrouwbaarheid van een methode voor recensie-analyse getest*. (Bachelor thesis), Universiteit van Amsterdam.
- Von Emster, G.R., & Harrison, A.A. (1998). Role ambiguity, spheres of control, burnout, and work-related attitudes of teleservice professionals. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(2), 375-385.
- Voortman, P.M. (2012). *Vertrouwen werkt. Over werken aan vertrouwen in organisaties*. Amsterdam: Trustworks.
- Vries, H.D. (2019). Goede band leidinggevende en medewerker cruciaal bij thuiswerken. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 74-95. doi:10.5117/THRM2019.1.VRIE

- Waddel, G., & Burton, K. (2006). *Is work good for your health and well-being?* Norwich: TSO.
- Washington, R.R., Sutton, C. D., & Sauser, W. (2014). How Distinct is Servant Leadership Theory? Empirical Comparisons with Competing Theories. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 11*(1), 11-25.
- Wiekens, C.J. (2012). *Beïnvloeden en veranderen van gedrag*. Amsterdam: Person Education.
- Wind, H., Opstelten, W., & Hendrics, A.C. (2016). Terugdringen van stagnerend arbeidsverzuim. *Ned. Tijdschr Geneeskd* (160), 1-2.
- Xiang, Y.T., Yang, Y., Li, W., Zhang, L., Zhang, Q., Cheung, T., & Ng, C. H. (2020). Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed. *The Lancet, 7*(3), 228-229.
- Yusliza, M.Y., Choo, P.W., Jayaraman, K., Rimi, N.N., & Muhammad, Z. (2019). HR line manager's reflections on HRM effectiveness through HR roles and role stressors. *South East European Journal of Economics and Bursiness, 14*(1), 34-48.
- Zemouri, C. (2015). *Update van de kennis over overspanning en burnout: diagnose, prognose, interventies en patiëntenperspectief*. Amsterdam: Academisch Medisch Centrum.
- Zhu, G., & Duan, L. (2020). Psychological interventions for people affected by the COVID-19 epidemic. *The Lancet, 7*, 301-302. doi:10.1016/S2215-0366(20)30073-0
- Znaniecki, F. (1934). *The method of sociology*. New York: Farrar & Rinehart.

## Bijlage A | Begrippenlijst

Begrippenlijst staat op alfabetische volgorde.

### *Angststoornissen*

Wanneer iemand regelmatig last heeft van bijvoorbeeld hoofdpijn, buikpijn, problemen met slapen, geen zin in eten, problemen met concentratie, een bang voorgevoel, bezorgdheid, nervositeit, spanning en onrust kan sprake zijn van een angststoornis. Het kan leiden tot een angst- of paniekaanval (MIND, 2020a). Zie voor meer informatie: [MIND](#).

### *Burn-out*

Bij een burn-out heeft iemand een opgebrand gevoel (lichamelijk en geestelijk). Een burn-out komt door langdurige stressklachten die steeds erger worden en waaraan te weinig aandacht is besteed. Lichamelijke klachten die kunnen ontstaan bij een burn-out: extreme vermoeidheid, slaapproblemen, hoofdpijn, maagpijn, darmklachten, duizeligheid. Psychische klachten die kunnen ontstaan bij een burn-out: piekeren, moeilijk kunnen ontspannen, opgejaagd voelen, prikkelbaarheid, somberheid, huilbuien, lusteloosheid, niet meer kunnen genieten van dingen, angstklachten, slechte concentratie, vergeetachtig, gebrek aan zelfvertrouwen en schuldgevoelens (MIND, 2020b).

### *Coping*

Bij coping (van ‘to cope with’, het hoofd bieden aan) gaat het om de relatie tussen een persoon en zijn omgeving (Folkman & Lazarus, 1980). Deze relatie met de omgeving werkt twee kanten op. Zowel de omgeving als de persoon kan veranderen en beide kunnen op elkaar inwerken (Ganzevoort, 1991). Het begrip coping wordt tegenwoordig gebruikt om te verwijzen naar de reactie van personen op bedreigende situaties. In navolging van vele onderzoekers houd ik de definitie aan van Lazarus en Folkman (1984) aan: “*Constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and/or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the resources of the resources of the person*” (Ganzevoort, 1991, p. 27). Het gaat dus eigenlijk om een totaal van gedragingen die de bedoeling hebben de druk te verminderen.

### *Coronavirus [COVID-19]*

Het coronavirus veroorzaakt de ziekte COVID-19. De klachten die kunnen ontstaan door het coronavirus lijken vaak in het begin op verkoudheid. De ziekte kan een ernstige longontsteking veroorzaken, waar soms ook mensen aan overlijden. Raadpleeg voor meer informatie het [RIVM](#).

### *Corporate dienst [CD]*

De Corporate dienst is een organisatieonderdeel van RWS. Het heeft als taak om andere organisatieonderdelen van RWS te ondersteunen op het gebied van bedrijfsvoering waaronder het volgende valt: communicatie, HRM en organisatieontwikkeling, bestuurlijk juridische zaken en vastgoed, facilitaire en financiële diensten en klantcontact (Rijkswaterstaat, 2020).

### *Depressie*

Van een depressie is sprake wanneer iemand gedurende een langere periode (lees: weken) een abnormale soberheid ervaart en/of een abnormale lusteloosheid, verlies van interesse of een onvermogen om ergens van te genieten (GGZ, 2020). Raadpleeg voor meer informatie de site van de [GGZ](#).

### *Het nieuwe werken*

Het Nieuwe werken' kan gezien worden als een bundel van drie arbeidscondities, (1) de toegang tot telewerken; (2) autonomie in het werk; en (3) resultaatafspraken. Deze bundel leidt tot minder emotionele uitputting en meer toewijding van medewerkers (Peters et al., 2013).

### *Lockdown-beleid*

Het lockdown-beleid omvat de Nederlandse corona-aanpak. Het is opgesteld om het virus maximaal onder controle te houden, de zorg niet te overbelasten en kwetsbare mensen in de samenleving te beschermen (Rijksoverheid, 2020a). Lees meer over de basisregels en maatregelen op de site van [Rijksoverheid](#).

### *Mechanistische leiderschapsstijlen*

Mechanistische leiderschapsstijlen zijn het tegenovergestelde van organische en zijn dus vaak vooropgezet en top-down (Van der Molen, 2019).

### *Overspannenheid*

Er is sprake van overspannenheid wanneer wordt voldaan aan alle vier de onderstaande punten:

- 1). Er is minstens sprake van de volgende klachten: moeheid, gestoorde of onrustige slaap, prikkelbaarheid, niet tegen drukte kunnen, emotionele labiliteit, piekeren, zich gejaagd voelen, concentratieproblemen.
- 2). Gevoelens van controleverlies en/of machteloosheid als reactie op het niet meer kunnen hanteren van stressoren in het dagelijks functioneren.
- 3). Significante beperkingen in het beroepsmatig en/of sociaal functioneren.
- 4) De symptomen zijn niet uitsluitend toe te schrijven aan een psychiatrische stoornis (Zemouri, 2015).

### *Re-integratie*

Het proces waarbij de werknemer met psychische klachten poogt weer te functioneren naar behoren (zoals onderling is afgesproken met zijn leidinggevende), al dan niet (thuis)werkend.

### *Succesvolle re-integratie*

Van succesvolle re-integratie is sprake wanneer de re-integratie voorspoedig verloopt, zodat verzuim niet langdurig (>6 weken) aanhoudt (ArboNed, 2019a).

### *Triage*

Bij een triage wordt gewerkt met verschillende scenario's die lijnmanagers geheel kunnen volgen als zij te maken hebben met een soortgelijke situatie.

### *Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen [UWV]*

Het UWV verzorgt uitkeringen zoals de WW, WAO, WIA en Wajong en helpt werkzoekenden bij het vinden van werk. Werkgevers kunnen bij UWV terecht voor personeelsbemiddeling en informatie over de arbeidsmarkt. Ook verleent UWV tewerkstellingsvergunningen en ontslagvergunningen aan werkgevers (Rijksoverheid, 2020b).

### *Wet verbetering poortwachter [Wvp]*

Sinds 2002 reguleert de Wvp het re-integratieproces in het eerste jaar na ziekmelding met als doel de instroom in de WAO te verminderen (De Jong, Everhardt, & Schrijvershof, 2011).

## Bijlage B | Uitnodigingsmail voor interview

Goedemiddag beste (naam respondent),

Bedankt voor het openen van deze uitnodiging. Ik zal mij even voorstellen en aangeven waarom ik u deze uitnodiging stuur.

Mijn naam is Sanne Pijnaker en ik loop voor mijn studie (Master Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht) sinds 1 februari mee met het onderdeel Werk & Gezondheid van de CD. Niet alleen loop ik mee, ook doe ik onderzoek naar hoe lijnmanagers van de CD omgaan met de re-integratie van (psychisch) verzuimde medewerker(s). Ik zou daar graag meer over willen weten, vandaar dat ik u (als lijnmanager van de CD) graag uitnodig voor een gesprek van 60 minuten op (datum en tijd). Mocht u geen ervaring hebben met (psychisch) verzuim, is dat geen probleem. Ook dan ben ik benieuwd naar uw ervaringen om als lijnmanager te opereren binnen RWS (in zowel positieve als negatieve zin).

Uw input zal anoniem worden meegenomen in mijn onderzoek om te komen tot praktische handvatten voor lijnmanagers om hen (en misschien uzelf) te kunnen helpen bij de re-integratie van (psychisch) verzuimde medewerkers.

Ik hoop dat het geplande moment u schikt, want ik ben benieuwd naar uw ervaringen.

Alvast bedankt en tot dan!

Met vriendelijke groet,

Sanne Pijnaker

.....  
[sanne.pijnaker@rws.nl](mailto:sanne.pijnaker@rws.nl)  
[www.rijkswaterstaat.nl](http://www.rijkswaterstaat.nl)

.....  
**Water. Wegen. Werken. Rijkswaterstaat.**  
.....



## Bijlage C | Acht eigenschappen van dienend-leiderschap

Tabel 5.

*Overzicht van de eigenschappen van dienend-leiderschap.*

	Eigenschap	Kenmerken
Dienen	Bescheidenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ondersteunen</li> <li>- lof geven (complimenten)</li> <li>- zich op de achtergrond bewegen wanneer taken zijn voltooid.</li> </ul>
	Vergeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verplaatsen in anderen</li> <li>- warmte en compassie tonen</li> <li>- vergeven ten gunste van de sfeer</li> <li>- vertrouwen creëren</li> </ul>
	Authenticiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gedrag van anderen proberen te begrijpen</li> <li>- doen wat beloofd is</li> <li>- eerlijk zijn</li> <li>- zichtbaar zijn binnen de organisatie</li> <li>- kwetsbaar durven opstellen</li> </ul>
	Dienstbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eigen talenten en prestaties in perspectief zien</li> <li>- durft voor fouten uit te komen</li> <li>- kent zijn eigen sterktes en zwaktes</li> <li>- heeft kennis van anderen nodig.</li> </ul>
Leiden	<i>Empowerment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aanmoedigen tot persoonlijke ontwikkeling</li> <li>- proactieve houding creëren</li> <li>- zelfvertrouwen stimuleren</li> <li>- gevoel van persoonlijke macht</li> <li>- sturen op zelfstandige beslissingen</li> <li>- coachen op innovatieve prestaties</li> <li>- delen van informatie</li> </ul>
	Verantwoordelijkheid geven	<ul style="list-style-type: none"> <li>- medewerkers verantwoordelijk houden voor prestaties die binnen hun controle liggen</li> <li>- medewerkers laten weten wat van hen wordt verwacht.</li> <li>- binnen gestelde kaders medewerkers vrijheid geven (om zo vertrouwen te tonen).</li> </ul>
	Moed	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risico's durven nemen.</li> <li>- oude problemen op nieuwe manieren benaderen</li> <li>- ter discussie stellen van conventionele werkmethoden.</li> <li>- proactief gedrag</li> </ul>

- Rentmeesterschap
- creëren van nieuwe paden
  - bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor de organisatie als geheel
  - ‘dienen’ voor controle en zijn zelfbelang plaatsen
- 

*Noot.* Kenmerken gebaseerd op de beschrijvingen van de eigenschappen in “*Echte leiders dienen. Voor leiders die het verschil maken*”, door Nuijten, I., 2012, Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

## Bijlage D | Bijgewoonde evenementen

Tabel 6.

*Overzicht van de bijgewoonde evenementen.*

Datum	Activiteit/bijeenkomst	Tijd (in uren)	Locatie
11 februari	Werkgroep aanpak arbeidsverzuim RWS	10.00-11.15	Kantoor
	Teambord overleg	13.00-13.45	Kantoor
	Koffiemoment afdeling	14.00-14.45	Kantoor
	Toelichting vitaliteitsplan Zee en Delta	15.00-16.00	Kantoor
18 februari	Bijeenkomst regieteam Aanpak Arbeidsverzuim RWS	11.00-12.00	Kantoor
26 februari	Themaoverleg	10.00-11.30	Kantoor
10 maart	Teambord overleg	13.00-13.45	Kantoor
	Koffiemoment afdeling	14.00-14.45	Kantoor
17 maart	Werkgroep Aanpak Arbeidsverzuim RWS	14.15-15.00	Skype
24 maart	Bijeenkomst Regieteam Aanpak Arbeidsverzuim RWS	13.00-14.00	Skype
25 maart	Themaoverleg	10.00-11.30	Skype
31 maart	Startbijeenkomst Verbeterproces HR communicatie	15.00-16.30	Skype
7 april	Werkgroep Aanpak Arbeidsverzuim RWS	9.30-11.00	Skype
5 mei	Teambord overleg	13.00-13.45	Skype
12 mei	Koffie/theemoment afdeling	11.00-11.45	Skype
25 mei	Bijeenkomst regieteam aanpak arbeidsverzuim RWS	12.00-13.00	Skype
27 mei	Thema overleg	10.00-11.30	Skype
	Voor bespreken interviews optimalisatie verzuimproces (met trainee)	11.30-12.00	Skype
28 mei	Afdelingsbreed Borrelmoment	16.00-16.45	Skype
2 juni	Teambord overleg	13.00-13.45	Skype
	Koffiemoment afdeling	14.00-14.45	Skype
9 juni	Werkgroep aanpak arbeidsverzuim RWS	10.00-11.15	Skype
11 juni	Afdelingsbreed Borrelmoment	16.00-16.45	Skype
18 juni	Bijeenkomst Regieteam aanpak arbeidsverzuim RWS	12.00-13.00	Skype

24 juni	Thema overleg	10.00-11.30	Skype
25 juni	Praat mee over de Handreiking Vitaliteit	14.00-17.00	
30 juni	Teambord overleg	13.00-13.45	Skype
2 juli	CD Inspiratiesessie	15.30-17.00	Skype
15 juli	Thema overleg	10.00-11.30	Skype
27 juli	Uitnodiging LIFE ontmoeten afdeling Corporate HRMO en Diversiteit & Inclusie	10.00-12.00	Kantoor

---

## Bijlage E | Topiclist verkennende gesprekken en semigestructureerde interviews met leidinggevende van andere dienstonderdelen van RWS.

### 1. Vragenlijst – verzuimcoach (verkennend gesprek)

Interviewster weet dat de verzuimcoach sinds januari in dienst is bij RWS en zal daar dan ook niet naar vragen.

Onderwerp	Vragen
<b>Introductie</b>	- Interviewster bedankt respondent voor deelname aan het onderzoek.
	- Interviewster stelt zichzelf voor (interviewster is gestart in februari en doet de master Strategisch HRM)
	- Interviewster legt doelen verloop van het interview uit (a. invulling van de rol van lijnmanagers bij psychisch verzuim in hun afdeling + b. Hoe lijnmanagers omgaan met de druk van betrokken actoren).
	- Interviewster geeft aan dat zij vertrouwelijk met de informatie om zal gaan die zij te horen zal krijgen. Ook zal ze vertellen dat het interview wordt geanonimiseerd door enkel te verwijzen naar 'verzuimcoach'.
	- Vervolgens vraagt de interviewster goedkeuring voor het opnemen van het gesprek (de goed- of afkeuring wordt ook vastgelegd op audio).  De interviewster geeft aan dat de opname enkel door haar wordt beluisterd ten behoeve van de analyse. Na het transcriberen worden de opnames verwijderd.
- De interviewster geeft aan dat ze benieuwd is naar de ervaring van de respondent en geeft aan dat er geen 'goede' of 'foute' antwoorden bestaan.	
<b>Rol</b>	1. Zou u uw rol kunnen uitleggen?
	2. Hoe ziet u de rol van lijnmanagers?
	3. Hoe gaan zij (lijnmanagers) om met psychisch verzuim?
	4. Hoe zouden lijnmanagers volgens u het re-integratieproces kunnen verbeteren?
<b>Stakeholders</b>	6. Met welke actoren/partijen hebben lijnmanagers allemaal te maken bij het re-integratieproces?
	7. Zou u de volgorde veranderen als u ze zou moeten ordenen op basis van belangrijk/druk?
<b>Rol ambigüiteit + Rolconflict</b>	8. Is voor iedere betrokkene zijn/haar rol duidelijk (voor lijnmanagers)
	9. Hoe zit het met de communicatie tussen de betrokken partijen?

	10. Heeft iemand niet een te 'grote' rol bij het proces?
	11. Ik heb gelezen dat lijnmanagers steeds meer HR-taken hebben gekregen omdat zij meer een coach rol hebben gekregen i.p.v. toezicht en supervisie houden (op de inhoud). Hebben lijnmanagers een te grote rol gekregen? (hebben ze daar moeite mee?)
<b>Dienend-leiderschap</b>	12. Heeft u binnen RWS gehoord van dienend-leiderschap? Zou je dat aan mij kunnen uitleggen?
	13. Helpt dienend-leiderschap denkt u bij een verbetering van het re-integratieproces?
<b>Verzuim</b>	14. Kunt u verschillen tussen de verzuimpercentages onder lijnmanagers verklaren?
<b>Afsluiting</b>	-De interviewer vraagt of de respondent nog bepaalde zaken gemist heeft in het gesprek of nog een toelichting ergens bij wil geven.
	- De interviewer vraagt of de respondent de eindversie van het onderzoek wil ontvangen.
	-De interviewer bedankt de respondent voor zijn input en tijd.

### 3. Vragenlijst – onderzoekster dienend-leiderschap (verkennend gesprek)

Onderwerp	Vragen
<b>Introductie</b>	<p>- Interviewster bedankt respondent voor deelname aan het onderzoek.</p> <hr/> <p>- Interviewster stelt zichzelf voor (interviewster is gestart in februari en doet de master Strategisch HRM)</p> <hr/> <p>- Interviewster legt doelen verloop van het interview uit (a. invulling van de rol van lijnmanagers bij psychisch verzuim in hun afdeling + b. Hoe lijnmanagers omgaan met de druk van betrokken actoren).</p> <hr/> <p>- Interviewster geeft aan dat zij vertrouwelijk met de informatie om zal gaan die zij te horen zal krijgen. Ook zal ze vertellen dat het interview wordt geanonimiseerd door enkel te verwijzen naar 'verzuimcoach'.</p> <hr/> <p>- Vervolgens vraagt de interviewster goedkeuring voor het opnemen van het gesprek (de goed- of afkeuring wordt ook vastgelegd op audio).</p> <p>De interviewster geeft aan dat de opname enkel door haar wordt beluisterd ten behoeve van de analyse. Na het transcriberen worden de opnames verwijderd.</p> <hr/> <p>- De interviewster geeft aan dat ze benieuwd is naar de ervaring van de respondent en geeft aan dat er geen 'goede' of 'foute' antwoorden bestaan.</p> <hr/> <p>- Interviewster vraagt of de respondent zich ook voor wil stellen.</p>
<b>Idee/ interesse in dienend-leiderschap</b>	1. Hoe kwam je zelf op het idee om onderzoek te gaan doen naar dienend-leiderschap bij RWS?
<b>Dienend-leiderschap</b>	<p>2. Wat valt er volgens jou onder dienend-leiderschap?</p> <hr/> <p>3. Bij dienend-leiderschap wordt vaak verwezen naar iemands eigenschappen of manier van doen. Vind je dat terecht? (je kan de behoefte hebben of de motivatie, maar dat betekent nog niet dat het ook uit in daden).</p> <hr/> <p>4. Kan je aan dienend-leiderschap ook eigenschappen koppelen (zoals de acht eigenschappen die Nuijten onderscheidt: moed, waardering, vergeving, empowerment, verantwoordelijkheid geven, rentmeesterschap, bescheidenheid, authenticiteit).</p> <hr/> <p>5. Waar liep je tegenaan? (waar liggen de knelpunten?)</p> <hr/> <p>6. Wat zijn je bevindingen tot nu toe?</p>
<b>Dienend-leiderschap in de organisatie</b>	<p>7. Waarom heeft RWS dienend-leiderschap nodig? (als organisatie)</p> <hr/> <p>8. Zie je ook verschillen in de lagen die RWS kent (bijv. Lijnmanagers die meer druk voelen om controle te houden)? Staat de mate van autonomie en controle dienend-leiderschap in de weg?</p> <hr/> <p>9. Hoe wordt er over dit begrip (dienend-leiderschap) onderling gesproken?</p>

---

**Dienend-leiderschap verzuim**

10. Het kan dienend-leiderschap volgens jou bijdragen aan het realiseren van succesvolle re-integratie van medewerkers met psychische klachten? (Denk je dat dienend-leiderschap nodig is om het verzuimproces te verbeteren?)

11. Wat voor veranderingen zijn nodig om dienend-leiderschap mogelijk te maken (of beter uitvoerbaar)?

---

**Afsluiting**

-De interviewer vraagt of de respondent nog bepaalde zaken gemist heeft in het gesprek of nog een toelichting ergens bij wil geven.

---

- De interviewer vraagt of de respondent de eindversie van het onderzoek wil ontvangen.

---

-De interviewer bedankt de respondent voor zijn input en tijd.

---



## 5. Vragenlijst – interview leidinggevende (buiten CD)

### Interviewvragen optimalisatie verzuimproces

Met de leidinggevend<sup>en</sup> worden drie interviews ingepland van ongeveer één uur. In het eerste interview wordt ingegaan op het verzuimproces in de praktijk, de verschillende rollen die hierbij betrokken zijn en de behoefte van de leidinggevende als klant. Dit interview wordt afgesloten met een overzicht van de kritische punten in het proces.

In het tweede interview wordt dieper ingegaan op de kritische punten in het proces. Waarbij doorgevraagd wordt om tot de grondoorzaken van de kritische punten te komen.

In het derde interview wordt ingegaan op de mogelijkheden om de kritische punten in het proces op te lossen.

Het is belangrijk dat de leidinggevende vanuit zijn of haar eigen perspectief naar de kritische punten en oplossingen kijkt, dus wat kan ik er zelf aan doen en wat heb ik hiervoor van andere nodig.

De leidinggevend<sup>en</sup> houden bij het beantwoorden van de vragen de praktijkcases voor ogen. Het is wel belangrijk om regelmatig na te gaan of het antwoord van toepassing is op de specifieke casus of in het algemeen. Na afloop van ieder interview worden de antwoorden uitgewerkt en gedeeld met de leidinggevende als verificatie. Indien uit de uitwerking blijkt dat bepaalde aspecten nog niet duidelijk zijn, is er de mogelijkheid om in het volgende interview hier op terug te komen.

### Interview 1

#### Introductie

- Bedanken voor deelname
- Doel van het interview
  - o Mogelijk dat we in eerste interview dieper ingaan op kritische punten en dat in tweede interview pas rollen en klantbehoefte aan bod komen.
- Rollen uitleggen + voorstellen
- Benoemen dat ik typ tijdens het gesprek
- Vragen vooraf

#### Topics

1. Rol leidinggevende
2. Proces in de praktijk
3. Rollen
4. Klant behoefte
5. Kritische punten

#### Ondersteunende vragen

##### Rol leidinggevende

1. Hoe zie jij jouw rol als leidinggevend<sup>en</sup> binnen het verzuimproces? (feit en mening)

## Proces in de praktijk

### *Controle vraag:*

1. Wat is jouw **ervaring** met het verzuimproces? (mening)  
LET OP! GEEF AAN DAT IN HET DERDE INTERVIEW DIEPER WORDT INGEGAAN OP DE KRITISCHE PUNTEN IN HET PROCES.
2. Was/is leidinggevende **vanaf het begin betrokken** bij het dossier? (feit)
  - a. Indien wel, dan verder met de andere vragen.
  - b. Indien niet:
    - i. Waarom? (feit)
    - ii. Hoe is dossier overgedragen? (feit en mening)
    - iii. Wanneer is dossier overgedragen ? (feit)
3. Waarom is het dossier **vastgelopen/vertraagd**? (Uit deze vraag blijken mogelijk één of meerdere knelpunten. Indien er meerdere knelpunten zijn dan dienen deze apart behandeld te worden.) (feit en mening)
4. Wat is de **oorzaak van het vastlopen/vertragen** van het dossier? (feit)
5. **Welke rollen** waren betrokken bij het dossier? (feit)
6. **Waar in het proces** is het dossier precies vastgelopen/vertraagd? (feit)
7. **Hoe** is het dossier vastgelopen/vertraagd? (feit en mening)
  - a. Wat voor actie is ondernomen op moment dat het dossier vastliep/vertraagde? (feit)
    - i. **Door wie** is deze actie ondernomen? (feit)
    - ii. **Wanneer** is deze actie ondernomen? (feit)
    - iii. **Wie had deze actie moeten ondernemen?** (feit en mening)
8. **Hoe** had het vastlopen/vertragen van het dossier **kunnen worden voorkomen**? (feit en mening)
  - a. **Door wie?** (feit en mening)
9. **Wat voor ondersteuning had geholpen** ten tijde dat het dossier was vastgelopen/vertraagd? (feit en mening)

### Rollen

1. Wat is de **rol** van de verzuimende werknemer/HR-adviseur/bedrijfsarts/verzuimcoach/bedrijfsmaatschappelijk werker/adviseur loopbaanontwikkeling/trajectmanager? (feit en mening)
2. **Welke rollen waren betrokken** bij de praktijkcase?
  - a. Hoe?
  - b. Wanneer?
  - c. Welke rollen waren niet betrokken, maar hadden wel betrokken moeten worden?
3. Met welke rollen heb je **contact**? (feit)
  - a. **Wanneer?** (feit)
  - b. **Hoe?** (feit)
  - c. Met welke rollen **zou je contact willen hebben**? (mening)

### Klantbehoefte

1. **Hoe** word je als leidinggevende **ondersteund** bij het uitvoeren van verzuimmanagement? (feit)
2. **Hoe zou** je als leidinggevende **ondersteund willen worden** bij het uitvoeren van verzuimmanagement? (mening)
3. Waar haal je als leidinggevende je **informatie** vandaan? (feit)
4. **Waar wil je** als leidinggevende je **informatie vandaan halen**? (ideaalbeeld) (mening)

## Kritische punten

1. Wat zijn **kritische punten** in het proces? (feit)

Heb je nog toevoegingen?

Heb je nog persoonlijke feedback over mijn rol tijdens het interview?

Indien in het gesprek bepaalde processtappen uit de casus nog niet duidelijk zijn is het belangrijk om aan de leidinggevende te vragen om in zijn of haar geheugen/P-Direkt dossier te graven voorafgaand aan het tweede of derde gesprek.

### **Interview 2**

#### *Inzoomen op kritische punten*

In het vorige interview zijn de kritische punten in het proces benoemd. In dit interview wordt **doorgevraagd** op de kritische punten om tot de **grondoorzaken** te komen. Hiervoor zal de methode **5 times why** worden toegepast. Er wordt net zo lang doorgevraagd/de waarom vraag gesteld totdat de grondoorzaak achterhaald is.

### **Interview 3**

#### *Oplossen*

In het eerste interview zijn de kritische punten in het proces benoemd en in het tweede interview zijn de grondoorzaken van de kritische punten achterhaald. In het laatste interview wordt met de leidinggevende gekeken hoe deze kritische punten **opgelost** kunnen worden. Hierbij is het belangrijk dat de leidinggevende kijkt vanuit zijn of haar **eigen oogpunt** en niet enkel naar de andere rollen in het proces.

## Bijlage F | Vragenlijst – voor de lijnmanagers van de CD

Onderwerp	Vragen	Doorvragen	Gebaseerd op theorie
<b>Introductie</b>	<p>- Interviewster <b>bedankt</b> respondent voor deelname aan het onderzoek</p> <hr/> <p>-Interviewster <b>stelt zichzelf voor</b></p> <hr/> <p>-Interviewster <b>legt doel en verloop</b> van het interview uit.</p> <hr/> <p>-Interviewster geeft aan dat zij <b>vertrouwelijk met de informatie</b> om zal gaan die zij te horen zal krijgen. Ook zal ze vertellen dat het interview wordt <b>geanonimiseerd</b> door niet de naamen afdeling te benoemen van de respondent. Enkel wordt gesproken over '<b>lijnmanager bij RWS CD</b>'.</p> <hr/> <p>- Vervolgens vraagt de interviewster goedkeuring voor het <b>opnemen</b> van het gesprek (De goed- of afkeuring wordt ook vastgelegd op audio).</p> <p>De interviewster geeft aan dat de opname enkel door haar wordt beluisterd ten behoeve van de analyse. Na het <b>transcriberen worden de opnames verwijderd</b>.</p> <hr/> <p>- De interviewster geeft aan dat ze benieuwd is naar de ervaring van de respondent en geeft aan dat er geen 'goede' of 'foute' antwoorden bestaan.</p>	<p>→ inzicht krijgen in uw rol bij het re-integratieproces van medewerkers met psychisch klachten.</p>	<p>De mededelingen in de introductie zijn gebaseerd op de voorgeschreven stappen door Van der Velde, Jansen &amp; Dijkers (2018) bij een semigestructureerd interview.</p>
<b>Algemene achtergrond informatie</b>	<p>1. <b>Hoelang</b> werkt u al bij RWS?</p> <hr/> <p>2. Kunt u een <b>typische werkdag</b> van u beschrijven?</p> <hr/> <p>3. Kunt u mij vertellen of u een bepaald <b>motto/lijfspreuk</b> heeft dat u nastreeft als lijnmanager?</p>	<p>1a. Hoelang werkt u al <b>als lijnmanager</b> binnen RWS?</p> <hr/> <p>3a. <b>Hoe uit</b> uw motto/lijfspreuk <b>zich</b> in uw <b>handelen</b>?</p>	<p>Deze vragen naar de achtergrond en de huidige activiteiten van de respondent dienen als opwarmer voor het gesprek (Van der Velde, Jansen &amp; Dijkers, 2018).</p> <hr/> <p>Op basis van de <i>Identity theory</i> is bekend dat hoe iemand zijn rol invulling geeft bepalend is voor zijn gedrag.</p>
<b>Psychisch verzuim</b>	<p>4. <b>Hoe vaak</b> heeft u al <b>ervaring</b> gehad met verzuim?</p>	<p>4a. In hoeveel gevallen was er volgens u <b>sprake van verzuim wegens psychische klachten</b> (zoals bijvoorbeeld een burn-out).</p>	<p>Vanwege de AVG wordt niet door de bedrijfsarts aan de lijnmanager gemeld wat de verzuimde medewerker heeft.</p>

	5. Wat is <b>kenmerkend</b> aan psychisch verzuim?	5a. <b>Wat is belangrijk</b> bij de re-integratie van medewerkers met psychische klachten?	
<b>Stakeholders</b>	6. <b>Welke personen (functies) ondersteunen u</b> in het re-integratieproces van de verzuimde medewerker?	6a. <b>Wanneer tijdens het re-integratieproces heeft u contact met/ ontvangt u</b> ondersteuning van de zojuist genoemde personen (functies)?  6b. <b>Hoe houden jullie contact</b> (bellen/mailen/fysieke afspraak)? <i>-Is het veranderd door de uitbraak van het coronavirus?</i>  6c. In hoeverre sluiten deze <b>vormen van contact</b> aan bij de <b>wijze waarop</b> u graag door deze personen <b>ondersteunt wilt worden</b> ?	Deze vragen dienen om inzichtelijk te krijgen met wie de lijnmanager omgaat bij het re-integratieproces en hoe of zij met de stakeholders contacthoudt.
<b>Rolambiguïteit</b>	7. <b>Hoe ondersteunen</b> de zojuist benoemde personen (functies) u in het re-integratieproces?  8. Is het altijd <b>duidelijk wie welke taken</b> op zich neemt tijdens het re-integratieproces?  9. <b>Welke stappen</b> neemt u bij de re-integratie van een medewerker (die wegens psychische klachten verzuimd)?	7a. In hoeverre <b>sluit de invulling van hun functie aan bij uw verwachtingen</b> van de zojuist genoemde functies?  9a. Hoe bent u <b>erachter gekomen</b> welke stappen u moet nemen?	Vragen zeven tot en met tien zijn gebaseerd op de theorie en vragenlijst van Rizzo et al. (1970) om rolambiguïteit en rolconflicten inzichtelijk te maken.
<b>Rolconflict</b>	10. Zijn er weleens situaties waarin uw <b>rol als lijnmanager in conflict</b> is geweest met uw <b>rol als begeleider</b> tijdens het re-integratieproces?	10a. Kunt u hiervan een voorbeeld geven?	
<b>Rol onder of overbelasting</b>	11. <b>Hoeveel tijd</b> krijgt u van uw eigen leidinggevende/directeur omtrent de re-integratie te besteden van uw medewerkers met (psychisch) verzuim?	11a. In hoeverre <b>verschilt</b> het met de tijd die u zou <b>willen besteden</b> aan de re-integratie van uw medewerker(s) met (psychisch) verzuim?	Vraag elf is gebaseerd op de theorie en vragenlijst van Beehr et al. (1976).
<b>Coping mechanisme: extra tijd/energie inzetten (toenadering)</b>	12. Kunt u aangeven of u weleens <b>extra veel tijd en energie</b> in een re-integratieproces van een (psychisch) verzuimde medewerker heeft gestoken?	12a. Waarom deed u dat wel/niet?  Bij 'wel': 12b. Wat was het <b>effect</b> ervan op de voortgang van	Geïnspireerd door de theorie van Tummers et al. (2015)

		de re-integratie van de medewerker?	
<b>Coping mechanisme: minder tijd/energie inzetten (afstand)</b>	13. Kunt u mij vertellen of u ook <b>welijks minder tijd en energie</b> in het re-integratieproces heeft gestoken van de (psychisch) verzuimde medewerker?	13a. Waarom koos u daarvoor?  Wanneer de respondent het <u>wel</u> heeft gedaan: 13b. Wat was het effect ervan op de voortgang van de re-integratie van de medewerker?	
<b>Coping mechanisme: gestandaardiseerde proces volgen</b>	14. Kunt u mij vertellen of u bij het re-integratieproces zich wel eens geheel heeft laten leiden door de <b>gestandaardiseerde stappen</b> (regels) die de Wet verbetering poortwachter voorschrijft?	<i>Wanneer de respondent ermee ervaring heeft wordt vraag 14a. gesteld.</i>  14a. Heeft u daardoor het gevoel dat u uw verzuimde <b>medewerkers gelijk behandeld</b> (in vergelijking tot uw andere verzuimde medewerkers)?	
<b>Coping mechanisme: regels breken</b>	15. Kunt u ook een voorbeeld geven van een situatie waarbij u bij het re-integratieproces <b>anders heeft gehandeld dan is voorgeschreven</b> door de Wet verbetering Poortwachter?	Wanneer de respondent 'ja' antwoord (en een voorbeeld geeft):  15a. Hoe pakte het uit?	
<b>Overgangsvraag</b>	16. In hoeverre <b>verschilt uw aanpak</b> van psychisch verzuim met andere lijnmanagers van RWS CD volgens u?		Deze vraag is gebaseerd op het idee dat mensen hun wereld (en gedrag) cognitief ordenen op basis van overeenkomsten en verschillen (Antweiler, 2000).
<b>Leiderschap</b>	17. Hoe zou u <b>uzelf als lijnmanager omschrijven?</b>	17a. Wat vindt u <b>belangrijk</b> aan uw rol als lijnmanager?  17b. <b>Welke eigenschappen</b> dient een lijnmanager volgens u te bezitten?  17c. Hoe uiten de eigenschappen zich in het <b>gedrag?</b>	
<b>Dienend-leiderschap</b>	18. Op intranet las ik een bericht over dienend-leiderschap binnen RWS. Wat zijn uw <b>associaties bij het concept 'dienend-leiderschap'?</b>	18a. Kunt u mij vertellen wat dienend-leiderschap is of <b>voor u betekend?</b>  18a. In hoeverre probeert u <b>zelf als dienend-leider</b> te functioneren. - <i>Hoe uit zich dat?</i>	Associatieve techniek; de respondent is volledig vrij om alles te benoemen wat in hem of haar opkomt.

---

19. In hoeverre denkt u dat dienend-leiderschap **bij kan dragen aan een beter verloop** van het re-integratieproces?

---

**Afsluiting**

-De interviewer vraagt of de respondent nog bepaalde zaken gemist heeft in het gesprek of nog een **toelichting** ergens bij wil geven.

---

- De interviewer vraagt of de respondent de eindversie van het **onderzoek wil ontvangen**.

---

-De interviewer **bedankt** de respondent voor zijn **input en tijd**.

---

De afsluiting is gebaseerd op de voorgeschreven stappen bij semigestructureerde interviews door Van der Velde, Jansen & Dijkers (2018).