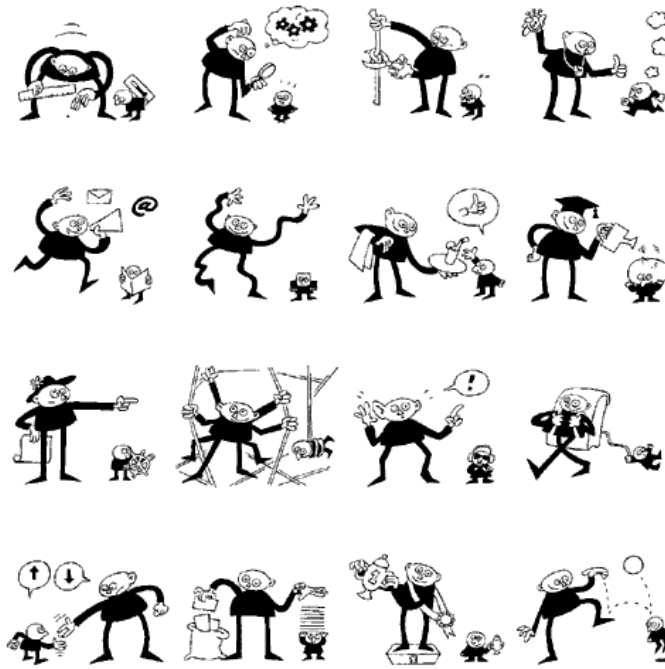


‘Clever leaders?’

De Wet Verbetering Poortwachter en een reflexieve leidinggevende.



*Kwalitatief onderzoek naar de reflexiviteit van leidinggevenden bij Atos Origin
in de uitvoering van de WVP*

Naam: Meriam van Geijn

1^{ste} begeleider: Marcel Hoogenboom

2^{de} begeleider: Marcel Coenders

Datum: 15 juli 2009

Als onderdeel van de Master arbeid, zorg en welzijn:

Beleid en interventie aan Universiteit Utrecht



Universiteit Utrecht



Samenvatting

In dit kwalitatieve onderzoek is onderzocht in hoeverre de Wet Verbetering Poortwachter de reflexiviteit van leidinggevendens stimuleert. Dit is gedaan naar aanleiding van de kabinetsplannen van Nederland van 2007-2011. Hierin wil de overheid de kennisintensivering, het zelfbewustzijn, de onafhankelijkheid en zelfstandigheid en de eigen verantwoordelijkheid van de burgers stimuleren. Dit doet de overheid door wetten in te voeren die de burger onder andere activeren. In het ziekteverzuimbeleid is de meest recente en relevante wet, de WVP. Hierin wil de overheid, de eerder genoemde capaciteiten, voor de werknemer stimuleren. In de WVP draagt de werkgever een groot deel van de verantwoordelijkheid. Dit, wordt binnen organisaties gedecentraliseerd, waardoor de leidinggevende een uitvoerende rol krijgt in de WVP. Om de capaciteiten van de werknemer te stimuleren zoals dit in de wet bedoeld is, moet de leidinggevende over deze capaciteiten beschikken. Daarom richt dit onderzoek zich op de vraag of deze capaciteiten bij leidinggevendens gestimuleerd worden door de WVP.

In het theoretische kader van dit onderzoek wordt met behulp van literatuur van Gilbert (2004) beschreven in hoeverre de WVP onderdeel is van de internationaal veranderende samenleving en deze inderdaad de eerder genoemde capaciteiten wil stimuleren. Hij noemt dit de verschuiving van de traditionele verzorgingsstaat naar de activerende verzorgingsstaat. Rond dezelfde periode, dat deze verschuiving plaatsvindt, vindt volgens Giddens (1991;1994) ook de verschuiving van de moderniteit naar de late moderniteit plaats. Hij beschrijft hierin factoren die invloed hebben op het individu en de verwachtingen die de samenleving van het individu heeft in de late moderniteit. Deze reflexiviteit komt overeen met de capaciteiten, die de overheid in de leidinggevende wil stimuleren.

In de resultaten wordt de vraag, in hoeverre de WVP de reflexiviteit van leidinggevendens stimuleert, beantwoord. Naar aanleiding van interviews onder twaalf leidinggevendens bij Atos Origin Nederland kunnen voorzichtige uitspraken gedaan worden.

De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat, in het geval van deze respondenten, de WVP een steuntje in de rug is in het stimuleren van de reflexiviteit. De meeste leidinggevendens in het onderzoek zijn op de meeste punten, ook voor de invoering van de WVP reflexief. Zij vinden dit zelf inherent aan de functie van een leidinggevende binnen een grote organisatie. Een vervolgstudie zou plaats kunnen vinden in de MKB-branche. Binnen deze branche zijn de individuen, die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de WVP, eventueel in mindere mate geselecteerd op hun kwalificaties en daardoor minder reflexief vóór de invoering van de WVP.



Voorwoord

In het kader van de master arbeid, zorg en welzijn: beleid en interventie aan de Universiteit van Utrecht, heb ik dit onderzoek naar de reflexiviteit van leidinggevendens verricht. Dit onderzoek is tot stand gekomen uit eigen interesse naar het ziekteverzuimbeleid en de rol van de leidinggevendens in dit proces. Naar aanleiding van een korte inventarisatie van enkele artikelen en voorgaand onderzoek ontstonden er in dit kader relevante vraagstukken. In combinatie met de veranderingen in de samenleving en voor het individu leek het onderzoek een passende en uitdagende afsluiting van de gevolgde master.

Ik wil in de eerste instantie alle respondenten bij Atos Origin Nederland heel erg bedanken voor jullie tijd en enthousiasme om mee te werken aan dit onderzoek. Zonder jullie was het onderzoek niet mogelijk geweest.

Het proces naar het completeren van het onderzoek is er één van vallen en opstaan geweest. Het opstaan heb ik in vele gevallen aan de betrokkenheid en uitstekende begeleiding van Marcel Hoogenboom te danken. Door zijn onuitputtelijke kennis en kritische blik, is het eindproduct er als vanzelfsprekend alleen maar beter op geworden. Mijn dank hiervoor. Ook wil ik graag mijn altijd enthousiaste en behulpzame klasgenoten bedanken die, hoewel zij zelf ook niet altijd wisten hoe ze hun eigen onderzoek op een positieve manier konden afsluiten, altijd voor mij hebben klaargestaan.

Ik heb niet alleen inhoudelijk veel steun gehad van derden. Ik ben ook heel blij met de mentale steun die ik ontvangen heb van mijn familie en vrienden. Zij hebben altijd begrip gehad voor mijn niet altijd even positieve buien, in geval van stress. In sommige gevallen hebben zij ook uitzonderlijk sterk meegeleefd. Zonder jullie had ik het niet gered.

Ik wil speciale dank uitspreken, aan drie mensen die mij niet alleen mentale steun hebben gegeven, maar ook hun tanden in mijn onderzoek hebben gezet. In de eerste instantie Ellen Nieuwenhuis, die mij inhoudelijke feedback heeft kunnen geven, op het moment dat zij net afgestudeerd was. Ik ken niemand die geduldiger is dan zij. Met behulp van haar inzicht is het uiteindelijke eindproduct nog flink herschreven. Vriendin, Marije de Jong, en mijn moeder, Alice Meijs, hebben hun kritische blik over het onderzoek laten gaan zodat de slordigheidsfouten hersteld konden worden.

Meriam van Geijn, Utrecht, 15 juli 2009



Inhoudsopgave

H1 Aanleiding van het onderzoek	6
§1.1 Kabinetsplannen, de WVP en de leidinggevende	6
H2 Ziekteverzuimbeleid	9
§2.1 Beleidsmatige veranderingen in Nederland	9
§2.2 Wet Verbetering Poortwachter	12
§2.3 De WVP en de leidinggevende	13
H3 Theoretische kader – Verzorgingsstaat en reflexiviteit	17
§3.1 Moderniteit en de traditionele verzorgingsstaat	17
§3.2 Activerende verzorgingsstaat en late moderniteit	18
§3.2.1 Activerende verzorgingsstaat	19
Herdefiniëring van sociale bescherming	20
Van staat naar markt	21
Universalisme naar selectivisme	22
Van burgerschap naar lidmaatschap	22
§3.2.2 Late moderniteit	23
Loskoppeling van tijd en plaats	23
Loskoppeling van sociale activiteiten en tijd en plaats	24
Reflexiviteit	24
§3.3 Reflexiviteit	26
§3.3.1 Kennisintensivering	27
§3.3.2 Zelfbewustzijn	28
§3.3.3 Onafhankelijk en zelfstandig	30
§3.3.4 Eigen verantwoordelijkheid	31
§3.4 Van individu naar leidinggevende	32
Kennisintensivering	32
Zelfbewustzijn	33
Onafhankelijkheid en zelfstandigheid	33
Eigen verantwoordelijkheid	34
§3.5 Een directe vertaling van het individu naar de leidinggevende	34
§3.6 Onderzoeksvraag	36
H4 Onderzoeksmethodologie	37
§4.1 Onderzoeksmethoden	37
§4.1.1 Bedrijf	38
Atos Origin Nederland	38
§4.1.2 Respondenten	39
Geslacht	39
Nationaliteit	39
Leeftijd	39
Opleidingsniveau en werkervaring	40
Functie	40
Werkzaam voor de invoering van WVP	40
Aantal respondenten	41
Vraagstelling	41
§4.2 Interview	42
H5 Resultaten	43
§5.1 Kennisintensivering	43
§5.2 Zelfbewustzijn	47
§5.3 Onafhankelijkheid en zelfstandigheid	51
§5.4 Eigen verantwoordelijkheid	53



H6 Conclusie	56
§6.1 Hoofdvraag en deelvragen	56
§6.2 Literatuur en korte discussie	59
Literatuurlijst	61
Websites.....	62
Bijlagen.....	63
Bijlage 1 Uitgangspunten WVP	63
Bijlage 2 Stroomschema's	64
Bijlage 3 Pilot	68
Bijlage 4 Respondenten	69
Bijlage 5 Interview.....	70



H1 Aanleiding van het onderzoek

Velen kunnen zich nog de tijd herinneren waarin een “uitkering trekken” gelijk stond aan het hangen in een luie stoel en “geen zin” hebben in je werk, leidde tot hulp van de overheid in de vorm van een financiële bijdrage, die arbeidsongeschiktheidsuitkering genoemd werd. Maar de tijden zijn veranderd. In het nieuwe beleid, wordt de overheidsbemoediging kleiner, de uitkeringen worden kariger en wanneer je hiervoor in aanmerking wil komen wordt het zitten in een luie stoel je onmogelijk gemaakt. Dit is in de nieuwe kabinetsplannen duidelijk terug te zien. In dit hoofdstuk wordt vanuit bovenstaand perspectief de aanleiding van het onderzoek beschreven.

§1.1 Kabinetsplannen, de WVP en de leidinggevende

Samen werken, samen leven! Dat is het motto van het beleidsprogramma Kabinet Balkenende IV 2007-2011. Het grondbeginsel van het kabinetsplan is dat mensen zelf vormgeven aan de samenleving. De dialoog tussen overheid en burger wordt in stand gehouden om het beleid beter te kunnen vormgeven. Zo ontstaat er een betere samenwerking tussen de overheid en de burgers en wordt de communicatie tussen beiden gestimuleerd. Van burgers wordt verwacht dat ze verantwoordelijkheid nemen en steeds meer participeren in de samenleving en de politiek.

Het beleidsprogramma Kabinet Balkenende IV is opgesplitst in zes pijlers. In iedere pijler wordt een overkoepelend doel beschreven en er wordt aangegeven op welke manier dit behaald zou moeten worden. Ten eerste streeft de Nederlandse overheid een actieve internationale rol na, waarin de Nederlandse krachten en kennis gebundeld worden met andere landen. De economie moet ten tweede een groter concurrerend vermogen hebben en ondernemender zijn door het aantal hoger opgeleiden te verhogen en kennis en innovatie in maatschappelijke ontwikkelingen te vergroten. De overheid wil dit bereiken door zelfstandig ondernemerschap te stimuleren. Als derde is het voor de overheid belangrijk om een duurzame leefomgeving te creëren, door de burgers bewust te maken van dit urgente vraagstuk. Kabinet Balkenende IV wil in de vierde pijler participatie stimuleren en vindt hierin het opleidingsniveau cruciaal in het behalen van deze participatie, uiteindelijk zal door deze participatie de sociale samenhang verbeteren. Om een veilige en stabiele samenleving te creëren, waarin men elkaar respecteert, gaat de overheid in de vijfde pijler uit van de eigen verantwoordelijkheid van het individu en van de organisaties. Als laatste pijler wordt er ingegaan op de rol van de overheid en de dienstbaarheid van de publieke sector. De overheid levert niet alleen diensten maar stelt ook regels en formuleert en handhaaft wetten. Het is volgens de overheid, voor de burgers en organisaties belangrijk bewust om te gaan met deze regels en wetten (Ministerie van Algemene zaken 2007).



Wat opvalt in deze korte beschrijving van de kabinetsplannen, is de grootte van de rol die zowel burgers als organisaties in dit plan spelen. Er wordt meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid gevraagd van zowel burgers, als organisaties. Beiden hebben meer kennis nodig om te kunnen participeren in de samenleving. Ook wordt gestimuleerd dat problemen in de samenleving opgelost kunnen worden wanneer de burger zich bewust gemaakt wordt van deze situatie.

Niet alleen in het kabinetsplan Balkenende IV komen deze veranderingen in de rol van burgers en organisaties naar voren, maar ook in de samenleving en vooral in de wetten, die de afgelopen decennia geformuleerd zijn, is een verandering te zien in die rol. In de wetten die betrekking hebben op het ziekteverzuimbeleid wordt een steeds grotere rol weggelegd voor organisaties en burgers. De termen die terugkomen in de kabinetsplannen, zoals eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid, zelfbewustzijn en het hebben van voldoende kennis komen ook terug in het ziekteverzuimbeleid van de overheid. Vooral de Wet Verbetering Poortwachter is een voorloper op dit gebied. In het door de overheid vastgelegde stappenplan waarin werkgever en werknemer samen actie moeten ondernemen, wordt er veel input van hen verwacht. Door acties van de werkgever en de werknemer moet het ziekteverzuim terug gebracht worden (Website Werken naar Vermogen 2009). In het volgende hoofdstuk wordt deze wet uitgebreider toegelicht.

Uit onderzoek van het Ministerie van Sociale Zaken blijkt dat het ziekteverzuim onder werknemers inderdaad afgenomen is sinds de invoering van de WVP en dat er eerder sprake is van werkhervatting. De inspanningen van werkgevers zouden, volgens onderzoek onder de werknemers, gestegen zijn. De ontwikkelpunten liggen echter bij de uitvoering van de wet. Wat in zowel de kabinetsplannen als in de WVP de ‘werkgever’ is, wordt in de praktijk uitgevoerd door de leidinggevende. Deze leidinggevende moet in staat zijn de doelen die de overheid nastreeft waar te maken.

Wat opvalt in het onderzoek is het feit dat de leidinggevende over een tekort aan vaardigheden zou beschikken volgens de werknemers (Reijenga, Veerman en van den Berg 2006).

“Vanuit werknemerszijde wordt geconcludeerd dat in die gevallen waar de procesgang van de WVP niet vlot verloopt, het niet zozeer de instrumenten zijn die niet juist worden ingezet, maar dat het de leidinggevendenden ontbreekt aan vaardigheden om gezamenlijk te komen tot re-integratie inspanningen”.

(Bron: Reijenga et al. 2006, p. 11)



Uit het onderzoek komt naar voren dat voor de leidinggevenden geldt dat zij niet over voldoende kennis van en kunde in de WVP beschikken om de WVP uit te voeren. Daarnaast blijkt dat veel leidinggevenden vinden dat zij een te grote verantwoordelijkheid moeten dragen en door het ontbreken van een goede ondersteuning vanuit de Arbodienst, ervaren zij dat ze te zelfstandig moeten werken. Dit is echter door Reijenga et al. (2006) alleen vanuit werknemersperspectief onderzocht in 2003.

Wat blijkt uit voorgaande feiten is dat de overheid in de WVP streeft naar een leidinggevende die over de juiste kennis beschikt om de WVP uit te kunnen voeren. Daarnaast stimuleert de WVP dat hij de uitvoering zelfstandig en onafhankelijk kan doen. Daarbij draagt hij de verantwoordelijkheid voor de uitvoering en moet hij zelfbewust zijn, om de juiste uitvoering te kunnen bewerkstelligen. Uit bovenstaand onderzoek blijkt echter dat op drie van deze punten problemen naar voren komen. Dit zijn de kennis, de zelfstandigheid en onafhankelijkheid en de eigen verantwoordelijkheid van een leidinggevende.

Naar aanleiding van de voorgaand geconcludeerde feiten en de vragen die hierbij naar voren komen, is er een prangende vraag ontstaan. De overheid streeft naar een leidinggevende die in staat is op de juiste manier uitvoering te geven aan de WVP, maar uit het onderzoek blijkt dat zij niet altijd over de vaardigheden beschikken om dit op de juiste manier te kunnen doen. In de WVP wordt de leidinggevende gestimuleerd om over de juiste vaardigheden te beschikken om de WVP uit te kunnen voeren, maar uit het onderzoek van Reijenga et al. (2006) blijkt dus dat hij hierover niet altijd beschikt. In de uiteenzetting van de WVP, in hoofdstuk 2, wordt het doel van de overheid met de invoering van de WVP onderbouwd. Hierin komt naar voren dat eigen verantwoordelijkheid, kennisintensivering, zelfstandigheid en zelfbewustzijn inderdaad getracht worden te stimuleren door de overheid in de WVP. Dit is ook precies de vraag die, naar aanleiding van voorgaande informatie ontstaan is; in hoeverre wordt de eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en onafhankelijkheid van leidinggevenden groter door de WVP en zijn leidinggevenden zelfbewuster en beschikken zij over meer kennis sinds de invoering van de WVP?



H2 Ziekteverzuimbeleid

De TBA, de TZ, de WULBZ en de Pemba. De afkortingen voor de wetten in het arbeidsmarktbeleid hebben we allemaal wel eens gehoord, maar wat betekenen ze nu precies en wat zijn de belangrijkste overeenkomsten in de wetten. In het eerste deel van het hoofdstuk worden deze overeenkomsten omschreven en gekoppeld aan de veranderingen voor de werknemer en de werkgever. In plaats van de leidinggevende wordt in dit deel de term ‘werkgever’ gebruikt, omdat deze omschrijving zo gebruikt wordt in de wetten. Zoals eerder aangegeven wordt de rol van de werkgever vaak gedecentraliseerd en wordt de leidinggevende hierin de sleutelfiguur. De WVP wordt, als meest recente en meest relevante wet op dit gebied, uitgebreid beschreven. In deze beschrijving worden de veranderingen voor de werkgever weergegeven en wordt de WVP, als stimulans voor de beschreven capaciteiten, in het voorgaande hoofdstuk, onderbouwd..

§2.1 Beleidsmatige veranderingen in Nederland

Om de beweging te beschrijven naar een verandering in de rol van de burger, organisaties en leidinggevendenden in het ziekteverzuimbeleid, zal een overzicht gegeven worden van de belangrijkste nieuwe wetten en wetswijzigingen in Nederland op dit gebied.

De Boer en Houwaart (2006) beschrijven de periode vanaf 1993 als een periode waarin er binnen het ziekteverzuimbeleid sprake is van een groot aantal reorganisaties, maar vooral waarin de criteria voor arbeidsongeschiktheid drastisch aangepast worden.

“Voor 1993 werd er gewerkt vanuit een zorgfilosofie. Dit alles werkte een massief bureaucratisch apparaat in de hand, op grote afstand van burgers en organisaties die in toenemende mate calculerend te werk gingen” (De Boer en Houwaart 2006: 283)

In vele Nederlandse wetten vermindert de zorgfilosofie en wordt er meer verantwoordelijkheid bij de werknemer en de werkgever gelegd. Er vindt een reorganisatie plaats in de uitvoering waardoor de rol van zowel de werknemer als de werkgever verandert (De Boer en Houwaart 2006).

De veranderingen in de wetten zijn onder andere terug te zien in de Wet Terugdringing Beroep op Arbeidsongeschiktheid (TBA), hetgeen ingevoerd is in 1993, die bepaalde dat het recht op uitkering in het kader van de WAO tijdelijk is.



Een andere relevante wetswijziging, is de Wet Terugdringing Ziekteverzuim (TZ), hetgeen ingevoerd is in 1994. Deze wet bevat onder meer een regeling van het eigen risico voor de werkgever, voor de eerste twee of zes weken van ziekteverzuim. De werkgever is verplicht een deskundige dienst in te schakelen voor begeleiding van zieke werknemers en invoering van de bonus en malus waarbij werkgevers een bonusuitkering ontvangen als zij een arbeidsongeschikte voor minimaal één jaar in dienst nemen en een boete moeten betalen als een werknemer arbeidsongeschikt wordt.

Ook in 1996 wordt een wetswijziging doorgevoerd die een grote verantwoordelijkheid voor de werkgever met zich mee brengt. Dit is de WULBZ (Wet uitbreiding loondoorbetalingsverplichting bij ziekte). Hierin wordt de periode van verplichte loondoorbetaling door de werkgever verlengd tot (maximaal) één jaar (Jehoel-Gijbers 2007). Dit betekent dus dat zieke werknemers minder snel in aanmerking komen voor een uitkering die gefinancierd wordt door de overheid. De werknemer moet ervoor zorgen dat hij met zijn werkgever tot een regeling komt, zodat de werknemer ook tijdens ziekte zijn loon blijft ontvangen. Ook hier wordt de verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van de werkgever en de werknemer groter.

In 1998 wordt de Pemba (Wet premiedifferentiatie en marktwerking bij arbeidsongeschiktheidsverzekeringen) ingevoerd, die ook bijdraagt aan de vergroting van eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en onafhankelijkheid van werknemer en werkgever. De premie voor de arbeidsongeschiktheidsverzekering komt geheel voor rekening van de werkgever en de hoogte van deze premie hangt af van het aantal werknemers in zijn organisatie die arbeidsongeschikt worden (Jehoel-Gijsbers 2007). Dit houdt voor de werkgever niet alleen in dat deze de uitkering voor zijn rekening komt, maar daarnaast ook dat deze zich bezig moet gaan houden met het terugdringen van het aantal arbeidsongeschikten binnen de organisatie. Hierin is het bewust maken van de werkgever over de problematiek binnen zijn organisatie, die gestimuleerd wordt in de hedendaagse kabinetsplannen al terug te zien.

Naast de Pemba wordt in 1998 ook de REA ingevoerd (Wet op de re-integratie van arbeidsgehandicapten). In deze wet worden de re-integratie-instrumenten gebundeld en enkele nieuwe instrumenten toegevoegd. De wet is ontstaan, niet door een tekort aan instrumentarium, maar door een tekort aan succes bij gebruik van deze instrumentarium. Zeker doordat de werkgever een grote financiële verantwoordelijkheid krijgt, zal deze selectiever mensen aannemen, maar door de knelpunten in de re-integratie weg te nemen wordt ook dit nadeel van de verplaatsing van verantwoordelijkheid weggenomen (Jehoel-Gijsbers 2007).



Uit voorgaande wetswijzigingen blijkt dat al voor het jaar 1999, de rol van de werkgever aanzienlijk veranderd is. Hij krijgt meer financiële verantwoordelijkheid en ook in de uitvoering van de wetten wordt de verantwoordelijkheid van de werkgever gestimuleerd. Hierdoor wordt de zelfstandigheid en onafhankelijkheid van de werkgever gestimuleerd. Daarnaast wordt de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de werkgever gestimuleerd, door hen de mogelijkheid te geven, de participatie van minder arbeidsgeschikten te verhogen. Door de werkgever de verantwoordelijkheid te geven over de terugdringing van het aantal arbeidsongeschikten binnen zijn eigen organisatie, wordt hij gestimuleerd zich hier bewust van te zijn en over de kennis te beschikken om dit probleem weg te nemen. De, door de overheid te stimuleren, capaciteiten die eerder beschreven zijn komen dus ook al terug in het ziekteverzuimbeleid voor het jaar 1999.

Als opvolging van de veranderingen die beschreven zijn door Jehoel en Gijbers (2007) maak ik gebruik van de literatuur van Liedorp (2002). Zij beschrijft het ziekteverzuimbeleid in Nederland anno 2000 aan de hand van de drie thema's inkomensbescherming, re-integratie en preventie. Met betrekking tot de inkomensbescherming richt ze onder andere de aandacht op de verantwoordelijkheidsverdeling. Deze is volgens Liedorp (2002), in vergelijking met 1980, drastisch verschoven.

In 2000 is de werkgever verantwoordelijk voor het uitbetalen van een inkomensvergoeding van minimaal 70% van het loon in het gehele eerste jaar van de arbeidsongeschiktheid. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering en financiering van inkomensbescherming ligt in het eerste jaar dus volledig bij de werkgever. De beslissing, of de werknemer recht heeft op een uitkering, ligt hiermee ook bij de werkgever. Het risico kan gedragen worden door de werkgever zelf of uitbesteed worden aan een verzekeringsmaatschappij.

De belangrijkste re-integratie wetgeving is volgens Liedorp (2002) de eerder genoemde REA. Hierin wordt het voor zowel werkgever als werknemer eenvoudiger gemaakt om als werknemer terug te stromen naar de arbeidsmarkt. De belangrijkste wettelijke verantwoordelijkheden voor werknemer en werkgever zijn opgenomen in het Burgerlijk Wetboek, de Ziektewet en de WAO. De belangrijkste verplichting voor de werknemer is dat hij het werk dat aangeboden wordt door de werkgever aan moet nemen, wanneer er geen deugdelijke reden bestaat om dit niet te doen. Dit brengt ons direct bij de belangrijkste verplichting voor de werkgever; het aanbieden van passend werk aan een minder arbeidsgeschikte, binnen zijn organisatie. Dit betekent dus niet enkel een financiële verantwoordelijkheid voor de werkgever. In deze periode was het voor de werkgever verplicht om binnen acht maanden na de eerste ziekmelding een re-integratieplan met de werknemer op te stellen en in te dienen bij de uitvoeringsinstelling. In de eerste instantie is de werkgever verantwoordelijk, bij re-



integratie van de werknemer, pas in uitzonderingsgevallen verplaatst deze verantwoordelijkheid naar uitvoeringsinstanties en uiteindelijk de overheid. Liedorp (2002) geeft aan dat ook in het preventiebeleid de primaire verantwoordelijkheid bij de werkgever ligt. De uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid ligt namelijk in hun handen en moet in overleg met de werknemers uitgevoerd worden. Het werk en de organisatie moeten zodanig worden ingericht dat een zo groot mogelijke veiligheid van de werknemers binnen de onderneming wordt gegarandeerd. Hoewel de preventie wel de verantwoordelijkheid van de werkgever is, wordt deze in de wetgeving van 2000 nog niet bestraft wanneer de verplichtingen niet worden nageleefd.

Ook in de jaren na 1999 is de rol van de werkgever met betrekking tot inkomensbescherming, re-integratie en preventie dus nog verandert. Er wordt binnen alle thema's van het ziekteverzuimbeleid meer verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en onafhankelijkheid van de werkgever gestimuleerd. In preventie gaat dit om het samenstellen van het arbeidsomstandighedenbeleid, in de re-integratie om het aanbieden van passend werk en voor de inkomensbescherming van de werknemer is de werkgever voor het grootste deel ook verantwoordelijk..Dit allemaal in de eerste instantie zonder inschakeling van derden. Indirect wordt hiermee gestimuleerd dat de kennis van de werkgever in het uitvoeren van deze wetten steeds groter wordt. Door de zelfstandigheid en onafhankelijkheid van de werkgever in de uitvoering, wordt indirect gestimuleerd dat deze zich bewuster is van de keuzes die hij maakt en de consequenties die dit voor hem meebrengt.

De verschillende wetswijzigingen leiden in 2002 tot een overkoepelende wet waarin de verschillende wetwijzigingen bij elkaar gevoegd en aangepast worden. Dit is de Wet Verbetering Poortwachter.

§2.2 Wet Verbetering Poortwachter

Een belangrijke en recentere wetswijziging is de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter (WVP). De WVP is op 1 april 2002 ingevoerd om langdurig ziekteverzuim en de instroom naar de toenmalige WAO te verminderen. De WVP is een overkoepelende wet, met daarin de veranderingen in onder andere, de ziekwet, de werkloosheidswet en de wet terugdringing ziekteverzuim. Het proces van re-integratie van een zieke werknemer tijdens het eerste ziektejaar moet worden verbeterd door nieuwe regels van ziekmelding, verlenging van wachttijd van werknemers (voordat zij in aanmerking komen voor ziektegeld), de re-integratie en de loondoorbetalingverplichting van de werkgever. Het doel van de WVP is om, vanuit een actieve houding van de werkgever en werknemer, werkhervatting en re-integratie in het eerste ziektejaar na ziekmelding te bevorderen. Tevens moet de verantwoordelijkheid van de werkgever en werknemer worden vergroot. (Winnubst, Holthuisen, Kiel, Weijnman 2002; Evers 2007). De activiteiten die werkgever en werknemer uitvoeren moeten worden bijgehouden in een re-integratiedossier. Hierbij is de opdracht van de werkgever en de werknemer om een analyse op te stellen van de mogelijkheden om het 'probleem' op te lossen.



Op basis van dit re-integratiedossier kan het UWV uiteindelijk beoordelen of de werkgever en werknemer voldoende inspanning hebben geleverd voor de re-integratie van de werknemer (Evers 2007).

In deze inleiding op de WVP wordt duidelijk dat de invoering van de wet voortborduurde op de veranderingen die in de andere wetswijzigingen gestart zijn. Zo speelt ook in de WVP de eigen financiële verantwoordelijkheid van de werkgever en de verantwoordelijkheid in de uitvoering van de wet, de werkgever een belangrijke rol. Daarnaast wordt ook hier verwacht dat de werkgever zich bewust is van de problematiek en over de kennis beschikt om dit samen met de werknemer op te lossen.

§2.3 De WVP en de leidinggevende

In de vorige twee paragrafen is duidelijk geworden dat de rol van de werkgever in het ziekteverzuimbeleid in de afgelopen decennia sterk veranderd is en dat de WVP heeft gezorgd voor belangrijke veranderingen in de rol van de werkgever. De uitvoerende leidinggevende speelt hierin een sleutelfiguur. Omdat dit onderzoek probeert te achterhalen of de WVP de capaciteiten van de directe leidinggevende in de uitvoering van de WVP stimuleert, wordt beschreven op welke manier de WVP die capaciteiten kan stimuleren. Er wordt niet langer gebruik gemaakt van het begrip werkgever, maar van directe of uitvoerende leidinggevende. In het gebruik van het begrip leidinggevende wordt in het onderzoek de mannelijke vorm gebruikt, om op die manier verwarring te voorkomen.

In de uitgangspunten (bijlage 1) die het UWV geformuleerd heeft, met betrekking tot de WVP, wordt duidelijk dat de rol van de directe leidinggevende sterk veranderd is.

Hoewel de overheid, de werkgever als eindverantwoordelijke aanwijst horen de taken die bij de uitvoering horen, zeker in grote bedrijven, door decentralisatie vaak tot de functieomschrijving van de directe leidinggevende van werknemers. In de uitgangspunten staat onder andere dat de werkgever contact moet houden met de zieke. Er wordt verwacht dat hij samen met de zieke onderzoekt wat de mogelijkheden zijn om weer aan de slag te gaan. Aan de hand hiervan formuleert de bedrijfsarts of de Arbo-dienst een advies. Op basis van dit advies wordt door de leidinggevende en de werknemer een plan van aanpak opgesteld. Er wordt een casemanager aangewezen en deze zorgt ervoor dat dit plan door zowel werknemer als de directe leidinggevende wordt nageleefd. Na een jaar bestaat er een verplichte evaluatie tussen de leidinggevende en de werknemer. In deze evaluatie kunnen de leidinggevende en de werknemer afgerekend worden op de inspanningsverplichting die de WVP met zich meebrengt.



Samenvattend, in de WVP wordt de leidinggevende gestimuleerd om de verantwoordelijk voor het opstellen van het plan van aanpak en de navolging hiervan op zich te nemen. Daarnaast wordt hij gestimuleerd om over kennis te beschikken voor de invulling van dit plan van aanpak en kennis te hebben over de WVP zelf. Hij wordt gestimuleerd zich bewust te zijn van de inspanning die hij zelf levert en de consequenties die hangen aan deze inspanning. Daarnaast moet zich bewust zijn van de problematiek die voor de werknemer speelt. Er wordt daarnaast enkel een advies uitgebracht door de bedrijfsarts of de Arbodienst, er wordt van de leidinggevende verwacht dat deze hier zelfstandig en onafhankelijk invulling aan geeft.

De belangrijkste verandering die de WVP met zich meebrengt, is het overzicht van de taken die de directe leidinggevende verplicht moet uitvoeren. Dit is allemaal vastgelegd in een actieplan dat in de wet weergegeven is. (Het stroomschema waarin de stappen in een figuur zijn weergegeven en het actieplan voor de werknemer zijn beiden te vinden in bijlage 2.) Onderstaand is het actieplan voor de werkgever weergegeven. De capaciteiten die van een leidinggevende worden gestimuleerd in de uitvoering van dit actieplan, en dus de WVP, zijn aanzienlijk gegroeid. De gestimuleerde capaciteiten worden verlangd in het opstellen van een re-integratieverslag, het opstellen van het plan van aanpak, de uitvoering hiervan en in de evaluatie van het plan.

<i>Dag</i>	<i>Actie</i>
Eerste dag	Uw werknemer meldt zich ziek.
Binnen vier dagen	U meldt de werknemer ziek bij de arbodienst. En als de werknemer recht heeft op een Ziektewetuitkering doet u ook aangifte bij UWV
Binnen zes weken	De arts van de arbodienst maakt een probleemanalyse.
Vanaf minimaal zes weken ziekte	Als het dienstverband eindigt, stelt u met uw werknemer een re-integratieverslag op. De werknemer stuurt dit naar UWV op.
Binnen acht weken	U stelt samen met uw werknemer een plan van aanpak op. U en uw werknemer voeren het plan samen uit.
Week 42	U doet aangifte van de ziekte bij UWV als een werknemer geen recht heeft op een Ziektewetuitkering.



Week 44	U krijgt een brief van UWV ter bevestiging van de ziekmelding. U krijgt ook informatie over de re-integratieactiviteiten die van u worden verwacht in het tweede ziektejaar van uw werknemer.
Eerstejaarsbeoordeling	U en uw werknemer evalueren het re-integratieverloop van het eerste jaar en bepalen eventueel toekomstige stappen.
Een jaar en acht maanden	De werknemer krijgt van UWV informatie over het aanvragen van een WIA-uitkering. U overlegt met uw werknemer. U blijft werken aan de re-integratie van uw werknemer totdat het dienstverband stopt.

(Bron: Website UWV)

Hoewel de activiteiten voor de leidinggevende allemaal stap voor stap vastgelegd zijn in de wet, wordt er veel eigen verantwoordelijkheid verwacht van de leidinggevende. Er is hierin namelijk nog veel speelruimte voor de leidinggevende. Externe organisaties en de overheid hebben slechts nog een controlerende functie. Wat het belangrijkste is in het bovenstaande schema, is het feit dat, wanneer dit niet op een goede manier uitgevoerd wordt door de leidinggevende, de financiële consequenties voor de werkgever zijn. Er wordt in de wet aangegeven dat in sommige gevallen samen gewerkt mag worden met externe organisaties, maar over het algemeen wordt de leidinggevende gestimuleerd dit zelfstandig en onafhankelijk uit te voeren

Behalve in de periode dat een werknemer ziek is, is de rol van de leidinggevende, zoals eerder aangegeven, ook veranderd in de preventie van ziekteverzuim.. In de WVP worden mogelijkheden aangedragen om deze rol in de uitvoering van de WVP aan te nemen. Deze preventie wordt in de meeste gevallen uitgevoerd door de HR-afdeling binnen bedrijven en indirect door de leidinggevende. De HR-afdeling moet de nadruk leggen op veilige werkprocedures door bij leidinggevende werknemers op het belang van veiligheid te wijzen. De werkzaamheden moeten zo ingericht zijn dat het risico op letsel, als RSI en rugklacht minimaal gehouden wordt. Daarnaast wordt de HR-afdeling in de WVP gestimuleerd, om de managers en directe leidinggevendenden te leren hoe ze regels uit de WVP op hun collega's kunnen overbrengen en afdwingen. Een voorbeeldfunctie is hierin, voor zowel de HR-afdeling, als de leidinggevende van groot belang.



Om goed in te kunnen spelen op de vraag vanuit de werknemer wordt de HR-afdeling of leidinggevende in de WVP gestimuleerd om een werknemerstevredenheidonderzoek te laten plaatsvinden. (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, Brouwer 2005).

Ook in dit onderdeel van de WVP wordt duidelijk dat de overheid de capaciteiten, zelfstandigheid en onafhankelijkheid, eigen verantwoordelijkheid, kennisintensivering en zelfbewustzijn wil stimuleren. Zo wordt de leidinggevende gestimuleerd om de verantwoordelijkheid te nemen over de veiligheid van zijn werknemers, en de risico's in het werkproces te verminderen. Daarnaast wordt hij gestimuleerd om als voorbeeld te fungeren en hiermee kennis te hebben over de inhoud van de WVP en de manier waarop deze op de juiste manier uitgevoerd moet worden. Met het werknemers tevredenheidonderzoek wordt de leidinggevende gestimuleerd zich bewust te zijn van de ervaringen van de werknemers op zijn afdeling.

De overheid wil dus met verschillende maatregelen in de WVP de capaciteiten van de leidinggevende die eerder genoemd zijn stimuleren. In de uitvoering van de WVP worden deze capaciteiten echter ook al voor een deel verwacht door de overheid. Er wordt vanuit gegaan dat de WVP de leidinggevende hierin stimuleert en verwacht dat deze capaciteiten doordoor onderdeel worden van de capaciteiten van de leidinggevende.

De capaciteiten die de overheid wil stimuleren voor de leidinggevende zijn niet opzichzelfstaand. In het volgende hoofdstuk wordt duidelijk dat de capaciteiten die in de uitvoering van de WVP gestimuleerd en verwacht worden van de directe of uitvoerende leidinggevende onderdeel zijn van internationale beleidsmatige verandering in de samenleving. Hiermee kan aangetoond worden dat de WVP als stimulans van deze capaciteiten inderdaad in de context van de beleidsmatige veranderingen past. Vervolgens wordt ook aangegeven of deze capaciteiten enkel gestimuleerd worden, of dat er een reden is dat deze capaciteiten ook verwacht worden door de overheid.



H3 Theoretische kader – Verzorgingsstaat en reflexiviteit

Niet alleen voor de leidinggevende in de uitvoering van de WVP, of voor de werkgever in het ziekteverzuimbeleid zijn verantwoordelijkheden anders vastgelegd, of wordt er meer zelfstandigheid en onafhankelijkheid verwacht. Deze veranderingen zijn onderdeel van overkoepelende veranderingen in samenleving en wetgeving, die voor iedereen gelden die onderdeel is van de Nederlandse samenleving, maar ook internationaal zijn er overkoepelende veranderingen te zien. Al vele jaren geleden is er een verschuiving in beleid ingezet en ook de verandering die nagestreefd wordt in capaciteiten van het individu zijn jaren geleden begonnen. Zowel de verschuivingen op nationaal en internationaal niveau, beleidsmatig en in de samenleving zijn al uitgebreid beschreven door vele auteurs waaronder Gilbert (2004) en Giddens (1991;1994). Het doel van het onderzoek is te beschrijven in hoeverre de WVP de capaciteiten, kennisintensivering, onafhankelijkheid en zelfstandigheid, zelfbewustzijn en eigen verantwoordelijkheid, van de leidinggevende *stimuleert*. In de eerste instantie wordt er een beeld geschetst van de veranderingen op beleidsmatig niveau, en de stimulans hierin voor het individu en uiteindelijk de leidinggevende, om de capaciteiten die, ook in de WVP, worden gestimuleerd te zien als onderdeel van een groter plan. Dit wordt gedaan aan de hand van de overkoepelende veranderingen die Gilbert (2004) op beleidsmatig niveau beschrijft. Door een beeld te schetsen van de capaciteiten die, volgens Giddens (1991; 1994), van het individu *verlangt* worden in de veranderende samenleving is het mogelijk om een goede analyse te maken van de capaciteiten die door de overheid, in de WVP verlangd en gestimuleerd worden, om op die manier de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

§3.1 Moderniteit en de traditionele verzorgingsstaat

In voorgaande hoofdstukken worden veranderingen beschreven in het Nederlandse beleid. Er is ingegaan op het ziekteverzuimbeleid in Nederland en specifiek op de WVP. Er wordt in deze beleidsveranderingen samenvattend, een actievere houding verwacht van organisaties en de burger. Het uitgangspunt van de veranderingen in het beleid, die ook terug komen in de theorieën van Giddens (1991;1994) en Gilbert (2004) is het feit dat de samenleving dynamischer wordt, Gilbert (2004) beschrijft dit als de verschuiving van de traditionele verzorgingsstaat naar een activerende verzorgingsstaat en Giddens (1991;1994) beschrijft dit in de verschuiving van de moderniteit naar de late moderniteit. Deze verschuivingen komen overeen met de veranderingen in het ziekteverzuimbeleid, dat geformuleerd is in de WVP en de verschuiving in capaciteiten van de leidinggevende.



Een korte relatiebeschrijving tussen de moderniteit van Giddens (1991) en de traditionele verzorgingsstaat van Gilbert (2004), die beiden vooraf gaan aan de situatie op beleidsmatig niveau en in de samenleving van het heden. In de moderniteit vanaf de jaren 30, die samenging met de industrialisatie van de samenleving, zijn er volgens Giddens (1991) uitgangspunten ontstaan die leiden tot een vergroting van de dynamiek in het sociale leven. Door deze dynamiek zijn verschuivingen zichtbaar in het dagelijkse leven die vragen om enkele voorzieningen die geleverd worden door de overheid. Dit leidt volgens Gilbert (2004) tot de basis van de verzorgingsstaat zoals we die kennen, deze basis wordt beschreven als de traditionele verzorgingsstaat. In deze periode is het zo dat de overheid de verantwoordelijkheid op zich neemt voor de uitvoering van de sociale voorzieningen in opkomst. Er worden geen verwachtingen neer gelegd bij ofwel organisaties, ofwel burgers. Daarnaast wordt er niet van het individu verwacht dat deze beschikt over bepaalde capaciteiten, laat staan dat deze in de moderniteit of traditionele verzorgingsstaat gestimuleerd worden.

Sinds de industrialisatie en het kapitalisme, heeft er onder andere een versnelling plaatsgevonden van de dynamiek van het sociale leven. Daarnaast werden ook de eerste sociale voorzieningen in de jaren dertig een vereiste, waarin de verantwoordelijkheid bij de overheid ligt. In de jaren zeventig is er een intensivering van deze veranderingen te zien in de samenleving. Het beleidsmatige aspect wordt door Gilbert (2004) beschreven als de activerende verzorgingsstaat. De oorzaken van de veranderingen in de samenleving en de verwachtingen van het individu worden door Giddens (1991;1994) beschreven als de late moderniteit.

§3.2 Activerende verzorgingsstaat en late moderniteit

Zoals aangegeven vindt er vanaf de jaren zeventig een verschuiving plaats van de moderniteit naar de late moderniteit (Giddens 1991;1994) en van de traditionele verzorgingsstaat naar de activerende verzorgingsstaat (Gilbert 2004). Gilbert (2004) beschrijft de beleidsmatige veranderingen, als stimulans in de gang naar een activerende verzorgingsstaat en een actief individu. Deze beleidsmatige veranderingen spelen een rol in de stimulering van de capaciteiten van het individu en indirect voor de leidinggevende. Het doel van het onderzoek is om te beschrijven in hoeverre de WVP de capaciteiten van de leidinggevende stimuleert. Door de veranderingen die Giddens (1991; 1994) beschrijft uiteen te zetten, wordt er een beeld geschetst van de capaciteiten die de samenleving van het individu verlangd. Indirect worden deze capaciteiten ook van de leidinggevende verlangd.



§3.2.1 Activerende verzorgingsstaat

Te beginnen met een korte beschrijving van de oorzaak van het ontstaan van de activerende verzorgingsstaat op internationale schaal. Om in te kunnen spelen op de internationale veranderingen, in bijvoorbeeld de concurrentiepositie en de nationale veranderingen in de samenstelling van de arbeidsmarkt, werden overheden dertig jaar geleden bijna verplicht hun beleid aan te passen. Dit houdt in dat de uitgangspunten van de traditionele verzorgingsstaat in twijfel worden getrokken, en dit geldt zeker niet alleen voor die van Nederland.

Uitgesproken twijfel tegenover de verzorgingsstaat van drie decennia geleden zijn bijvoorbeeld dat die zou leiden tot anonimisering van menselijke verhoudingen, uitholling van spontane menselijke solidariteit en dat het mensen te weinig zou aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid (WRR 2006).

“Een schaduw die de verzorgingsstaat begeleidt, is het koesteren van te hoge verwachtingen van het systeem en te lage verwachtingen van mensen.”

(Van Doorn 1997, p.40)

De veranderingen sinds die tijd in de verzorgingsstaat, lijken onderhevig aan convergentie (Gilbert 2004; Castles 2004). Er zijn verschuivingen zichtbaar in de invulling van de verzorgingsstaat, die internationaal gedragen worden en steeds meer naar elkaar toe groeien. Deze veranderingen zijn volgens theoretici, waaronder Esping-Andersen (1996) nodig voor het creëren van een grotere beroepsbevolking en productiviteit, om op de internationale markt te kunnen concurreren. Volgens Gilbert (2004) vinden er bepaalde verschuivingen plaats, die vooral te maken hebben met de activering van burgers. Gilbert (2004) gebruikt in zijn beschrijving van de veranderingen, de term *enabling state*, vrij vertaald als activerende verzorgingsstaat. Door macro-economische redenen en door veranderende opvattingen ten aanzien van het ‘goede leven’ is de vraag om preventie en activering groter geworden. Dit gaat samen met de flexibiliteit en ontwikkeling die verwacht wordt in de samenleving, in tegenstelling tot de eerdere stabiliteit. Ook door de vergrijzing en ontgroening lijkt preventie en activering belangrijker dan ooit (Engelen et al. 2007).

De verschuivingen die Gilbert (2004) beschrijft hebben invloed op de invulling van zowel nationaal als internationaal beleid en op burgers. De invoering van de WVP in Nederland is een direct gevolg van deze beleidsmatige verschuivingen. In deze paragraaf worden deze verschuivingen beschreven. Ook wordt aangegeven welke capaciteiten deze beleidsmatige veranderingen stimuleren voor het individu en de leidinggevende en op welke manier de WVP aansluit bij deze veranderingen.



Zodat de vraag of de capaciteiten van de leidinggevende gestimuleerd worden door de WVP in een bredere context geplaatst kan worden in de conclusie van dit onderzoek.

Met de uiteenzetting van de voorgaande basisgedachte van de activerende verzorgingsstaat, wordt de basis van de WVP ook duidelijker. Vooral de stimulering van de activering van de werkzame bevolking is sterk gerelateerd aan de invoering van de WVP. Door er voor te zorgen dat arbeidsongeschikten spoedig re-integreren is de uitval op de arbeidsmarkt minder groot. Om dit te kunnen bereiken dient het individu over vernieuwde capaciteiten te beschikken en worden deze gestimuleerd in de beleidsmatige veranderingen.

Gilbert (2004) beschrijft de verschuiving naar de activerende verzorgingsstaat aan de hand van vier overkoepelende verschuivingen. Dit zijn de herdefiniëring van sociale bescherming, de verschuiving van de verantwoordelijkheden van de staat naar de markt, de verschuiving van universeel naar selectief en van burgerschap naar lidmaatschap. Aan de hand van deze vier verschuiving wordt weergegeven dat de overheid op beleidsmatig niveau het individu probeert te stimuleren om zijn capaciteiten, eigen verantwoordelijkheid, zelfbewustzijn, kennisintensivering, zelfstandigheid en onafhankelijkheid te verbeteren. Dit wordt gekoppeld aan het doel van de WVP en de leidinggevende. Op deze manier kan er in de formulering en uiteindelijke beantwoording van de onderzoeksvraag vanuit worden gegaan dat het stimuleren van deze capaciteiten bij leidinggevendenden, inderdaad het doel is van de overheid met de invoering van de WVP.

Herdefiniëring van sociale bescherming

Het eerste thema dat Gilbert (2004) beschrijft heeft te maken met het aanpassen van de sociale bescherming voor werklozen en arbeidsongeschikten. Giddens (2004) bedoeld hiermee dat in het verleden deze sociale bescherming vooral bestond uit inkomensbescherming, maar in het heden is deze meer gericht om mensen zo snel mogelijk weer aan het werk krijgen. Gilbert (2004) noemt dit van 'van welfare naar workfare'. Een andere manier waarop volgens Gilbert (2004) een verschuiving zichtbaar is in de herdefiniëring van sociale bescherming, zijn de rechten van individuen, die vervangen worden door verantwoordelijkheden. Voor het individu betekent dit dus dat deze gestimuleerd wordt om een actieve rol te vervullen, omdat de onvoorwaardelijke steun vervangen wordt door voorwaardelijke steun, om participatie op de arbeidsmarkt te bevorderen. Hij wordt gestimuleerd om daar zelfstandig en onafhankelijk de verantwoordelijkheid over te nemen (Gilbert 2004). Ook in de WVP wordt dit gestimuleerd. In de WVP is het zo dat de werknemer gestimuleerd wordt om bepaalde stappen te ondernemen om recht te hebben op financiële steun.



Ook de werkgever wordt in de WVP gestimuleerd om een actieve rol te vervullen, hij moet er letterlijk voor zorgen dat er mogelijkheden geboden worden om de werknemer te laten participeren op de arbeidsmarkt. In de wet wordt alles op alles gezet om mensen op een korte termijn te begeleiden naar werk. Deze terugkeer is in de WVP voor een groot deel de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. De verantwoordelijkheid in de begeleiding hierin wordt neergelegd bij de werkgever. Zoals eerder aangegeven wordt dit vaak binnen organisaties de taak van de leidinggevende. De herdefiniëring van de sociale zekerheid op internationaal beleidsmatig niveau, stimuleert dus inderdaad indirect, via de WVP, een grotere verantwoordelijkheid van de leidinggevende.

Van staat naar markt

Engelen et al. (2007) geven aan dat vanaf de jaren tachtig een 'kaasschaafmethode' gebruikt wordt om het vet (en meer) te verwijderen binnen de verzorgingsstaat, en duiden hierbij op het bijschaven van de sociale voorzieningen. Om de schade die dit met zich meebrengt voor de burger zo veel mogelijk te beperken, wordt er in de jaren negentig geëxperimenteerd met nieuwe vormen van toezicht zoals, marktwerking en vraaggericht werken. Ook speelt scheiding van beleid en uitvoering, door decentralisatie, in deze periode een belangrijke rol.

Gilbert (2004) beschrijft deze veranderingen die te maken hebben met de marktwerking, het vraaggerichte werken en de uitvoering van beleid, als de verschuiving van staat naar markt. Hij geeft aan dat dit een verschuiving is die nog steeds gaande is. De belangrijkste verandering hierin is volgens hem de privatisering van sociale voorzieningen van de overheid. De overheid stimuleert hiermee dat de verantwoordelijkheid voor deze voorzieningen verschuift naar de markt. Deze verschuiving heeft gevolgen voor het individu. Zij worden gestimuleerd om hierin eigen verantwoordelijkheden te nemen. In het arbeidsmarktbeleid betekent dit dat de verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld betaling van uitkering of ziektegeld bij de werkgever ligt. Giddens (2004) geeft aan dat niet alleen de financiële verantwoordelijkheid verplaatst, ook wordt gestimuleerd dat de verantwoordelijkheid in de uitvoering van het beleid steeds meer ligt meer bij de werkgever en dus indirect de leidinggevendes. Daarnaast krijgt de werkgever ook steeds meer verantwoordelijkheden als het aankomt op bijvoorbeeld re-integratie op de arbeidsmarkt en het zoeken naar werk, omdat de staat hierin een minder grote rol speelt. Engelen et al. (2007) geven aan dat een deel van de kennis die hiervoor nodig is door het individu zelf vergaard wordt door scholing en niet langer aangedragen wordt door de overheid. Ook de WVP is een stimulans voor de werkgever en indirect de leidinggevende om meer eigen verantwoordelijkheid te nemen, zelfstandig en onafhankelijk invulling te geven aan het beleid en zijn kennis op pijl te houden. In hoofdstuk 2 wordt al weergegeven op welke manier dit binnen de WVP gedaan is.



De verschuiving van staat naar markt in de activerende verzorgingsstaat die Gilbert (2004) beschrijft, stimuleert dus inderdaad indirect, via onder andere de WVP, de zelfstandigheid en onafhankelijkheid, de eigen verantwoordelijkheid en de kennisintensivering van de leidinggevende.

Universalisme naar selectivisme

Gilbert (2004) geeft als derde verandering de verschuiving van universalisme naar selectivisme aan. Universalisme is het idee dat sociale voorzieningen voor iedereen toegankelijk zouden moeten zijn als een sociaal recht. Selectivisme betekent dat deze sociale voorzieningen verdeeld zouden moeten worden op basis van individuele behoeften. Het overheidsbeleid is binnen de activerende verzorgingsstaat gericht op het selectivisme. Ook in deze verschuiving wordt door de overheid de eigen verantwoordelijkheid van het individu gestimuleerd. Het onvoorwaardelijke recht op overheidssteun vervalt en wordt gekoppeld aan bijvoorbeeld een middelentest. Dit leidt ertoe dat het individu een bewustere keuze moet maken in de invulling van zijn of haar leven om al dan niet recht te hebben op de sociale voorzieningen die aangeboden worden door de overheid (Gilbert 2004). In de invoering van de WVP wordt dit gestimuleerd doordat er gekeken wordt naar wat een individu nog wél kan en niet naar wat deze niet meer kan, zodat de steun van de overheid aangepast wordt op de behoefte van de werknemer. In de WVP wordt dit voor de werkgever en de leidinggevende gestimuleerd omdat deze er niet langer vanuit kan gaan dat iedere werknemer die ziek wordt door de overheid financiële steun ontvangt, maar zelf bewust stappen moet ondernemen om dit te bereiken. De consequenties zijn in de dit geval niet enkel voor de leidinggevende zelf, maar kunnen ook gevolgen hebben voor de werknemer. Hij wordt gestimuleerd om bewust keuzes te maken en de verantwoordelijkheid te nemen, voor zichzelf, maar ook voor anderen. In de verschuiving van universalisme naar selectivisme, die terugkomt in de WVP, wordt dus inderdaad de eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en onafhankelijkheid en het zelfbewustzijn van het individu en indirect de leidinggevende gestimuleerd.

Van burgerschap naar lidmaatschap

De verschuiving in de solidariteit die Gilbert (2004) beschrijft in het thema ‘van burgerschap naar lidmaatschap’ hangt direct samen met de verschuiving van universalisme naar selectivisme. Binnen het universalisme ontstaat solidariteit door de economische gelijkheid van individuen. Binnen het selectivisme ontstaat deze door overeenkomsten met anderen in religie, het hebben van een familierelatie en dezelfde normen en waarden. Het is nu de verantwoordelijkheid van het individu om lidmaatschap binnen een groep te verwerven op basis van het maken van eigen keuzes en het ‘beoordelen’ van de individuen in deze groep (Gibert 2004).



Hierin geeft Gilbert (2004) aan dat dit de eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en onafhankelijkheid van het individu gestimuleerd wordt. Daarnaast wordt het individu gestimuleerd om zelfbewust om te gaan met de invulling van zijn sociale relaties, omdat deze niet langer gebaseerd zijn op vastgelegde economische gelijkheid. Binnen de WVP worden het 'lidmaatschap' van zowel de leidinggevende als de werknemer gestimuleerd, doordat de normen en waarden over bijvoorbeeld het arbeidsethos overeen moeten komen om samen tot een re-integratietraject te komen.

Het doel van het onderzoek is het beschrijven van de WVP als stimulans van de capaciteiten van de leidinggevende. Door de bovenstaande beschrijving van de verschuivingen die internationaal plaatsvinden in beleid, kan er in de formulering van de onderzoeksvraag vanuit worden gegaan dat het doel van de WVP inderdaad is om deze capaciteiten te stimuleren en daarbij gebaseerd is op een bredere context van de verschuivingen op beleidsmatig niveau. Zoals aangegeven zal in de conclusie van dit onderzoek terug gegrepen worden op deze bredere context.

In de verschuivingen van de traditionele verzorgingsstaat naar een activerende verzorgingsstaat wordt beschreven wat beleidsmatige veranderingen voor het individu en de leidinggevende betekenen. Er wordt beschreven welke capaciteiten het nieuwe beleid stimuleert (Gilbert 2004). Giddens (1991;1994) veronderstelt echter dezelfde capaciteiten van het individu in de late moderniteit. Hij geeft aan dat de samenleving deze capaciteiten verlangt van een individu. Je zou kunnen zeggen dat het individu vernieuwde capaciteiten moet bezitten om te kunnen 'overleven' in de late moderniteit.

§3.2.2 Late moderniteit

Giddens (1991) beschrijft drie belangrijke elementen die de samenleving volgens hem geleid hebben naar de vorm die hij nu heeft. Deze veranderingen lopen parallel aan elkaar, maar vinden allemaal op verschillende niveaus plaats. Het gaat hier om het loskoppelen van de relatie tussen tijd en plaats, het loslaten van de koppeling tussen sociale activiteiten en tijd en plaats en de combinatie van deze twee leidt volgens Giddens (1994) tot reflexiviteit. In dit hoofdstuk worden deze veranderingen in de samenleving gekoppeld aan het individu. In het volgende hoofdstuk zal een koppeling gemaakt worden naar de leidinggevende. Om op die manier te komen tot de formulering van de uiteindelijke onderzoeksvraag.

Loskoppeling van tijd en plaats

Het eerste element in de late moderniteit, volgens Giddens (1994) is dus de loskoppeling van de relatie tussen tijd en plaats. Voorheen waren tijd en plaats standaard aan elkaar gekoppeld en werd de tijd bepaald door de plaats waar men zich bevond. Nu bestaat er een uitgebreid tijdsysteem dat geldt voor de hele wereld.



Een belangrijk gevolg hiervan is de verandering in de internationale relaties, dus de globalisering. Globalisering heeft niet alleen invloed op grootschalige systemen. Ook transformaties op lokaal niveau en zelfs op individueel niveau en in sociale contexten kunnen gevolg zijn van de globalisering (Giddens 1994). Zo worden onze dagelijkse activiteiten steeds meer beïnvloed door gebeurtenissen aan de andere kant van de wereld. Een voorbeeld hiervan kan de beëdiging van de Amerikaanse president Barack Obama zijn, en het feit dat een groot deel van Nederland op dat moment aan de buis gekluisterd was. Door deze globalisering heeft het individu meer toegang tot kennis en wordt er van het individu verlangd te beschikken over deze kennis. Door globalisering wordt samenvattend dus een intensivering van de kennis van het individu verondersteld.

Loskoppeling van sociale activiteiten en tijd en plaats

Het tweede element in de late moderniteit is het loslaten van sociale activiteiten die verbonden zijn aan tijd en plaats. Giddens (1991) noemt dit 'disembedding mechanisms'. Onderdeel van deze 'mechanisms' is de verandering van de status van tradities. 'Grote' tradities werden uitgevonden of heruitgevonden, zoals die in nationalisme of religie. Niet minder belangrijk zijn de tradities die dicht tegen het dagelijkse leven aanliggen, zoals over het sociale leven, de familie, seksualiteit en de wetenschap. In de veranderende samenleving worden tradities zichtbaar en moeten de redenen en hun bestaansrecht worden verdedigd. Doordat deze tradities een andere rol spelen in de samenleving en in het dagelijks leven wordt de onvoorspelbaarheid van het leven groter. Een gevolg van het wegvallen van deze tradities is volgens Giddens (1991:74) het individualisme, doordat individuen minder kunnen terugvallen op de normen en waarden die binnen een gemeenschap gelden. Van het individu wordt verlangd dat hij keuzes kan maken voor de invulling van zijn leven en het bepalen van zijn levenspad. Er wordt volgens Giddens (1991: 29), door het niet langer vastgelegde leven, van het individu verlangd dat deze zich bewust is van de consequenties van zijn keuzes, en door het individualisme moet hij in staat zijn onafhankelijk en zelfstandig deze keuzes te maken. Door de loskoppeling van tijd en plaats en sociale activiteiten, ontstaat dus meer onzekerheid in het leven en individualisme, waardoor verondersteld wordt dat het individu in staat is zelfstandig en onafhankelijk keuzes te maken met inachtneming van de consequenties (Giddens 1991).

Reflexiviteit

Door de combinatie van het veranderen van de relatie tussen tijd en plaats en de 'disembedding mechanisms', is het derde element ontstaan. Hierin drijft het sociale leven weg van vastgelegde normen, waarden en gedragingen. Giddens (1991) gebruikt hiervoor de overkoepelende term 'reflexiviteit'. Deze reflexiviteit van het individu is voor dit onderzoek het belangrijkste element dat de verwachtingen voor het individu in de samenleving veroorzaakt.



Reflexiviteit is in vergelijking met de andere veranderingen nauw aan het individu gekoppeld. In de ogen van Giddens (1991) is de zelfidentiteit van een individu niet geërfd of statisch, maar een dynamisch proces. Het is een reflexief project, een streven waar we continu aan werken. De zelfidentiteit is niet een samenvoeging van eigenschappen op dat moment, maar een vertolking van het leven van dat individu. De gebeurtenissen van het dagelijkse leven moeten continu verwerkt worden in deze identiteit.

Volgens Giddens (1991) heeft de mens meer dan ooit toegang tot informatie om op de oorzaken en consequenties van zijn eigen gedrag te reflecteren. In de late moderniteit wordt van individuen verlangd dat zij de hoeveelheid aan kennis waar zij over beschikken moeten kunnen filteren tot enkel de kennis die relevant is voor hun eigen leven en daarbij routineus handelen naar aanleiding van dit filteringproces. De kennis die hiervoor nodig is, is niet enkel kennis over een losstaande sociale realiteit, maar ook over wat na het toepassen van deze kennis, de gevolgen van een gemaakte keuze zijn, die dan de realiteit is. Naast het filteren van kennis wordt er van het individu verlangd dat deze zichzelf ontwikkelt en onderhoudt en wijzigingen doorzet in zijn eigen leven, de sociale rollen die we vervullen en in onze levensstijl. In de moderniteit stond het verloop van het leven en de sociale rol die men vervulde vast, nu moet hier door het individu zelf invulling aan gegeven kunnen worden (Giddens 1991). Hij moet kennis gebruiken om zelfstandig en onafhankelijk keuzes te kunnen maken, zich bewust te zijn van de consequenties en hiermee een invulling te geven aan zijn eigen leven. Een wereld van intensieve reflexiviteit, is een wereld waarin 'clever people' leven. Dit houdt volgens Giddens (1994) niet in dat we intelligenter zijn, maar wel dat er van het individu verlangd wordt dat deze zich inlaat met de hele wereld, om hierin te kunnen overleven.

Het doel van het onderzoek is te beschrijven in hoeverre de WVP de capaciteiten, kennisintensivering, zelfstandigheid en onafhankelijkheid, zelfbewustzijn en eigen verantwoordelijkheid van de leidinggevende stimuleert. Al deze verschillende capaciteiten komen terug in de late moderniteit die Giddens (1991) beschrijft in reflexiviteit, dit zijn de verwachtingen die de samenleving heeft van het individu. Door het analyseren van de theorieën van Giddens (1991) over de late moderniteit blijkt dus dat een deel van de capaciteiten die gestimuleerd worden door de overheid (Gilbert 2004) ook al 'gecreëerd' worden door de veranderingen in de samenleving. Met kan dus spreken over het *veronderstellen* van deze capaciteiten en het *stimuleren* van deze capaciteiten. De onderzoeksvraag richt zich op de WVP als stimulans van deze capaciteiten. De zojuist beschreven theorie van Giddens (1991) over late moderniteit schetsen de verwachting voor dit onderzoek dat deze capaciteiten ook voor een deel van uitvoerende leidinggevende verwacht worden.



In paragraaf 3.2.1 over de beleidsmatige verschuivingen, is een direct koppeling gemaakt naar het stimuleren van de capaciteiten van de leidinggevenden in de WVP. In paragraaf 3.2.2 is de late moderniteit van Giddens (1991) beschreven waarin de verwachte ontwikkelingen voor het individu in het algemeen zijn beschreven. In de volgende paragraaf worden de capaciteiten, als onderdeel van reflexiviteit, voor het individu beschreven aan de hand van Giddens (1991) en onder andere Sennett (1998). Vervolgens wordt met behulp van de beschrijving van de WVP en de beleidsmatige veranderingen die Gilbert (2004) beschrijft de koppeling gemaakt naar de leidinggevenden. Met behulp van literatuur van Parker (2002) en Watson (2001) over de overlap tussen het individu en zijn functie als leidinggevende wordt aangegeven dat deze capaciteiten van het individu direct vertaald kunnen worden naar de omgeving waarin de leidinggevende functioneert. Daarnaast worden de capaciteiten eigen verantwoordelijkheid en onafhankelijkheid en zelfstandigheid, met behulp van literatuur van Giddens (1991) en Louwers (2007) beschreven.

§3.3 Reflexiviteit

Zoals aan aangegeven lijkt het zo te zijn dat de capaciteiten die gestimuleerd worden in de beleidsmatige veranderingen die Gilbert (2004) beschrijft, overeenkomen met de verwachtingen voor het individu die Giddens (1991) in reflexiviteit beschrijft. Om hier meer zekerheid over te vergaren en op die manier de onderzoeksvraag te kunnen formuleren worden in deze paragraaf de capaciteiten als onderdeel van reflexiviteit theoretische onderbouwd met behulp van Giddens (1991) en onder andere Sennett (1998). Vervolgens worden deze aan de hand van de beschrijving van Gilbert (2004) vertaald naar de leidinggevende. En wordt aan de hand van literatuur van Parker (2002) en Watson (2001) aangegeven waarom het mogelijk is om deze capaciteiten van het individu direct te vertalen naar de omgeving van de uitvoerende leidinggevende in de WVP. Om de capaciteiten kennisintensivering en zelfbewustzijn te beschrijven wordt gebruik gemaakt van de theorieën van Giddens (1991) over het reflexieve individu. Om de capaciteiten onafhankelijkheid en zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid te operationaliseren wordt gebruik gemaakt van de theorieën van Giddens (1991) met als toevoeging literatuur van Louwers (2007) waarin de manier van vraagstelling voor verschillende competenties beschreven is.

De vijf capaciteiten waarin reflexiviteit is onderverdeeld zijn; kennisintensivering, zelfbewustzijn, onafhankelijkheid, zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. Onafhankelijkheid en zelfstandigheid worden samengenomen in de verdere uitwerking omdat deze twee begrippen een nauwe band met elkaar hebben. Voor de beschrijving zullen als uitgangspunt de theorieën van Giddens (1991) over reflexiviteit gebruikt worden, met als ondersteuning de literatuur van Sennett (1998) over de flexibele mens in de hedendaagse samenleving.



§3.3.1 Kennisintensivering

Giddens (1991) besteedt in zijn theorieën veel aandacht aan het onderwerp kennisintensivering als onderdeel van reflexiviteit. Hij geeft aan dat de toegankelijkheid van kennis in het heden veel groter is dan in de premoderne tijd. Kennis was volgens Giddens (1991:30) in de moderniteit een goed dat voortkwam uit tradities en gewoonten, en wanneer kennis wel 'bewezen' zou zijn dan was deze enkel beschikbaar voor de elite, voornamelijk in verband met analfabetisme. In de late moderniteit is kennis reflexief. Kennis wordt constant in twijfel getrokken, om daarmee verbetering of effectiviteit te bereiken. Ook Sennett (1998:107) geeft aan dat de kennis van het individu in de moderniteit vergelijkbaar was met stoïcisme, en dat deze kennis zich nu ontwikkeld en veranderd. Kennis in de late moderniteit is beschikbaar voor iedereen die de middelen tot zijn beschikking heeft, in het heden zijn dit vooral tijd en energie (Giddens 1991:30). Hierin speelt onderwijs volgens Giddens (1991) een belangrijke rol. Ook dit is voor iedereen (in de Westerse wereld) toegankelijk.

Giddens (1991:7) geeft aan dat een individu kennis nodig heeft om te overleven in de late moderniteit. Daarnaast is 'reskilling' van deze kennis en vaardigheden een vereiste. Dit houdt in dat een individu ook zijn kennis moet verbeteren of moet zorgen dat deze effectiever wordt. Dit gaat vooral over kennis met betrekking tot het persoonlijke leven van het individu en andere sociale betrekking. Dit doet een individu volgens Giddens (1991:24) onder andere door kennis op te slaan en te analyseren uit zijn omgeving en kennis van anderen te observeren en kennis van hen over te nemen. Deze kennis wordt voor een groot deel overgedragen door 'taal'. Naast de 'taal' die de kennis overdraagt, is er in de late moderniteit sprake van massamedia, zoals telefoon, radio en internet. Deze middelen helpen bij een snelle verspreiding van deze kennis. Door al deze kennis te gebruiken kan een individu invulling geven aan het sociale leven. Hiervoor is kennis en vaardigheid met betrekking tot intimiteit, het eigen leven en andere sociale betrekkingen volgens Giddens (1991:7) een onmisbaar deel van deze kennis. Ook Beck, Giddens en Lash (1997:210) beschrijven over kennis dat deze toepasbaar kan zijn op de sociale betrekking in het leven van een individu.

In de volgende tabel wordt kort samengevat op welke manier een reflexief individu in wordt verondersteld kennis te vergaren en welke kennis hij nodig heeft om te kunnen overleven in de late moderniteit.



Benodigdheden om kennis te vergaren:	Kennis van het individu:
<ul style="list-style-type: none">• Tijd (Giddens 1991:30)• Energie (Giddens 1991:30)• Scholing (Giddens 1991:30)• Media (Giddens 1991: 25)• Observeren van anderen (Giddens 1991:30)	<ul style="list-style-type: none">• Kennis uit de omgeving (Giddens 1991:23)• Theoretische kennis (Giddens 1991:19)• Het eigen leven (biografie) (Giddens 1991:7)• Sociale betrekkingen (Giddens 1991:7)• ‘Reskilling’ (Giddens 1991:7)

Het doel van het onderzoek is om onder andere te beschrijven in hoeverre kennisintensivering, als onderdeel van reflexiviteit, gestimuleerd wordt door de WVP. Naar aanleiding van de theorie is nu bekend waaruit zou blijken dat de kennis van het individu geïntensiveerd is. In de volgende paragraaf wordt aangegeven wat dit voor de leidinggevende zou betekenen.

In de beschrijving die Beck et al. (1997) geeft over kennis geeft hij ook aan dat een individu zich hierin wel bewust moet zijn van zijn eigen referentiekader van waaruit hij deze kennis gebruikt. Ook zelfbewustzijn is volgens Giddens (1991) een capaciteit die van het individu verwacht wordt als onderdeel van reflexiviteit

§3.3.2 Zelfbewustzijn

In order to have a sense of who we are, we have to have a notion of how we have become, and where we are going. (Giddens, 1991:54)

Bovenstaand citaat is volgens Giddens (1991) de basis van het zelfbewustzijn als onderdeel van reflexiviteit in de late moderniteit. We moeten er van op de hoogte zijn, wie we zijn, maar om dit te weten moeten we ons bewust zijn van hoe we geworden zijn, wie we nu zijn en waar we naartoe gaan. Er wordt dus een onderscheid gemaakt in het verleden, het heden en de toekomst.

Het grootste verschil in zelfbewustzijn volgens Giddens (1991:29) in de moderniteit, in tegenstelling tot de late moderniteit is het feit dat het zelfbewustzijn nu gebaseerd is op de toekomst en in de moderniteit was dit gericht op het verleden. Tradities waren in die tijd een belangrijk onderdeel van zelfbewustzijn. De keuzes die in de moderniteit gemaakt zijn, waren gebaseerd op ‘toen deden we dit, dus nu...’. De keuzes die gemaakt worden in de late moderniteit zijn gebaseerd op de vraag: ‘wat als?’ (Giddens 1991:29). Er wordt gebruik gemaakt van inductieve opgeslagen ervaringen, die het individu capabel maken om ‘vooruit te denken’ (Giddens 1991:31). Hoewel het verleden, en dan vooral ervaring, volgens Giddens (1991:31) nog steeds een grote rol speelt in het zelfbewustzijn, kan dit ook leiden tot een andere manier van handelen in de toekomst.



Deze manier van keuzes maken en handelen staat in directe relatie met het zelfbewustzijn, 'hoe zal ik leven' is een keuze die iedere dag gemaakt moet worden, onafhankelijk van de levenscyclus (Giddens 1991:14). Giddens (1991:53) geeft zelfs aan dat je zelfidentiteit niet een vaststaand iets is of een combinatie van verschillende karaktereigenschappen, maar dat zelfidentiteit, het reflexief snappen is, van het zelf door de persoon in termen van haar of zijn biografie is. Een belangrijk onderdeel van zelfbewustzijn in de late moderniteit is sceptisch zijn tegenover deze keuzes en een calculerende houding hebben (Giddens 1991:40).

Ook Sennett (1998:123) geeft aan dat er in het heden een nieuw soort karaktertype is ontstaan. Hij noemt dit de ironische mens. Hij geeft hierin aan dat mensen 'zichzelf nooit geheel ernstig kunnen nemen, omdat zij zich er altijd van bewust zijn dat de woorden die zij gebruiken om zichzelf te beschrijven, onderhevig zijn aan veranderingen, zich altijd bewust zijn van de toevalligheid en kwetsbaarheid van hun woordenschat en dus van henzelf'. Hij geeft aan dat een individu in deze tijd gedwongen wordt op bovenstaande manier naar zichzelf te kijken (Sennett 1998).

Een reflexief individu, met volgens Giddens (1991:53) een 'normal sense of self-identity' en een flexibele mens (Sennett 1998), neemt vijf onderdelen mee in zijn zelfbewustzijn:

- Het baseren van de keuzes die hij nu maakt, op de gevolgen in de toekomst (Giddens 1991:29).
- De continuïteit van zijn eigen biografie (zichzelf zijn) en dit tastbaar kunnen maken wanneer nodig (Giddens: 54).
- Hij moet zich bewust zijn van zijn 'protective cocoon' die op basis van vertrouwen 'gevaren', die de integriteit van zichzelf zouden kunnen beschadigen in de toekomst, filtert. Hierin komt de calculerende houding en bijvoorbeeld het realisme terug (Giddens 1991:54).
- Hij moet zich bewust zijn van zijn eigen referentiekader en de verandering aan welke deze onderhevig is in de toekomst (Beck et al.1997; Sennett 1998)
- Als laatste moet een individu er zich voldoende van bewust zijn dat hij 'leeft'. Hoewel dit volgens Giddens (1991:54) de basis is van zelfbewustzijn, wordt in dit onderzoek niet getracht dit te beschrijven. Deze vorm van zelfbewustzijn is te abstract

Om te bepalen wat zelfbewustzijn voor een individu betekent, wordt er een combinatie gemaakt tussen de beschrijving van zelfbewustzijn van Giddens (1991), Sennett (1998) en Beck et al. (1997):

- Handelen en keuzes maken op basis van gevolgen voor de toekomst. Deze mogen inductief gebaseerd zijn op ervaringen uit het verleden, maar moeten wel op de toekomst gericht zijn.
- Sceptisch zijn tegenover eigen keuzes, omdat dit onderdeel is van het eigen referentiekader.
- Realistisch zijn in de eigen keuzes, omdat dit onderdeel is een calculerende houding en het eigen referentiekader.



- Zich bewust zijn van zijn eigen biografie. Dit tastbaar kunnen maken en communiceren naar anderen. Hiermee wordt duidelijk op welke manier het individu terecht is gekomen, waar deze nu staat (Giddens 1991).

Giddens stelt (1991:51) dat anderen invloed kunnen uitoefenen op het zelfbewustzijn van een individu. Hij geeft als voorbeeld de ouders. Wanneer ouders continu gedrag corrigeren of aanmoedigen wordt dit overgenomen in het zelfbewustzijn van de kinderen. Het uiteindelijke doel van het onderzoek is te beschrijven in hoeverre de overheid de capaciteiten van de leidinggevende stimuleert, zelfbewustzijn is hier een onderdeel van. Met behulp van bovenstaande stelling van Giddens (1991:51) wordt duidelijk dat het inderdaad mogelijk is het zelfbewustzijn van een individu te stimuleren. Eerder is al duidelijk geworden dat het inderdaad het doel is van de WVP is, dit zelfbewustzijn te stimuleren bij de leidinggevende. Dit zal in de volgende paragraaf herhaald worden. De enige vraag die nog overblijft voor het onderzoek is in hoeverre de WVP het zelfbewustzijn stimuleert.

§3.3.3 Onafhankelijk en zelfstandig

Giddens (1991) heeft meerdere oorzaken van de vergroting van onafhankelijkheid en zelfstandigheid beschreven. Hij geeft aan dat dit te maken heeft met de toenemende onzekerheden in het leven van een individu en de zelfstandigheid die hier aan gekoppeld is om zijn eigen leven in te vullen. Ook geeft hij aan dat individualisering in de zoektocht naar zijn eigen identiteit leidt tot deze onafhankelijkheid en zelfstandigheid.

Zelfstandigheid hangt volgens Giddens (1991:42) samen met vertrouwen. Hij geeft hierin, als voorbeeld, dat een kind pas zijn ouderlijk huis verlaat als hij een 'basis van vertrouwen' heeft ontwikkeld. Die zelfstandigheid koppelt hij aan de mogelijkheid van het bereiken van vrijheid en autonomie van het individu. Gilbert (1991:213) beschrijft autonomie als de mogelijkheid voor een individu om vrij en onafhankelijk invulling te geven aan zijn sociale leven en sociale relaties. Het individu is in de late moderniteit steeds minder gebonden aan regels, voortkomend uit bijvoorbeeld tradities, waardoor deze autonomie vergroot. Ook Sennett (1998:149) geeft aan dat in deze samenleving steeds meer onafhankelijkheid verwacht wordt en dat afhankelijkheid 'verkeerd' zou zijn. De aanval op de starre bureaucratische hiërarchie is volgens hem bedoeld om mensen te bevrijden van hun afhankelijkheid.

De onafhankelijkheid en zelfstandigheid die Giddens (1991) beschrijft is dus gekoppeld aan autonomie. Zelfstandigheid en onafhankelijkheid houdt dus volgens Giddens (1991) in dat het individu in de mogelijkheid is om zijn eigen leven en relaties in te vullen.



Om uiteindelijk in dit onderzoek antwoordt te geven op de vraag in hoeverre deze onafhankelijkheid en zelfstandigheid gestimuleerd wordt, moeten deze capaciteiten gekoppeld worden aan het dagelijks leven. De manier waarop het individu deze autonomie uitgevoerd wordt door bepaalde gedragingen komt terug in de theorie van Louwers (2007). Louwers (2007) beschrijft de competenties van individuen. Zij maakt zelf geen koppeling naar de veranderende samenleving of reflexiviteit, maar haar visie kan wel invulling geven aan de uiteindelijke capaciteit die Giddens (1991) beschrijft. Met behulp van de vragen die Louwers (2007) stelt met betrekking tot zelfstandigheid en onafhankelijkheid kan bepaald worden of het individu inderdaad over deze capaciteiten beschikt.

Zij maakt hierin gebruik van gedragsvoorbeelden. De gedragsvoorbeelden van Louwers (2007) in combinatie met de visie van Giddens (1991) leiden tot onderstaande gedragingen met betrekking tot onafhankelijkheid en zelfstandigheid:

- Het ontwikkelen van een eigen manier van invulling van het leven en sociale relaties.
- Het vasthouden aan persoonlijke overtuigingen en ideeën.
- Probleemoplossend vermogen, niet afhankelijk van anderen om actie te ondernemen, dus initiatief nemen.
- In combinatie met de autonomie waar Giddens (1991) zich op richt kan hieraan toegevoegd worden of het individu de mogelijkheid ziet of krijgt om deze zelfstandigheid en onafhankelijkheid uit te voeren.

Voor het individu betekent dit dus dat hij in staat moet zijn om door, het ontwikkelen van een eigen invulling van het sociale leven en sociale relaties, het vasthouden aan overtuigingen en ideeën en het nemen van initiatief, onafhankelijkheid en zelfstandigheid kan creëren. In dit onderzoek is van belang of het individu gestimuleerd wordt en dus de mogelijkheid krijgt om deze onafhankelijkheid en zelfstandigheid te vergaren.

§3.3.4 Eigen verantwoordelijkheid

Zelfstandigheid en onafhankelijkheid met de koppeling naar autonomie, moeten volgens Giddens (1991:213) de tegenhanger zijn van de eigen verantwoordelijkheden van het individu. Ook in de eigen verantwoordelijkheid van het individu speelt de individualisering en de eigen invulling van het leven een belangrijke rol. Het individu moet verantwoordelijk handelen met betrekking tot zijn relatie met anderen en met inachtneming van het collectieve goed. Deze verantwoordelijkheid is voor een deel vastgelegd in wetten en regelgeving, waarin ieder individu aangesproken wordt op zijn eigen verantwoordelijkheden. Ook de publieke opinie is hierin belangrijk (Giddens 1991: 213). De eigen verantwoordelijkheid van het individu wordt in de late moderniteit door Giddens (1991) verondersteld.



De eigen verantwoordelijkheid waar Giddens (1991:213) het over heeft is een gegeven dat beïnvloed wordt door derden. In dit onderzoek is het de vraag of deze eigen verantwoordelijkheid ook werkelijk gestimuleerd wordt. Wanneer de eigen verantwoordelijkheid deel wordt van de routine van een individu, gaat het om verantwoordelijkheidsgevoel. Louwers (2007) beschrijft dit verantwoordelijkheidsgevoel; als het verantwoordelijkheidsgevoel dat een individu heeft over zijn eigen leven en de behaalde resultaten in zijn leven. Ook als deze negatief zijn.

De capaciteiten als onderdeel van de reflexiviteit die Giddens (1991) beschrijft, komen voor een groot deel overeen met de eerder beschreven capaciteiten die gestimuleerd worden in het overkoepelende beleid en in de WVP. Dit wordt herhaald in de volgende paragraaf. Daarnaast wordt duidelijk waarom het mogelijk is om deze capaciteiten in de samenstelling van het interview direct te koppelen aan de leidinggevende in de uitvoering van de WVP.

§3.4 Van individu naar leidinggevende

In de theorieën van Gilbert (2004) over de activerende verzorgingsstaat, de reflexieve individu van Gilbert (1991) en de uiteenzetting van capaciteiten binnen reflexiviteit is dit gericht op het individu. Voor het onderzoek is het een vereiste dat de verwachtingen en de stimulering van de capaciteiten van het individu vertaald worden naar de leidinggevende in de uitvoering van de WVP. In de beschrijving van de WVP in hoofdstuk 2 is dit al voor een groot deel gedaan. Hieronder worden de overeenkomsten met de onderdelen van reflexiviteit samengevat. Voor bepaalde onderdelen van reflexiviteit geldt dat de manier waarop het individu hiermee omgaat dezelfde is als de manier waarop de leidinggevende hiermee om moet gaan. De reden hiervan wordt onderbouwd met literatuur van Watson (2000) en Parker (2001).

Kennisintensivering

In de vorige paragraaf is kennis verdeeld in vijf onderdelen, hieronder worden deze onderdelen gekoppeld aan de elementen in de WVP die deze kennis bij leidinggevendens zouden moeten stimuleren:

- Kennis uit de omgeving – In de WVP wordt in de preventie van ziekteverzuim, het opstellen en uitvoeren van het plan van aanpak en de re-integratie van de werknemer, de kennis over de omgeving gestimuleerd. De kennis wordt namelijk niet langer aangedragen maar zelf vergaard, dit wordt onder andere gedaan door anderen en andere bedrijven te observeren.
- Theoretische kennis – In de WVP wordt gestimuleerd dat er meer kennis ontstaat over de inhoud van de WVP. Ook deze kennis wordt niet langer aangedragen door de overheid, maar moet zelf worden vergaard.



- Het eigen leven – Dit wordt rechtstreeks vertaald naar de omgeving van de leidinggevende. Dus de eigen carrière. In de WVP wordt dit gestimuleerd door het geven van invulling aan het ziekteverzuimbeleid gebaseerd op eigen ervaringen.
- Sociale betrekkingen – Dit wordt rechtstreeks vertaald naar de omgeving van de leidinggevend. Dus de sociale betrekkingen ten opzichte van de werknemers. In de WVP wordt dit gestimuleerd door de kennis die vereist wordt over de problematiek op de werkvloer en in het ziekteverzuim en dus over de werknemers.
- Reskilling – In de WVP wordt de leidinggevend gestimuleerd om zijn kennis op pijl te houden om de juiste invulling te geven aan het ziekteverzuimbeleid.

Ook binnen de WVP wordt dus het hebben van kennis over de omgeving, theoretische kennis, de kennis over eigen ervaringen in de carrière van de leidinggevende, de sociale betrekkingen tussen werknemers en de leidinggevend en reskilling van kennis, gestimuleerd.

Zelfbewustzijn

Ook in het zelfbewustzijn van het individu zijn verschillende onderdelen geformuleerd door Giddens (1991), Sennett (1998) en Beck et al. (1997). De onderdelen die dit stimuleren, en al eerder genoemd zijn in de beschrijving van de WVP, worden samengevat. Het zelfbewustzijn wordt in de WVP gestimuleerd door bijvoorbeeld het verbinden aan consequenties van keuzes in de toekomst voor de leidinggevende zelf, maar ook voor de medewerkers. Hierdoor wordt hij gedwongen sceptisch en realistisch naar deze keuzes te kijken. Met bijvoorbeeld het gebruik van een werknemerstevredenheidonderzoek wordt gestimuleerd om dit zelfbewustzijn te vergroten.

Onafhankelijkheid en zelfstandigheid

Met betrekking tot onafhankelijkheid en zelfstandigheid zijn in de vorige paragraaf ook onderdelen geformuleerd. Onderstaand worden ook deze vertaald naar de leidinggevende in de uitvoering van de WVP.

- Het ontwikkelen van een eigen manier van invulling van het leven en sociale relaties – In de WVP wordt gestimuleerd dat de leidinggevend de preventie, het plan van aanpak en de re-integratie van de werknemer zelfstandig en onafhankelijk invult.
- Het vasthouden aan persoonlijke overtuigingen en ideeën – In de WVP wordt wel een advies voor het re-integratieplan geschreven door de Arbo-dienst, maar wordt gestimuleerd dat deze naar eigen idee en overtuiging van de leidinggevende wordt ingevuld.



- Probleemoplossend vermogen, niet afhankelijk van anderen om actie te ondernemen, dus initiatief nemen - door het, over het algemeen, ontbreken van steun van derden wordt de leidinggevende in de WVP gestimuleerd om onafhankelijk en zelfstandig een invulling te geven aan de wet.
- In combinatie met de autonomie waar Giddens (1991) zich op richt kan hieraan toegevoegd worden of het individu de mogelijkheid ziet of krijgt om deze zelfstandigheid en onafhankelijkheid uit te voeren – door het, over het algemeen, ontbreken van steun van derden wordt de leidinggevende in de WVP gestimuleerd om onafhankelijk en zelfstandig een invulling te geven aan de wet.

Eigen verantwoordelijkheid

Wanneer het verantwoordelijkheidsgevoel van het individu rechtstreeks vertaald wordt naar de leidinggevende, is het belangrijkste onderwerp van eigen verantwoordelijkheid dat de leidinggevende verantwoordelijkheidsgevoel heeft over de invulling van het beleid en de behaalde resultaten die hiermee gepaard gaan. Dit wordt binnen de WVP op verschillende manier gestimuleerd, dit door middel van de financiële verantwoordelijkheid, de verantwoordelijkheid over invulling van de preventie en de re-integratie en de consequenties voor het bedrijf, de werknemers en de leidinggevende zelf in keuzes die de leidinggevende maakt.

In voorgaande paragraaf zijn de onderdelen van reflexiviteit zoals Giddens (1991) deze beschrijft vertaald naar de leidinggevende in de uitvoering van de WVP. Deze zijn gebaseerd op de beschrijving die verschillende auteurs geven van de WVP en de wetswijzigingen die hieraan vooraf zijn gegaan. Binnen sommige onderdelen is een 'logische' vertaling gemaakt van de onderdelen van het individu naar de leidinggevende. Deze keuze is gebaseerd op de literatuur van Watson (2001) en Parker (2000) waaruit blijkt dat het individu vasthoudt aan eigen kenmerken, normen en waarden in zijn functie als leidinggevende.

§3.5 Een directe vertaling van het individu naar de leidinggevende

In de paragraaf 3.3 zijn de capaciteiten van het individu als onderdeel van reflexiviteit beschreven. Deze zijn toepasbaar op het leven van het individu. In dit onderzoek is het doel echter om te beschrijven in hoeverre deze capaciteiten bij de leidinggevende gestimuleerd worden door de WVP. Dit is voor een groot deel al gedaan in paragraaf 3.5, maar sommige onderdelen zijn rechtstreeks vertaald naar de omgeving van de leidinggevende of er is vanuit gegaan dat de leidinggevende op dezelfde manier omgaat met deze capaciteiten als het individu. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het intensiveren van kennis. Op basis van theorieën van Watson (2001) en Parker (2000) over het individu binnen een organisatie, is besloten om deze capaciteiten direct te vertalen naar de omgeving van de leidinggevend, specifiek in de uitvoering van de WVP.



Parker (2000:87) geeft in zijn beschrijving over organisatieculturen aan dat er sprake is van een organisatiecultuur, waarin op basis van geslacht, etniciteit, functie, religie of enig ander kenmerk van het individu subculturen kunnen ontstaan binnen de organisatiecultuur. Hierin maakt hij geen onderscheid in de kenmerken die van toepassing zijn binnen de organisatie of in het leven van het individu. Daarnaast geeft Parker (2000:88) aan dat verschillende onderdelen van binnen en buiten een organisatiecultuur elkaar overlappen. Voor het doel van het onderzoek is het derde punt dat hij hierin aandraagt het belangrijkste. Hier zegt Parker (2000:88) dat binnen de organisatie, de regio en de functie van een individu de ideeën over bijvoorbeeld geslacht elkaar overlappen. Hij betreft hier dus een kenmerk van het individu in de organisatie, zonder specifiek te benoemen welke vorm of invloed dit kenmerk heeft binnen en buiten de organisatie (Parker 2001:88). Daarnaast geeft hij aan dat de functie die een individu heeft binnen een organisatie en de gelijkenis die hij heeft met collega's, altijd overlap heeft met andere rollen die hij vervult in zijn leven, omdat deze in sterke mate beïnvloed worden door de normen en waarden van de persoon. Een dilemma waar een leidinggevende tegenaan zou kunnen lopen is, dat zijn eigen normen en waarden niet matchen binnen zijn functieprofiel, maar wat wel duidelijk is, is dat deze dus meegenomen worden in zijn functie.

Het doel van deze paragraaf is om aan te geven dat de capaciteiten van een individu direct vertaald kunnen worden naar zijn functie als leidinggevende in de uitvoering van de WVP. Tot nu toe is duidelijk geworden, met behulp van de theorie van Parker (2000:88) over organisatieculturen, dat de kenmerken en normen en waarden van het individu overlap hebben met zijn functie als leidinggevende binnen een organisatie.

Watson (2001:67) gaat hier verder op in en geeft aan dat de specifieke manier van werken van een leidinggevende te begrijpen is, wanneer we weten hoe een leidinggevende zijn eigen leven invult. Hierin wordt het 'soort individu', die de leidinggevende is, behouden. Vaardigheden of interesse die zij hebben komen volgens Watson (2001:67) terug in hun functie als leidinggevende. Ook geeft hij aan dat de invulling van de functie een samenspel is tussen hun persoonlijke gestelde prioriteiten en normen en waarden en de omgeving waarin zij zich bevinden. In zijn onderzoek beschrijft Watson (2001:75) de persoonlijke normen en waarden of ideeën die terug te zien zijn in de invulling van de functie van leidinggevende. Een voorbeeld hiervan in zijn onderzoek is, dat leidinggevendens graag de 'controle' hebben over anderen en niet de 'gecontroleerde' willen zijn. Dit is een kenmerk dat zowel terug komt in hun dagelijkse leven als in hun functie van leidinggevende (Watson 2001:84).



In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat de relatie tussen de capaciteiten van het individu en de capaciteiten van de leidinggevende overeenkomen met de relatie tussen de kenmerken, normen en waarden die het individu heeft en de kenmerken, normen en waarden in zijn rol als leidinggevende. Parker (2000) en Watson (2001) geven beiden aan dat hierin aantoonbare overlap bestaat. In dit onderzoek wordt vastgehouden aan de capaciteiten als onderdeel van de reflexiviteit, deze wordt rechtstreeks vertaald naar de capaciteiten die de leidinggevende bezit, ze worden enkel vertaald naar de veranderde omgeving.

§3.6 Onderzoeksvraag

In hoofdstuk 2 lijkt het zo te zijn dat de capaciteiten, kennisintensivering, zelfbewustzijn, zelfstandigheid en onafhankelijkheid en eigen verantwoordelijkheid gestimuleerd dienen te worden door de invoering van de WVP. In de beschrijving van Gilbert (2004) over de beleidsmatige veranderingen in de activerende verzorgingsstaat, blijkt dat de verschuiving van beleid inderdaad deze capaciteiten van het individu en de leidinggevendens zouden moeten stimuleren. Vervolgens wordt in de beschrijving van Giddens (1991) aangegeven dat door de veranderingen in de samenleving, deze capaciteiten verwacht worden van een individu in de late moderniteit. In dit hoofdstuk zijn de capaciteiten die gestimuleerd zouden moeten worden door de WVP en die verondersteld worden voor het individu, met behulp van verschillende literatuur geoperationaliseerd voor, uiteindelijk, de leidinggevende. Het doel van het onderzoek is om te beschrijven, in hoeverre deze capaciteiten, als onderdeel van reflexiviteit, gestimuleerd worden door de WVP.

In de aanleiding van dit onderzoek ontstond al een leidende vraag, maar een empirische vraagstelling is nog niet geformuleerd. Na voorgaande paragrafen kan er echter wel een empirische vraag geformuleerd worden..

<i>In hoeverre wordt de reflexiviteit van leidinggevendens gestimuleerd door de WVP?</i>
--

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn vier deelvragen geformuleerd:

1. Wordt de kennisintensivering van leidinggevendens gestimuleerd door de WVP?
2. Wordt het zelfbewustzijn van leidinggevendens gestimuleerd door de WVP?
3. Wordt de onafhankelijkheid en zelfstandigheid van leidinggevendens gestimuleerd door de WVP?
4. Wordt de eigen verantwoordelijkheid van leidinggevendens gestimuleerd door de WVP?

In paragraaf 3.3 zijn de onderdelen van reflexiviteit voor het individu uiteengezet. In de topiclijst in de bijlage is dit toepasbaar gemaakt op de uitvoerende leidinggevende in de WVP. In het volgende hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden beschreven.



H4 Onderzoeksmethodologie

In dit onderzoek is de volgorde anders dan de reguliere opbouw van een onderzoek. In de inleiding van het onderzoek wordt namelijk wel een leidende vraag gesteld, maar dit is nog niet de empirische vraagstelling. Er is voor gekozen om deze pas na het theoretisch kader te formuleren. In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier deze vraag wordt beantwoord. In de eerste paragraaf wordt de onderzoeksmethode beschreven. In de tweede paragraaf worden de onafhankelijke variabelen zo veel mogelijk uitgesloten en in het derde deel wordt de vraagstelling in het interview vastgelegd.

§4.1 Onderzoeksmethoden

Naast het feit dat er weinig gegevens bekend zijn over de WVP voor de invoering, is er ook weinig onderzoek verricht vanuit het werkgeversperspectief. Ik heb geen informatie kunnen vinden over de operationalisering van reflexiviteit. Vanwege het exploratieve karakter van het onderzoek zal er, gebruik gemaakt worden van kwalitatief onderzoek. In kwalitatief onderzoek wordt er namelijk gezocht naar diepgaande informatie over een bepaald onderwerp, in dit geval reflexiviteit van leidinggevendenden. Hierin staat de mogelijkheid open om door te vragen bij de respondenten en de mogelijkheid om de vraagstelling en de methodiek aan te passen tijdens de looptijd van het onderzoek. In het geval van dit onderzoek zijn bovenstaande mogelijkheden binnen dit onderzoek ondervangen met een eenvoudige pilot (zie bijlage). Met behulp van diepte-interviews onder leidinggevendenden zal geprobeerd worden zoveel mogelijk kennis over de stimulering van reflexiviteit van de leidinggevende door de WVP te vergaren (Baarda, de Goede en Teunissen, 1997:17).

In het onderzoek is gebruik gemaakt van halfgestructureerde interviews. Hierbij zijn echter de vragen al wel voor een deel vastgelegd, maar er wordt geprobeerd om zoveel mogelijk in te gaan op de antwoorden die gegeven worden. Dus niet als uitgangspunt deze vragen te gebruiken, maar vooral de onderwerpen die vastgelegd zijn. De antwoorden op de vragen zijn open antwoorden, in sommige gevallen wordt er wel een gesloten vraag gesteld, maar er wordt altijd gevraagd om een toelichting (Baarda e.a 1997). Door tijdens de interviews gebruik te maken van een recorder en de gegevens achteraf uit te typen is er geen informatie verloren gegaan. Na het afnemen van de interviews zijn de gegevens gelabeld in het programma MaxQDA, om op die manier de empirische vraagstelling te beantwoorden.

De WVP kan in dit onderzoek gezien worden als afbakening van het onderzoek. Door te onderzoeken of de verwachte en gestimuleerde capaciteiten in de WVP ook werkelijk terug komen in de capaciteiten van leidinggevendenden, kunnen eventueel voorzichtige uitspraken gedaan worden over de invloed van het overheidsbeleid op de reflexiviteit van leidinggevendenden. Hiermee is direct de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek duidelijk. Deze is erop gebaseerd dat er uitspraken gedaan kunnen worden over eventuele invloed van de overheid, in dit geval in de vorm van de WVP,



maar dit kan ook breder getrokken worden, op de reflexiviteit van de leidinggevende. De wetenschappelijke relevantie in het uiteindelijke onderzoek, ligt in het beschrijven van de reflexiviteit van het individu en in het geven van een aanvulling, op de inhoud van de theorieën van Giddens (1991;1994).

§4.1.1 Bedrijf

Om een selectie te maken uit bedrijven is een onderzoek van TNO als basis gebruikt. Uit dit onderzoek (van Vuuren 2005) blijkt dat grote organisaties, met hierdoor een grote variatie aan functies en met een P&O afdeling, het beste in staat zijn te voldoen aan de verplichtingen die de WVP met zich mee brengt. Om een onderzoek uit te kunnen voeren waarin de leidinggevenden niet geremd worden in hun reflexiviteit door externe factoren, zal er enkel onderzoek gedaan worden in grote organisaties. Het TNO betitelt organisaties met meer dan 100 werknemers als 'groot', dit wordt ook in de pilot aangehouden.

Hoewel deze 'grote bedrijven' niet belemmerd worden in de uitvoering van de WVP, wordt er binnen bedrijven wel een andere invulling gegeven aan de uitvoering van de wet. Dit kan betekenen dat de verantwoordelijkheid van de leidinggevende varieert of er een verschil is in de uitgangspunten van het te voeren beleid. Dit zou binnen het ene bedrijf meer gericht kunnen zijn op de financiën en binnen het andere, meer op de menselijke kant.

Om de onafhankelijke variabelen die verschillen in beleid met zich mee brengen, zoveel mogelijk uit te schakelen, is ervoor gekozen om alle interviews af te nemen bij één bedrijf. In het onderzoek worden er enkel leidinggevenden geïnterviewd die werkzaam zijn bij Atos Origin Nederland. De keuze voor dit bedrijf heeft onder andere te maken met de grote en dus het aantal benaderbare leidinggevenden. Daarnaast is het bedrijf gevestigd over heel Nederland en mocht, hoewel dit niet aangegeven is in de literatuur, geografie reflexiviteit beïnvloeden, dan is ook dit ondervangen. Niet onbelangrijk is het netwerk dat ik in de afgelopen jaren heb opgebouwd binnen het bedrijf, wat het vanzelfsprekend eenvoudiger maakt om bij respondenten te benaderen.

Atos Origin Nederland

Atos Origin, is een internationale IT-dienstverlener en stelt bedrijven in staat hun visie om te zetten in resultaten door de toepassing van consulting, systeemintegratie en managed operations. Atos Origin realiseert jaarlijks een omzet van € 5,8 miljard in veertig landen met een werknemersaantal van 50.000 van wie circa 9.000 in Nederland. Atos Origin is in Nederland gevestigd in o.a. Utrecht, Groningen, Eindhoven en Arnhem. Het concept bestaat uit diensten voor verschillende stadia in de levenscyclus van een ICT-oplossing, zoals; business consultancy, program- en projectmanagement, ontwerp en ontwikkeling, integratie met bestaande applicaties en infrastructuur, training en onderhoud en beheer.



Atos geeft aan dat de kernwaarden; klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, mensgerichtheid, ondernemerschap en teamgeest leiden tot een gezonde winstgevendheid van het bedrijf en betrokkenheid van de werknemers.

§4.1.2 Respondenten

Naar aanleiding van de theorieën over reflexiviteit van Giddens (1991) wordt er ook een onderscheid gemaakt in kenmerken van de respondenten. Ook dit wordt gedaan om een variatie in antwoorden van respondenten zoveel mogelijk te ondervangen, door het minimaliseren van onafhankelijke variabelen. Enkele kenmerken van de respondenten zullen beschreven worden en er zal aangegeven worden of er een keuze is gemaakt om dit kenmerk al dan niet bij het onderzoek te betrekken.

Geslacht

Door Giddens (1991) wordt er in de beschrijving van het begrip reflexiviteit, en de factoren die hierop van invloed zouden kunnen zijn, geen onderscheid gemaakt tussen mannen en vrouwen. In dit onderzoek wordt aangenomen dat de invloed van deze verschillen verwaarloosbaar zijn. Er wordt in dit onderzoek dus geen onderscheid gemaakt naar aanleiding van geslacht.

Nationaliteit

Hoewel er door Giddens (1991) geen expliciet onderscheid gemaakt wordt in nationaliteiten, hij draagt voorbeelden aan uit verschillende landen, geeft hij wel duidelijk aan dat zijn uitspraken voor Westerse landen gelden. Als voorbeeld noemt hij het feit dat de kennisverspreiding in Derde Wereld landen vanzelfsprekend veel langzamer verloopt, onder andere door het vaak ontbreken van digitale media. In het selecteren van respondenten zal de nationaliteit dus een rol spelen. Er zijn enkel respondenten geselecteerd die in een Westers land geboren zijn.

Leeftijd

Op basis van de literatuur zal wel een onderscheid gemaakt worden in leeftijd van de respondenten. Giddens (1991) geeft aan dat de late moderniteit zijn intrede nam rond de jaren zeventig. Dit is nu bijna veertig jaar geleden. Tegelijk met de late moderniteit werd, als eerder gezegd, het individu steeds reflexiever. Individuen in het heden van rond de veertig jaar zijn dus opgegroeid met het idee dat zij reflexief zouden moeten zijn. Echter, geeft Giddens (1991) geeft ook aan dat ouders een hele belangrijke rol spelen in de basis van de ontwikkeling van een reflexief individu, en de ouders van de nu veertigjarigen waren nog niet reflexief. Reflexiviteit is er voor deze groep dus niet met de paplepel ingegoten, maar is gaandeweg door bijvoorbeeld leraren en ‘peers’ aangeleerd, maar ook de overheid zou hier een belangrijke rol in kunnen hebben gespeeld.



Leeftijd zou dus kunnen leiden tot variatie in reflexiviteit. Er is voor gekozen om enkel respondenten te selecteren boven de veertig jaar, om deze variatie door leeftijd zo veel mogelijk te minimaliseren.

Opleidingsniveau en werkervaring

Opleidingsniveau speelt in de selectie van de respondenten een belangrijke rol. Dit heeft te maken met de nadruk die Giddens (1991) legt op de relatie tussen kennisniveau en reflexiviteit. Zoals ook al in het theoretische hoofdstuk naar voren is gekomen is er een bepaald kennisniveau nodig om keuzes te kunnen maken. Deze keuzes hangen weer direct samen met reflexiviteit. Om het algemene kennisniveau uit te schakelen als onafhankelijke variabele is er in het onderzoek voor gekozen het minimale opleidingsniveau vast te leggen op een Hbo opleiding. Daarnaast moet de respondent voldoen aan de eis dat hij al voor 2002 in een leidinggevende functie werkzaam was, dit betekent dus voor de invoering van de WVP. Hierdoor kan de leidinggevende een goede vergelijking maken van zijn eigen reflexiviteit als leidinggevende voor en na de invoering van de WVP.

Functie

Na het oefenen van het interview in de pilot komt naar voren dat de leidinggevende in beleidsmatige functies vaak een adviserende rol hebben naar de uitvoerende leidinggevende toe. En dat zij juist degenen zijn die de reflexiviteit van de uitvoerende leidinggevende dient te stimuleren.

Binnen Atos is de leidinggevende op beleidsmatig niveau verantwoordelijk voor de goede uitvoering van het ziekteverzuimbeleid. Hij adviseert en stimuleert hierin de uitvoerende leidinggevers. Maar zij zijn uiteindelijk niet degenen die het echt doen. De uitvoerende leidinggevende is verantwoordelijk voor zijn eigen mensen en hun ziekteverzuim. Hij moet het streven van de overheid, de organisatie, en in het geval van Atos, de beleidsmatige leidinggevende waar maken. Daarom is er in dit onderzoek voor gekozen om de 'teammanagers' binnen Atos te betrekken bij het onderzoek en de beleidsmatige leidinggevers links te laten liggen.

Werkzaam voor de invoering van WVP

In de selectie van respondenten is het een pré dat de leidinggevende al tien jaar werkzaam is in een leidinggevende functie. Giddens (1991) geeft echter wel aan dat de 'baan-voor-het-leven' verleden tijd is en dat werknemers in het algemeen vaker wisselen van functie. Om de groep mogelijke respondenten binnen Atos te vergroten zonder de betrouwbaarheid van het onderzoek aan te tasten is hierin een theoretisch onderbouwd compromis gesloten.



Om respondenten te interviewen die een relevant onderscheid kunnen maken in de tijd ‘voor de invoering van de WVP’ en ‘na de invoering van de WVP’ is besloten dat de respondent zowel voor als na de invoering van de WVP werkzaam moeten zijn (geweest) in een leidinggevende functie, maar dit hoeft niet bij hetzelfde bedrijf te zijn. Hoewel binnen een eventueel ander bedrijf een ander beleid gevoerd wordt en dit een punt is dat in het onderzoek geprobeerd is te ondervangen door alle interviews bij één bedrijf plaats te laten vinden, wordt hierin een uitzondering gemaakt.

De leidinggevende heeft een verandering meegemaakt in het organisatorische beleid met betrekking tot ziekteverzuim. Er wordt vanuit gegaan dat hierdoor de focus van de leidinggevende minder op beleid ligt, maar juist meer op zijn eigen capaciteiten. Hij zal hierdoor beter in staat zijn de beleidsveranderingen los te koppelen van zijn eigen functioneren. Hier wordt ook gericht naar gevraagd in het interview. Dit is niet het geval wanneer een leidinggevende zich niet bewust is van een andersoortig beleid bij een andere organisatie.

Er wordt in het onderzoek dus vanuit gegaan dat de leidinggevende onderscheid kan maken in zijn eigen capaciteiten en het beleid van de organisatie, eenvoudiger gemaakt door een verschuiving van datzelfde beleid en dus als uitgangspunt juist de eigen capaciteiten.

Aantal respondenten

Er is in het onderzoek gekozen voor een kleine groep respondenten die, door het verminderen van de invloed van de onafhankelijke variabelen, zo veel mogelijk overeenkomsten met elkaar hebben. In verband met de relevantie van de operationalisering van het begrip reflexiviteit en de verdeling van de tijd in het proces naar het completeren van dit onderzoek, was er in het eindstadium helaas sprake van tijdgebrek. Er is hierom gekozen om het interview af te nemen onder twaalf respondenten. Naar verwachting zal er wel voldoende informatie verzameld worden om voorzichtige uitspraken te kunnen doen over de reflexiviteit van deze leidinggevend en zullen er overeenkomsten zijn in de antwoorden van de respondenten.

Vraagstelling

Naar aanleiding van het interview dat enkele keren uitgevoerd is in het pilot is ook duidelijk geworden dat er meer structuur aangebracht diende te worden in het interview zelf. De onderwerpen waren nog te abstract om een bevredigend antwoord te verwachten van de leidinggevende. Daarom is er voor gekozen om de vragen meer naar de praktijk toe te brengen. Er is voor het interview gekozen om in enkele gevallen zelfs gesloten vragen te gebruiken.



Op die manier wordt er uitsluitend gegeven over en bepaald onderwerp. Iedere respondent is echter uitgenodigd om het antwoord op deze gesloten vragen toe te lichten.

§4.2 Interview

Naar aanleiding van de theorieën van Giddens (1991) die in hoofdstuk 3 geanalyseerd zijn, en specifiek de onderdelen van reflexiviteit, is het interview samengesteld. Het interview wordt aan de hand van de onderdelen van reflexiviteit verdeeld in vier categorieën. Hiervoor worden kennisintensivering, mate van zelfbewustzijn, onafhankelijkheid en zelfstandigheid en de eigen verantwoordelijkheid aangehouden.

In het interview wordt aan de leidinggevende gevraagd zichzelf te beoordelen voor de invoering van de WVP en na de invoering van de WVP. In welke capaciteiten denkt hij zelf te zijn gegroeid of juist niet naar aanleiding van de veranderingen die de WVP met zich meebrengt in het ziekteverzuimbeleid of zijn deze veranderingen door aan iets anders gerelateerd. De losstaande capaciteiten vormen samen reflexiviteit. Op basis van de onderzoeksmethoden in voorgaand hoofdstuk en de antwoorden van de respondenten op de interviewvragen, zijn in het volgende hoofdstuk de resultaten van het kwalitatieve onderzoek beschreven. Dit is ook gedaan met als basis de verschillende capaciteiten, als onderdeel van reflexiviteit.



H5 Resultaten

Op woensdag 6 mei 2009 en donderdag 7 mei 2009 hebben er in Utrecht en Groningen twaalf interviews plaatsgevonden onder uitvoerende leidinggevendenden binnen Atos Origin. Zij hadden allemaal een bijna soortgelijke uitvoerende functie binnen het bedrijf. Zij zijn hier al werkzaam voor de invoering van de WVP en hebben minimaal 7 jaar leidinggevende ervaring. Daarnaast zijn zij allemaal boven de 41 jaar, hbo of universitaire opgeleid en van Nederlandse nationaliteit. In de bijlage is een overzicht van alle respondenten weergegeven. Voor het starten van het interview is een korte introductie gegeven over het onderwerp. Er is getracht de respondenten niet te beïnvloeden of de ‘gewenste’ kant op te sturen. De interviews hebben allemaal veel waardevolle informatie opgeleverd. Op basis van deze informatie zijn de resultaten in dit hoofdstuk samengesteld.

§5.1 Kennisintensivering

Om de kennisintensivering te kunnen beschrijven is dit begrip, zoals al eerder aangegeven, ook weer onderverdeelt in verschillende onderwerpen. In de eerste instantie is er gevraagd naar de kennis die de leidinggevende heeft over de WVP en de omgeving van het bedrijf. De kennis over de WVP is in de meeste gevallen wel groter geworden sinds de periode voor de invoering. Veel van de respondenten geven aan dat ze voor die tijd het belang van deze informatie niet zo inzagen en dat ze nu wel meer op de hoogte zijn.

“Veel minder. Dat onderwerp was minder bekend. Laat staan... ook de begeleiding en de focus..... maar de WVP heeft wel de bedrijven wakkergeschud en ook naar mijn gevoel met name vanwege een stukje verantwoordelijkheid die ze krijgen.” (Roel Gunnink, 6 mei 2009)

Echter, is dit wel vaak in grote lijnen en wordt de specifieke informatie opgezocht of aangevraagd op de momenten dat deze nodig is. De respondenten hebben voor een groot deel vooral kennis over het doel van de WVP. Zij geven aan dat de WVP zorgt voor een minder grote instroom in de WIA. Al noemt een groot deel van de respondenten dit nog de WAO. Ze erkennen de verschuivende verantwoordelijkheid van verzekeringsmaatschappijen, UWV en de overheid, naar de werknemer en de werkgever. De WVP wordt door de respondenten gezien als een wet die zowel de werknemer beschermt, door zijn rechten duidelijk te communiceren, maar degene ook zeker op de hoogte te stellen van zijn plichten. Datzelfde geldt voor de werkgever.



“De verantwoordelijkheid verplaatst van verzekeringsmaatschappijen en overheidinstanties naar de werkgever. Die moet nu weekmeldingen doen en een plan van aanpak schrijven. Er wordt in de WVP goed werkgeverschap verwachten, door contact te hebben met de werknemer.” (Pepijn Wittop Koning, 7 mei 2009)

Een enkeling formuleert de inhoud van de WVP direct vanuit de visie van de leidinggevende.

“Dat je in ieder geval als leidinggevende positief moet meewerken aan de re-integratie van zieke medewerkers, zodat ze sneller weer aan het werkproces kunnen meedoen.” (Henk Giesen, 6 mei 2009)

Ook zijn er respondenten die aangeven dat zij ook al vóór de invoering van de WVP op de hoogte waren van de inhoud van de regelingen. Maar dit heeft dan in veel van de gevallen te maken met het feit dat zij in aanraking zijn geweest met een zieke medewerker in hun team en hier op eigen initiatief betrokken bij waren, onderdeel waren van het Medische Team of de OR of zelf in aanraking zijn gekomen met deze regelingen.

De kennis over de omgeving van de respondenten lijkt niet heel veel te zijn. Vaak wordt er wel informatie opgepikt, via vrienden en kennissen, eigen ervaring binnen een ander bedrijf en eventueel via klanten en concurrenten. Dit is in een enkel geval een onderwerp waar naar geïnformeerd wordt, maar in de meeste gevallen, iets dat toevallig ter sprake komt. In geen enkel geval heeft de leidinggevende zelf de kennis vergaard om eventueel een vergelijking te kunnen maken met de eigen situatie. In de meeste gevallen hadden de respondenten geen aanwijsbare reden waarom ze deze informatie niet verzameld hebben. Sommige leidinggevendenden geven aan dat, andere dingen prioriteit hebben. Daarnaast, heb je als leidinggevende veel verantwoordelijkheden en is dit daarvan slechts een onderdeel.

Een vergelijking met andere bedrijven in Nederland met betrekking tot ziekteverzuimpercentages wordt wel gemaakt. De leidinggevendenden denken zeker over deze kennis te beschikken. Echter verschilt letterlijk bij iedere respondent het antwoord. De respondenten denken in dit geval dus wel de kennis te bezitten, maar zijn het duidelijk niet eens over het antwoord.

“Het ziekteverzuimpercentage ligt bij Atos zeker lager dan bij andere IT bedrijven. Met andere branches wil ik het niet vergelijken, want bijvoorbeeld bij de overheid ligt dit percentage weer veel hoger.” (Bortha Woudsma, 7 mei 2009)



“In vergelijking met andere bedrijven in de branche doen we het wel redelijk, daarin zijn geen extreme afwijkingen.” (Ronald Batenburg, 7 mei 2009)

Hoewel in de meeste gevallen de WVP wel stimuleert om wat meer informatie te vergaren over de inhoud van de regelingen in het ziekteverzuimbeleid binnen de organisatie, lijkt dezelfde informatie van buiten de organisatie voor de respondenten niet van belang. Daarnaast lijkt een deel van het vergaren van informatie, samen te hangen met eigen interesse en het gebruik ervan in een bepaalde situatie. De WVP stimuleert echter wel dat de leidinggevenden meer op de hoogte zijn van de inhoud van de regelingen dan voor de invoering van de WVP.

“Aangezien de WVP soms als een soort van ‘Zwaard van Damocles’ boven je hoofd hangt, is het wel handig om op de hoogte te zijn” (Anke Niekus, 7 mei 2009)

In dit onderdeel van het interview is ook al naar de ‘onbewuste’ kennis uit ervaring van leidinggevenden gevraagd. In het interview is kort doorgevraagd wanneer de respondent zelf over zijn ervaring begint, in het ziekteverzuimbeleid of met zieke medewerkers. Het lijkt voor alle respondenten zeer aannemelijk dat zij hun ervaring gebruiken bij de uitvoering van het ziekteverzuimbeleid en de WVP. Het is hierin niet te benoemen welke kennis dit dan is. Iedere respondent gebruikt kennis die hij of zij opgedaan heeft in het verleden, en niet meer of minder sinds de invoering van de WVP. Het lijkt zo te zijn dat de WVP onder deze respondenten geen invloed heeft gehad op het gebruik van kennis uit ervaring.

“Doordat je meer ervaring hebt kan je misschien wel meer vermijden, omdat je eerder de signalen oppikt. Het is echter in mijn ogen niet zo dat je dit met de wet in de hand doet. Nee, dit was altijd al het streven.” (Ronald Batenburg, 6 mei 2009)

De meeste respondenten kunnen hun kennis met betrekking tot sociale relaties en kennis van de werknemers zelf duidelijk benoemen. Al zijn: “...als je dat niet kan, kan je beter een ander vak kiezen...” en “...dat lijkt me inherent aan het zijn van een manager...” als antwoord geen uitzondering. In de meeste gevallen wordt aangegeven dat, je als leidinggevende, wel op de hoogte moet zijn, van wat er speelt onder de werknemers. Anders kan je je functie niet goed vervullen. Hoewel in sommige gevallen aangegeven wordt dat het niet mogelijk is altijd op de hoogte te zijn van alles, wordt dit wel geprobeerd. De termen ‘peoplemanagement’ en ‘mensenkennis’ komen vaak ter sprake.



“Ik ben misschien niet altijd geheel op de hoogte, maar ik probeer het wel. Voor iedere persoon geldt weer wat anders, en daarnaast moet je wat met signalen die je krijgt. Peoplemanagement is voor mij heel belangrijk.” (Ronald Batenburg, 6 mei 2009)

Voor de meeste respondenten geldt, dat zij ook altijd op de hoogte geweest zijn van deze informatie en dit is niet veranderd door de invoering van de WVP.

“Nee, ik beschik niet over meer of minder informatie dan voor de WVP, anders moet je geen manager worden. De WVP is een middel en geen doel op zich.” (Harm Ytsma, 7 mei 2009)

“Die kennis heb je niet perse nodig door de WVP, maar als manager moet je dit hebben. Je bent een slechte manager als je dat niet weet. Ik vind het niet meer dan normaal ‘goed werkgeversschap’ als je die interesse hebt en dit zou dus niet door de WVP moeten komen.” (Pepijn Wittop Koning, 7 mei 2009)

Wel erkent een groot deel van respondenten dat de WVP zou kunnen stimuleren om meer op de hoogte te zijn van de situatie waarin een werknemer zit. Dit is namelijk waardevolle informatie die te gebruiken is tijdens bijvoorbeeld preventie van ziekte, in het plan van aanpak of tijdens de re-integratie.

“Ja, het zou wel een stok achter de deur kunnen zijn, er zijn natuurlijk consequenties aan verbonden nu” (Pepijn Wittop Koning, 7 mei 2009)

In een enkel geval wordt echter ook aangegeven, dat er teveel uitgegaan wordt van de kennis die, een leidinggevende, heeft over de werknemer. Doordat er vaste richtlijnen gebruikt worden in de WVP, maar ook vanuit de organisatie, moet de leidinggevende in sommige gevallen ook cruciale keuzes maken in de uitvoering van het beleid. Enkele leidinggevendenden geven aan dat hierin soms wel wat kennis ontbreekt. Dit gaat dan vaak over medische kennis of de manier waarop om gegaan moet worden met de werknemer bij een bepaald ziektebeeld.

“Als de arbo-arts bij mij aangeeft dat iemand wel weer aan het werk kan voor twee uur per dag, maar niet te veel verantwoordelijkheid mag krijgen en onder tijdsdruk mag staan, dan moet ik hier zelf invulling aan geven. Moet ik dan een projectje gaan verzinnen? Over het algemeen kunnen ze geen werkzaamheden doen die bij hun oude functie horen. Dan weten ze zelf ook wel dat ze er voor spek en bonen bij zitten. Dan mis ik wel wat extra input van de arbo-arts” (Ronald Batenburg, 6 mei 2009)



De kennis die de respondenten hebben is vaak afkomstig uit ervaringen, terloopse informatie die opgevangen wordt van kennissen, vrienden, klanten en concurrenten. Daarnaast is een belangrijke bron van informatie de organisatie zelf, informatiebijeenkomsten, overleg met het managementteam, HRM of de arbo-arts, dit zorgt ook voor extra kennis bij de leidinggevenden. Maar ook komt kennis uit het nieuws, kranten, internet en in sommige gevallen vakbladen. De respondent is in de meeste gevallen niet bewust op zoek naar informatie over wetgeving of ziekteverzuimbeleid. Hierin is onder de respondenten geen verschil met de periode voor de invoering van de WVP.

Over de kennisintensivering gestimuleerd door de WVP over het algemeen antwoorden de leidinggevenden positief. Zij zien in de meeste gevallen wel dat zij na de invoering van de WVP meer kennis nodig hebben om deze op de juiste manier uit te voeren, in vergelijking met de periode daarvoor. Dit geldt vooral voor de kennis over de wetgeving zelf, en dus niet zo zeer voor de kennis over de omgeving en de sociale relaties op de werkvloer en over de werknemers. Voor een enkeling geldt dat hij in de periode voor de invoering al wel evenveel op de hoogte was van de regelingen, maar dit heeft dan met pure persoonlijke interesse te maken. Ook zij erkennen dat die kennis ook in de uitvoering meer bruikbaar is dan voorheen.

§5.2 Zelfbewustzijn

Door een korte introductie te geven op het onderwerp wordt het voor de respondenten duidelijk wat er door Giddens (1994) bedoeld wordt met zelfbewustzijn. Ook hier wordt geprobeerd de respondenten niet te beïnvloeden in de antwoorden die zij geven. Aangezien het onderwerp in het interview onderverdeeld is in verschillende stukken, wordt dit in de analyse van de resultaten ook vastgehouden.

Een korte terugblik. Giddens (1994) geeft aan dat in de moderniteit keuzes gemaakt werden op basis van het verleden. In de late moderniteit worden keuzes steeds vaker gemaakt vanuit het individu en met zicht op de toekomst. In het privé-leven maken de respondenten hun keuzes geen van allen op basis van in het verleden gemaakte keuzes. Geen van hen baseert de keuzes die zij maken op tradities of de keuze die hun ouders gemaakt hebben.

“Ik probeer altijd zoveel mogelijk te anticiperen, ik ben gewend om een paar stapjes vooruit te denken.”(Roel Gunnink, 6 mei 2009)

“Behaalde resultaten in het verleden bieden geen garanties voor de toekomst.” (Harm Ytsma, 7 mei 2009)



Maar zij erkennen ook allen dat ervaring een grote rol speelt in de keuzes die je vandaag maakt. Een groot deel van de respondenten weegt de gevolgen in de toekomst af, om zijn keuzes van vandaag op te baseren. Een deel hiervan geeft aan dat zij die niet bewust doen, maar dat deze manier van beslissen onderdeel is van zijn persoonlijkheid. Wanneer dit voor de keuzes in het eigen leven geldt, is dit niet anders in de functie van leidinggevende. Niet alleen de gevolgen in de toekomst spelen een rol in de keuzes van de respondenten, ook bijvoorbeeld een onderbuikgevoel, het eigen geweten, rechtvaardigheid of intuïtie. Ook met behulp van het advies van de arbo-arts worden deze keuzes gemaakt.

“Ik wil de man in de spiegel iedere ochtend recht in de ogen kunnen kijken”. (Harm Ytsma, 7 mei 2009)

“Soms moet je beslissingen nemen voor werknemers, dit doe je dan naar eigen inzicht zo rechtvaardig mogelijk” (Peppijn Wittop Koning, 7 mei 2009)

Ook de persoon waar de leidinggevende mee te maken heeft is cruciaal. Dit wordt in een enkel geval aangegeven. Hoewel dit niet als de ‘juiste’ manier gezien wordt, is dit volgens een deel van de respondenten wel menselijk. In de meeste gevallen wordt erkend dat de keuzes die gemaakt moeten worden, binnen de mogelijkheden van de WVP genomen worden. Hierin zouden de keuzes beperkt worden door de WVP. In enkele gevallen worden ook de financiële gevolgen voor het bedrijf in acht genomen bij die keuzes. Hoewel de menselijke gevolgen ook in al deze gevallen, vóór de financiële gevolgen gaan.

Deze leidinggevendenden zien hierin echter geen verschil voor zichzelf, in de periode voor de invoering van de WVP, en daarna. Veel respondenten zien de manier van keuzes maken als onderdeel van je persoonlijkheid. In zekere mate worden keuzes eventueel beïnvloed doordat je binnen een bepaald kader werk, maar een echte invloed heeft de WVP hierin niet gehad.

“Zo ben ik en dit is mijn stijl. Zo wil ik met mensen omgaan en zo wil ik met het bedrijf omgaan. Daar probeer ik zo veel mogelijk aan vast te houden” (Anke Niekus, 7 mei 2009)

Het tweede onderwerp met betrekking tot zelfbewustzijn als onderdeel van reflexiviteit is het zoeken naar alternatieven in een keuze. Alle respondenten in het onderzoek gaan op zoek naar alternatieven in een keuze die zij maken.



“Keuzes zijn bij mij altijd afhankelijk van de alternatieven die er zijn. Soms zijn er geen alternatieven en dan heb je ook geen keuze eigenlijk want dan is het een voldongen feit” (Roel Gunnink, 6 mei 2009)

Om hier een goed beeld van te krijgen is er in het interview gevraagd naar de manier waarop ze dit doen. Dit is soms door zelf nog eens goed na te denken over het maken van een bepaalde keuze, maar ook door advies in te winnen bij een collega, HRM-er, de arbo-arts of een directe collega. De belangrijkste factor met de meeste invloed in het proces van het zoeken naar alternatieven en waardoor de keuze eventueel in twijfel getrokken kan worden, is de werknemer. In sommige gevallen wordt eerst het plan van de leidinggevende aangedragen, en is dit bespreekbaar.

“Over het algemeen leg ik een plan neer bij de persoon die ziek is en dan bespreken we dit samen. Meestal proberen we het dan gewoon en als het niet lukt, wordt het aangepast.” (Peppijn Wittop Koning, 7 mei 2009)

In de meeste gevallen worden keuzes geheel in samenspraak met de werknemer gemaakt. De leidinggevendenden in het onderzoek geven aan dat zij hun eigen keuzes niet méér, in twijfel zijn gaan trekken of méér op zoek zijn gegaan naar alternatieven dan in de periode voor de WVP. Dit is iets wat zij altijd al gedaan hebben. Ook dit wordt gezien als onderdeel van de persoonlijkheid of als onderdeel van de functie van leidinggevende.

“Ik maak gebruik van testen om de kwaliteiten en de drijfveren van werknemers vast te leggen. Op die manier kan je uitzoeken of iemand op de goede plek zit of niet. Dit is voor mij een belangrijke factor in de keuze die ik maak.” (Bortha Woudsma, 7 mei 2009)

“Zeker in extreme gevallen is het belangrijk dat je advies vraagt bij de HRO-er en met hem ook de alternatieven afweegt. Wat de verschillende mogelijkheden binnen de wet is handig om te weten. Hierin wordt ook gekeken vanuit het oogpunt van Atos als bedrijf.” (Anke Niekus, 7 mei 2009)

Het uitsluiten van negatieve gevolgen is een onderwerp dat in het interview besproken is als ‘realistisch zijn’. Veel leidinggevendenden zien ook dit als iets wat zij altijd al gedaan hebben. Dit is niet meer of minder geworden sinds de invoering van de WVP.



“In hopeloze gevallen moet je wel weten waar de grenzen liggen. Je kunt niet eeuwig door blijven gaan. De WVP heeft er in deze gevallen bij geholpen dat je van beide kanten weet wat je moet doen met betrekking tot bijvoorbeeld de vastlegging van gegevens.” (Ronald Batenburg, 6 mei 2009)

Naast de letterlijk gestelde vragen wordt ook in dit onderdeel van reflexiviteit de invloed van ervaring getracht te achterhalen. Hoewel de respondenten aangeven dat ervaring heel belangrijk is, worden keuzes in de meeste gevallen gebaseerd op situationele factoren. Hierin speelt levenservaring, werkervaring en ook ervaring als leidinggevende wel een belangrijke rol. Zij spitsen deze ervaring dan toe op de situatie op dat moment. Giddens (1994) geeft ook aan dat een leidinggevende zich in de late moderniteit bewuster is van zijn rol. De respondenten geven in de meeste gevallen aan dat zij zich er bewust van zijn wat voor input er van hen verwacht wordt en wat hun rol is als leidinggevende in het ziekteverzuimbeleid. Hij is zich dus wel bewust van de rol die hij moet spelen in deze procedure.

Wanneer de vraag of de leidinggevende over het algemeen zelfbewuster is geworden sinds de invoering van de WVP wordt gesteld, wordt deze voor de helft positief en voor de andere helft negatief beantwoord. Er wordt bij een negatief antwoord aangegeven dat, de leidinggevende, zichzelf niet zelfbewuster vindt sinds de WVP, omdat hij altijd al op deze manier keuzes heeft gemaakt. Hij heeft altijd al zijn eigen keuzes in twijfel getrokken, naar alternatieven gezocht of advies ingewonnen voor deze keuzes. In het geval van een positief antwoord, geeft de leidinggevende aan dat hij doordat hij bewuster is van het ziekteverzuim als een vraagstuk sinds de invoering van de WVP, zijn rol in het ziekteverzuimbeleid groter is geworden en hij zich bewuster is van de consequenties van zijn keuzes, hij hierin ook meer zelfbewust is. Hij gaat meer op zoek naar de mogelijkheden binnen de wet en weegt de keuze die hij wil maken af voordat deze genomen wordt.

“Hoewel je misschien niet precies op de hoogte bent van de regelgeving in de WVP weet je wel dat dit er is. Hier houd ik wel meer rekening mee in de keuzes die ik maak. (Anke Niekus, 7 mei 2009)

“Ik voel de WVP wel als een stok achter de deur, om het probleem sneller en scherper in kaart te brengen. Wat de stand van zaken is, wat de keuzes zijn die genomen moeten worden en wat de consequenties zijn. Je moet in de vastgelegde periode concrete stappen zetten en keuzes maken.” (Bortha Woudsma, 7 mei 2009)



§5.3 Onafhankelijkheid en zelfstandigheid

In de vraagstelling in het interview zijn de vragen over onafhankelijkheid en zelfstandigheid vooral gericht op de aanpassing van het beleid naar eigen inzicht, normen en waarden en de stimulans die hiervoor gegeven wordt in de WVP. In de eerste instantie worden de resultaten van de zelfstandigheid beschreven en daarna kort die van onafhankelijkheid. Doordat de respondenten onafhankelijkheid en zelfstandigheid over het algemeen ook ervaren als eigenschappen die veel overeenkomsten met elkaar hebben, wordt er niet veel aandacht besteed aan het scheiden van deze twee.

Een deel van de respondenten geeft aan dat zij inderdaad meer zelfstandigheid ervaren, om het beleid naar eigen inzicht in te vullen. Zij geven aan dat zij in de periode voor de WVP helemaal niet bezig zijn geweest met de invulling van dit beleid en nu merken dat zij dit wel zelfstandig doen. Hierin geven zij aan dat zij ook onafhankelijk keuzes kunnen maken, maar dat zij wel bij onzekerheid of ter bevestiging advies vragen aan een HRO-er of een arbo-arts. Dit gaat, zoals eerder aangegeven, vooral om medische kennis die de leidinggevende niet bezit. Het lijkt dus onder deze respondenten zo te zijn dat zij, tot het moment dat ze niet over de juiste kennis beschikken, meer zelfstandigheid en onafhankelijkheid ervaren dan voor de invoering van de WVP. In twee gevallen wordt aangegeven dat, er niet voldoende steun is vanuit de Arbo-arts. Er zou te weinig communicatie plaatsvinden en de richtlijnen die gegeven worden zijn te algemeen. Ze laten te veel ruimte voor eigen invulling van de leidinggevende. Dit gaat weer over onderwerpen waar de leidinggevende te weinig kennis over heeft, zoals medische vraagstukken.

“Als ik het me goed herinner dan werd het in die tijd daarvoor geheel uitbesteedt en nu is het duidelijk onze taak om daarin mee te praten. De vraag van de organisatie is wel dat wij daar een grote zelfstandigheid is hebben. In mijn gevoel komt het wel goed uit dat dit zo geregeld is, want ik vind het toch al belangrijk om te doen.” (Henk Giesen, 6 mei 2009)

“Het is voor een groot deel wel mogelijk om het beleid zelfstandiger in te vullen. Wanneer het echter te medisch of te ingewikkeld wordt, dan roep ik wel hulp in van een specialist.” (Anke Niekus, 7 mei 2009)

Een tweede deel van de respondenten geeft aan dat zij eigenlijk dezelfde zelfstandigheid en onafhankelijkheid bemerken als voor de invoering van WVP. Dit zijn over het algemeen de respondenten die in de periode voor de WVP naar eigen initiatief al invulling gaven aan het beleid en nu, de WVP vooral als ondersteuning zien. Ook bepalen zij niet geheel onafhankelijk wat te doen in een geval van ziekte, maar ook zij winnen advies in. Het moment dat zij dit doen is hetzelfde als voor de eerste groep.



“De zelfstandigheid is niet groter geworden, maar je bent wel bezig met het overdragen van informatie en mogelijkheden naar de werknemer. Je bent er zelf voor aan het zorgen dat dit goed gedaan wordt”. (Bortha Woudsma, 7 mei 2009)

De derde groep geeft juist aan dat zij minder zelfstandigheid ervaren, omdat zij tegen de grenzen van de wet aanlopen en in sommige gevallen op een andere manier hadden gehandeld, dan nu vastgelegd en dus mogelijk is. De invulling van de wet kan dan, niet geheel naar eigen inzicht worden gedaan, maar moet binnen vastgelegde kaders. Deze zijn misschien niet altijd passend.

Dit gaat over bijvoorbeeld de contactmomenten met de werknemer, maar ook in de re-integratie van de werknemer lopen leidinggevers soms tegen de grenzen van de wet aan.

“Hoewel nu dingen in sommige gevallen makkelijker geregeld kunnen worden dan in het verleden, loop je soms wel tegen de grenzen van de wet aan, dit heeft dan vooral te maken met de re-integratie van mensen. Je zou je misschien wel anders willen doen, maar soms mag of kan dat niet.” (Harm Ytsma, 7 mei 2009)

Met betrekking tot de onafhankelijkheid wordt over het algemeen hetzelfde gedacht. Hierin hebben andere managers, de werknemer, de HRO-er en de arbo-arts een zeer sterke adviserende rol. Managers geven aan dat zij de keuzes wel onafhankelijk zouden kunnen maken, maar hier in praktisch in alle gevallen advies inwinnen. In de meeste gevallen is dit echter bij kortdurende ziekte minder het geval, hierin worden onafhankelijk keuzes gemaakt of wordt de taak geheel aan de HRO-er overgelaten.

“Door het grote volume van de organisatie en de vele gevallen van kort verzuim, die dit met zich meebrengt, neem ik tijdens kort verzuim meer afstand. Dit wordt als het nodig is overgenomen door het HRM team, maar in de meeste gevallen is dit iets waarover ik de informatie in cijfers ontvang van het managementteam”. (Ronald Batenburg, 6 mei 2009)

Waar een groot deel van de respondenten het over eens is, is het feit dat zij naar eigen inzicht en eigen idee leiding kunnen geven en hun relatie met de medewerker kunnen onderhouden. Zij geven aan dat er binnen de kaders van de wet en de organisatie genoeg speelruimte is. Echter kunnen zij niet zeggen dat deze ruimte groter of kleiner geworden is, sinds de invoering van de WVP. Onder deze respondenten lijkt het dus zo te zijn dat de WVP geen invloed heeft op de invulling van de eigen manier van leidinggeven of de relatie die de leidinggevende heeft met zijn werknemers.



Met betrekking tot de zelfstandigheid in de invulling van beleid zijn de meningen dus verdeeld, puur afhankelijk van de manier waarop zij hier mee omgingen voor de WVP. Met betrekking tot de consequenties van keuzes die gemaakt worden, geven zij echter wel aan dat hierin veel zelfstandigheid en onafhankelijkheid wordt verwacht. Als er negatieve gevolgen aan een keuze zitten zullen ze niet de directe financiële gevolgen bemerken, maar hierin worden zij zeker wel aangesproken. Er wordt dus in een enkel geval aangegeven, dat het vangnet vanuit de organisatie in die gevallen soms te laat kan komen. In vergelijking met de periode voor de WVP, is in enkele gevallen een verschil te bemerken, maar in de meeste gevallen wordt aangegeven dat er weinig verschil is met de periode voor de invoering van de WVP.

Over de invloed van de WVP op de onafhankelijkheid en zelfstandigheid zijn de meningen dus sterk verdeeld. In vergelijking met de periode voor de WVP geeft een deel van de respondenten aan dat zij wel zelfstandiger en onafhankelijker te werk kunnen gaan. Voor de tweede groep is dit hetzelfde gebleven en de derde groep geeft aan dat de WVP juist voor minder onafhankelijkheid en zelfstandigheid zorgt. Door deze variatie in antwoorden is het onmogelijk om een eenduidig antwoord te formuleren op de derde deelvraag in dit onderzoek.

§5.4 Eigen verantwoordelijkheid

Over het onderwerp eigen verantwoordelijkheid zijn in de eerste instantie vooral de wettelijke verantwoordelijkheden bekend bij de respondenten. Iedere respondent is er van op de hoogte dat de werkgever tegenwoordig veel meer verantwoordelijkheden heeft dan voor de invoering van de WVP. Dit beïnvloedt ook de verantwoordelijkheid die zij hebben als leidinggevende. Dit is vastgelegd in de wettelijke richtlijnen, maar ook in het ziekteverzuimbeleid van Atos.

Met betrekking tot de keuzes die zij maken, geven zij aan beleidsmatig zeker meer verantwoordelijkheden te hebben. Hun rol in het ziekteverzuimproces is aanzienlijk vergroot en dit brengt automatisch meer eigen verantwoordelijkheid met zich mee. In het verleden was de afdeling HRM hier verantwoordelijk voor en nu is dit gedecentraliseerd naar de uitvoerende leidinggevende.

“De leidinggevende is de uitvoerende van de wet, dus je kan hier ook op aangesproken worden. Je kan hulp in roepen van bijvoorbeeld HRM, wat ik ook doe, maar de leidinggevende is daar in feite verantwoordelijk voor.” (Bortha Woudsma, 7 mei 2009)



Om de vraag specifiek te maken is er ook naar verantwoordelijkheidsgevoel gevraagd. Dit verantwoordelijkheidsgevoel is in het maken van keuzes in relatie met de vastgelegde verantwoordelijkheden gegroeid. Hoewel het verantwoordelijkheidsgevoel bij een deel van de respondenten als bestond, is de WVP hier zeker een stimulans geweest. Bij anderen was dit verantwoordelijkheidsgevoel nog niet aanwezig en is dit er nu wel. De WVP wordt binnen de eerste groep vooral gezien als een stok achter de deur.

“Hoewel de verantwoordelijkheid beleidsmatig sinds de WVP wel meer verschoven is naar de leidinggevende, heeft dit voor mijzelf niet geleid tot een groter verantwoordelijkheidsgevoel. Dit was er altijd al wel.” (Anke Niekus, 7 mei 2009)

“Het verantwoordelijkheidsgevoel was er al wel, maar het is door de WVP zeker wel aangescherpt” (Henk Giesen, 6 mei 2009)

Met betrekking tot eigen verantwoordelijkheid voor consequenties van keuzes die gemaakt worden zijn de meningen verdeeld. Wanneer een keuze negatieve gevolgen heeft geven enkele leidinggevendenden aan dat zij zeker degenen zullen zijn die hierop aangesproken worden, anderen geven aan dat beleidsmatig vastgeld is dat de verantwoordelijkheid ligt bij de HRO-er of de arbo-arts. De consequenties die de wet met zich meebrengt worden uiteindelijk verhaald op de afdeling. Mochten er fte's verloren gaan doordat een medewerker ziek is, dan moet dit op de afdeling gecompenseerd worden. Anderen geven aan dat er zo weinig gecontroleerd wordt binnen Atos dat de consequenties uitblijven.

Wel geeft het gros van de leidinggevendenden aan dat zij zeker de verantwoordelijkheid zullen nemen, dit hangt samen met een vergroot verantwoordelijkheidsgevoel door de rol die zij hebben in het ziekteverzuimbeleid. Ook hier wordt aangegeven dat de WVP hierin een middel is dat kan leiden tot een groter verantwoordelijkheidsgevoel.

De eigen verantwoordelijkheid die zij hebben in hun relatie met hun medewerkers en de manier van leidinggeven is hetzelfde gebleven voor en na de invoering van de WVP. Bijna alle respondenten geven aan dat zij altijd al de verantwoordelijkheid hebben genomen voor deze relatie dat dit niet meer of minder is geworden sinds de WVP, maar dat dit evenzeer inherent is aan leiding geven. Ook de manier van leiderschap en de verantwoordelijkheid die hierin genomen wordt, is niet beïnvloed door de WVP. De eigen verantwoordelijkheid in een bepaalde manier van leiderschap is ook niet toegenomen of afgenomen.



“Ik ben altijd al zo geweest dat ik dat verantwoordelijkheidsgevoel gehad. Ik vind de werknemer en de leidinggevende de spil in het hele verhaal. Er zijn natuurlijk derden die adviseren of begeleiden, maar uiteindelijk gaat het om de werknemer en de leidinggevende. Dat gevoel heb ik altijd al wel gehad.”
(Bortha Woudsma, 7 mei 2009)

Naar aanleiding van de vraag of de respondenten meer verantwoordelijkheid hebben, en nemen in het ziekteverzuimbeleid, geven alle respondenten echter wel aan dat de WVP hierin bijgedragen heeft aan de eigen verantwoordelijkheid en het verantwoordelijkheidsgevoel. Hoewel die eigen verantwoordelijkheid voor sommigen een nieuwe ervaring is en voor anderen enkel een stok achter de deur, wordt de WVP zeker als stimulans erkent.



H6 Conclusie

In de conclusie worden de deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek beantwoordt. Dit wordt gedaan aan de hand van de resultaten die beschreven zijn in het voorgaande hoofdstuk. Vervolgens wordt er een terugkoppeling gemaakt naar de literatuur. Hierin wordt er, zoals aangegeven onderscheid gemaakt tussen veronderstelde capaciteiten en gestimuleerde capaciteiten en worden de resultaten van dit onderzoek voorzichtig in een bredere context geplaatst. Ook zal er een belangrijk zwak punt in het onderzoek beschreven worden. Als laatste wordt aangegeven welke mogelijkheid er is om een vervolgonderzoek te laten plaatsvinden.

§6.1 Hoofdvraag en deelvragen

In deze paragraaf worden de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag van het onderzoek beantwoordt. Vervolgens wordt direct een koppeling gemaakt naar de gestimuleerde en verwachte capaciteiten in de WVP.

Wordt de kennisintensivering van leidinggevendens gestimuleerd door de WVP?

Over het algemeen is de kennis van de leidinggevendens binnen Atos sinds de WVP zeker wel toegenomen. Hoewel op enkele vlakken minimale kennis bestaat en deze ook niet getracht wordt zelf te vergaren, is de kennis wel vergroot. Dit heeft voor de leidinggevendens vooral te maken met de manier waarop er omgegaan wordt met het vraagstuk ziekteverzuim sinds de WVP en de consequenties die de WVP met zich mee brengt. Voor een deel geldt ook dat eigen interesse of situationele factoren een rol spelen in het vergoten van de kennis. De respondenten in het onderzoek vinden dat de kennis uit ervaring logischerwijs gebruikt wordt in keuzes die zij maken. Met betrekking tot kennis over de werknemers en de sociale relaties op de werkvloer zijn alle respondenten het eens. Het hebben van deze kennis is inherent aan het zijn van een leidinggevendens. De kennisintensivering wordt in zekere mate gestimuleerd door de invoering van de WVP.

Wat duidelijk wordt in deze conclusie is dat hoewel de kennis over het algemeen gestimuleerd wordt, de leidinggevendens zelf aangeven dat zij de kennis over de werknemers en sociale betrekkingen verwachten, voor zichzelf en anderen, in de functie van leidinggevendens. Het lijkt er dus op dat deze kennis in de WVP gestimuleerd wordt, deze ook voor een deel verwacht wordt om de uitvoering van de wet op de manier zoals de overheid deze bedoeld heeft, te doen. De leidinggevendens lijkt niet in staat de WVP uit te voeren wanneer hij niet al in zekere mate over deze kennis beschikt.

Wordt het zelfbewustzijn van leidinggevenden gestimuleerd door de WVP?

Een keuze binnen het ziekteverzuimbeleid wordt door de respondenten op basis van verschillende factoren gemaakt. Onderbuikgevoel, intuïtie, eigen geweten, gevolgen voor de toekomst, alternatieven, adviserende derden, de werknemer waar het om gaat, of andere situationele factoren zijn allemaal van invloed op de keuze die gemaakt wordt. Wat wel opvalt, is dat zij allemaal, niet afhankelijk van het soort basis, zelfbewust bezig zijn met deze keuzes in het ziekteverzuimbeleid. De conclusie is ook dat alle respondenten in het onderzoek wel zelfbewust zijn. Het is echter bij een deel zo dat zij altijd al zelfbewust waren. Voor het andere deel geldt dat zij wel zelfbewuster zijn, dit heeft te maken met ziekteverzuim als serieus onderwerp, de vergroting van zijn rol in het ziekteverzuimbeleid en de consequenties van keuzes. Er wordt door hen meer naar verschillende mogelijkheden gezocht binnen de wet, dan voorheen. Door indirecte beïnvloeding van de WVP op het onderwerp ziekteverzuim en de verantwoordelijkheden die de WVP met zich mee brengt, geldt voor de helft van de respondenten in dit onderzoek dat het zelfbewustzijn wel gestimuleerd is door de invoering van de WVP.

Hoewel het zelfbewustzijn, als onderdeel van reflexiviteit, dus wel aanwezig is bij de respondenten, blijkt dit voor de helft van de respondenten niet te liggen aan de invoering van de WVP. Zij waren ook voor die tijd al zelfbewust. In de WVP wordt echter verlangd van de leidinggevende dat deze zelfbewuste keuzes maakt, om de uitvoering van de wet op de juiste manier te bewerkstelligen. Mocht het niet zo zijn dat de leidinggevende al zelfbewust was, dan wordt dit gestimuleerd door de WVP.

Wordt de onafhankelijkheid en zelfstandigheid van leidinggevenden gestimuleerd door de WVP?

Voor de onafhankelijkheid en de zelfstandigheid van de respondenten geldt dat zij in drie groepen te verdelen zijn.

De eerste groep bemerkt een duidelijk verschil in de mate van deze twee capaciteiten. Zij geven aan dat ze voor de WVP geen invulling hoefden te geven aan het beleid en dat zij dit nu wel moeten. Ook in ingewikkelde medische vraagstukken vragen zij om advies.

De tweede groep ervaart niet dat de zelfstandigheid en onafhankelijkheid gegroeid is sinds de invoering van de WVP, zij hebben deze ruimte altijd al op deze manier ervaren.

De derde groep geeft juist aan dat zij minder zelfstandigheid en onafhankelijkheid ervaren omdat zij tegen de grenzen van de wet aanlopen. In het geval van de onafhankelijkheid en zelfstandigheid kan dus niet aangegeven worden in hoeverre de WVP hier invloed op heeft gehad. Het lijkt dus zo te zijn dat enkel bij leidinggevenden die voor de invoering van de WVP op geen enkele manier belast waren met de invulling van beleid, de zelfstandigheid en onafhankelijkheid gestimuleerd is.



Doordat voor een deel van de respondenten geldt dat er juist een afname van de onafhankelijkheid en zelfstandigheid heeft plaatsgevonden sinds de invoering van de WVP, kan over deze capaciteit niet aangegeven worden dat de overheid deze zelfstandigheid en onafhankelijkheid ofwel verlangd, ofwel stimuleert.

Wordt de eigen verantwoordelijkheid van leidinggevenden gestimuleerd door de WVP?

Het grootste deel van de leidinggevenden erkent de wettelijke en beleidsmatige verschuiving van de verantwoordelijkheid, naar de leidinggevende, in de WVP. Zij geven aan dat deze verantwoordelijkheid inderdaad invloed heeft op hun rol als leidinggevende. Het verantwoordelijkheidsgevoel is in relatie tot deze verantwoordelijkheid in de meeste gevallen ook toegenomen. Hoewel sommige leidinggevenden aangeven, dit verantwoordelijkheidsgevoel ook voor de invoering van de WVP te hebben gehad, is dit wel een stok achter de deur. Het lijkt dus zo te zijn dat binnen onder deze respondenten de eigen verantwoordelijkheid van de leidinggevende in zekere mate gestimuleerd is door de WVP.

De eigen verantwoordelijkheid wordt in de WVP verlangd van de leidinggevende in de uitvoering van de wet. Wanneer een leidinggevende niet over deze capaciteit beschikt is het niet mogelijk om de uitvoering van de WVP op de juiste manier te doen.

In hoeverre wordt de reflexiviteit van leidinggevenden gestimuleerd door de WVP?

Ter beantwoording van de hoofdvraag, worden de antwoorden op de deelvragen gecombineerd. Het blijkt dat de respondenten in het onderzoek op sommige gebieden wel gestimuleerd worden door de WVP in hun reflexiviteit en in andere gevallen niet. Het belangrijkste hierin is de rol die de leidinggevende op eigen initiatief vervuld heeft voor de invoering van de WVP. Wanneer een leidinggevende al reflexief was voor de invoering van de WVP, dan is hij dat nu niet nog meer geworden. Er kan voorzichtig gezegd worden dat deze leidinggevenden al reflexief waren voor de invoering van de WVP. Dit wordt in de meeste gevallen onderbouwd door het feit dat zij functioneren als leidinggevende en dit inherent vinden aan de functie. Wel erkennen zij dat de WVP in sommige gevallen in zekere mate kan stimuleren tot het *vergroten* van de reflexiviteit, die al aanwezig was, doordat de leidinggevende gestuurd wordt in een bepaalde richting. De WVP wordt hierin meer gezien als een hulpmiddel, dan de reden om reflexief te zijn. In enkele gevallen wordt de WVP wel echt gezien als een stimulans om meer kennis te vergaren, zelfbewustere keuzes te maken, onafhankelijk en zelfstandig invulling te geven aan het beleid en meer verantwoordelijkheid te nemen.



Onder deze respondenten lijkt het dus zo te zijn dat, de WVP geen aanwijsbare veranderingen te weeg gebracht heeft bij leidinggevendenden die ook al voor de WVP reflexief waren, maar voor deze groep wel een manier van het geven van de juiste sturing is. En in sommige gevallen wordt de WVP zeker wel gezien als een stimulans, om een reflexieve leidinggevende te zijn.

§6.2 Literatuur en korte discussie

In zekere mate zijn dus belangrijke overeenkomsten gevonden met de theorieën van Gilbert (2004) over de activerende verzorgingsstaat en van Giddens (1991;1994) over het reflexieve individu. Zo blijken de onderdelen van herdefiniëring van de sociale bescherming die terugkomen in de WVP inderdaad invloed te hebben op de stimuleren van de capaciteiten zoals hij ze beschrijft. Ook in de verschuiving van staat naar markt komen onderdelen terug uit de WVP die onder andere de eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en onafhankelijkheid zouden moeten stimuleren. Uit dit onderzoek blijkt ook dat deze beleidsmatige maatregelen uiteindelijk gerelateerd zouden kunnen zijn aan de leidinggevende en zijn reflexiviteit. Ook de verschuiving van universalisme naar selectivisme en het stimuleren van burgerschap, waarvan onderdelen terugkomen in de WVP, kunnen naar aanleiding van dit onderzoek heel voorzichtig gekoppeld worden aan de reflexiviteit van de leidinggevende. Naast het feit dat de beleidsmatige veranderingen eventueel in relatie staan met de reflexiviteit van de leidinggevendenden, lijken zij ook in relatie te staan met de veranderingen in het organisatorische beleid van Atos Origin.

Giddens (1991) geeft aan dat het individu in de late moderniteit steeds reflexiever wordt en dat er een mogelijkheid bestaat om dit te beïnvloeden. In de eerste instantie blijkt inderdaad dat veel van de respondenten inderdaad reflexief zijn. Uit dit onderzoek blijkt daarnaast dat hier in zekere mate ook invloed op uitgeoefend kan worden. En dit is precies wat de overheid van Nederland wil bereiken. Door onder andere de invoering van de WVP kunnen zij burgers op zo een manier beïnvloeden dat zij uiteindelijk over meer kennis beschikken, zelfbewuster zijn in het maken van keuzes, onafhankelijk en zelfstandig kunnen handelen en meer eigen verantwoordelijkheid nemen.

In de conclusie is er rekening mee gehouden dat er onderscheidt gemaakt wordt tussen de periode voor de invoering van de WVP en na de invoering van de WVP. Door het ontbreken van bestaande gegevens over de periode voor de invoering van de WVP, wordt van de leidinggevende gevraagd voor zichzelf dit verschil aan te geven. Dit is het belangrijkste zwakke punt in het onderzoek. Hierdoor zouden leidinggevendenden hun eigen capaciteit in de periode voor de invoering van de WVP rooskleuriger kunnen omschrijven. Hoewel dit echter ook een mogelijkheid is in de periode daarna.



In de eerste instantie is het beleid van de organisatie een belangrijke factor in het geheel, deze is uitgesloten door alle interviews binnen hetzelfde bedrijf te doen, maar toch verloopt de invloed van de WVP via het beleid binnen de organisatie. Hoewel dit binnen Atos redelijk nauw aansluit, kan ook gezegd worden dat de veranderingen voor de leidinggevendenden niet direct afkomstig is vanuit de overheid.

Daarnaast is dit onderzoek uitgevoerd onder individuen met een leidinggevende functie. Deze individuen hebben gekozen voor deze functie, zijn over het algemeen capabel om deze functie uit te voeren en ook 'gekozen' door de organisatie en de werknemers om dit werk te doen. Naar aanleiding van de interviews wordt duidelijk dat voor vele respondenten geldt dat zij de verschillende onderdelen van reflexiviteit zien als onderdeel van hun functie.

Maar hoe zit het dan binnen kleinere organisaties, waar al deze regelingen ook van kracht zijn, maar waar iemand verantwoordelijk is voor de uitvoering die eventueel minder leidinggevende skills heeft? Hier zou de WVP wel eens veel meer invloed kunnen hebben op de capaciteiten van een individu. Een mooie vervolgstudie van dit onderzoek zou, naar mijn mening, uitgevoerd kunnen worden binnen het MKB. Wanneer ditzelfde onderzoek in zo een omgeving gedaan zou worden, kunnen de antwoorden op de deelvragen en de hoofdvraag heel anders uitpakken dan in dit onderzoek.



Literatuurlijst

- Adriaansens, H. (2006) *Nieuwe rollen, actoren en verhoudingen in het publieke domein*, Enschede: Kennis Instituut Stedelijke Samenleving
- Baarda, B., Goede, de M., Teunissen, J. (1997), *Basisboek kwalitatief onderzoek – praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Houten: Educatieve Partners Nederland BV
- Beck, U., Giddens, A. en Lash, S. (1994) *Reflexive modernization. Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge: Polity Press
- Boer W.E.L de, en Houwaart E.S. (2006). *Geschiktheid gewogen. Claimbeoordeling en arbeidsongeschiktheid in Nederland 1901 – 2005, TNO-rapport*: TNO
- Coenen, H. en Valkenburg, B. (2002) Een aantal overwegingen over de maatschappelijke betekenis van een individuele, vraaggerichte benadering. Uit H. Bosselaar, H. Spies, J. van der Wolk en Zwart, K. *Vraagsturing: de client aan het roer in de sociale zekerheid en zorg*. (p. 26-50) Utrecht: Jan van Arkel
- Esping-Andersen (1996) *Welfare state in transition*: Sage
- Giddens, A. (1991) *Modernity and self-identity – self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press
- Jehoel-Gijsbers, G. (2007) *Beter aan het werk: trendrapportage ziekteverzuim arbeidsongeschiktheid en werkhervatting*. Den Haag: SCP/CBS/ TNO Kwaliteit van Leven
- Liedorp, M. (2002) *Twintig jaar ziekteverzuim- en arbeidsongeschiktheidsbeleid – het dilemma tussen sturingsbehoefte en sturingsmogelijkheden*. Utrecht: Utrechts Instituut voor Rechtswetenschappelijk Onderzoek
- Loo, van der H.R, Reijen van W.L. (1990) *Paradoxen van modernisering: een sociaal-wetenschappelijke benadering*. Muiderberg: Coutinho
- Louwers, M. (2007) *Hebbes! – 500 competentiegerichte selectievragen*, Uitgeverij van Schouten & Nelissen: Zaltbommel
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., Brouwer, D. (2005) *Personeelsmanagement*, Pearson Education
- Ossewaarde, R. (2006) *Vershil maken – Eigen verantwoordelijkheid na de verzorgingsstaat (advies 38)*, RMO series, Den Haag: Uitgeverij SWP
- Ossewaarde, R. (2006) *Eigen verantwoordelijkheid: Bevrijding of beheersing*, RMO series, Den Haag: Uitgeverij SWP
- Parker, M. (2000) *Organizational culture and identity*: Sage



- Reijenga, F.A., Veerman, T.J., van den Berg, N. (maart 2006) *Onderzoek evaluatie wet verbetering poortwachter*. Astri in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken
- Schaufeli, W. Bakker, A. (2007) *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Vuuren, van T., Sanders, J., Besseling, J., Bruin, de M., (2005) *TNO Kwaliteit van Leven – Werkgevers over het functioneren en ziekteverzuim van hun (ex)arbeidsongeschikte werknemers*, Hoofddorp: TNO
- Watson, T.J. (2001) *In search of management – culture, chaos and control in managerial work*: Thomson
- Winnubst, J.A.M., Holthuisen, B., Kiel M. & Weijnman (redactie) (2002). *Poortwachter voor Manager en Professional*. Elsevier gezondheidszorg: Maarssen.

Websites

- Website Mens en samenleving, <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/diversen/15182-het-ontstaan-van-de-verzorgingsstaat.html>, 7 mei 2009
- Website Werken naar Vermogen, <http://www.werkenaarvermogen.nl/inhetkort.htm>, 7 mei 2009
- [http://www.uvw.nl/Images/AG110%2002257%2011-08_tcm26-120847.pdf?mfinfo.page=DocumentDownloadbrochure&mfinfo.document=werkgeversIk heb een zieke werknemer. Wat nu? Informatie voor werkgevers over re-integratie en ZiektewetAG11002257 11-08](http://www.uvw.nl/Images/AG110%2002257%2011-08_tcm26-120847.pdf?mfinfo.page=DocumentDownloadbrochure&mfinfo.document=werkgeversIk%20heb%20een%20zieke%20werknemer.%20Wat%20nu?%20Informatie%20voor%20werkgevers%20over%20re-integratie%20en%20ZiektewetAG11002257%2011-08) (Stappenplan Wet verbetering poortwachter werkgever) , 7 mei 2009



Bijlagen

Bijlage 1 Uitgangspunten WVP

- De ziekte van de werknemer moet binnen een week zijn gemeld bij de arbodienst of de bedrijfsarts.
- Werkgever en arbodienst of bedrijfsarts houden contact met de zieke, minimaal eens in de zes weken. Samen onderzoeken ze de mogelijkheden om weer aan de slag te gaan.
- Denkt de arbodienst of bedrijfsarts na zes weken, dat het langer gaat duren, dan geeft de arbodienst of bedrijfsarts de werkgever en de werknemer een probleemanalyse: een advies over de onderzochte mogelijkheden.
- Is werken aan herstel en re-integratie mogelijk en zinvol, dan maken werkgever en werknemer uiterlijk in de achtste week een plan van aanpak. Zij moeten een casemanager aanstellen die de uitvoering van het plan bewaakt.
- Men moet eerst werken aan re-integratie binnen de eigen organisatie. Lukt dat niet, dan moet de werkgever zelf de re-integratie bij een andere organisatie in gang zetten en daarbij zo nodig een re-integratiebedrijf inschakelen.
- In een re-integratiedossier wordt alles vastgelegd wat er wordt afgesproken en gedaan. Regelmatige bijsturing kan gewenst zijn. De werknemer en de arbodienst of bedrijfsarts moeten een afschrift hebben van het plan van aanpak en van de eventuele bijstellingen.
- Na dertien weken meldt de werkgever het verzuim aan het UWV.
- Na een jaar ziekte is er een verplicht evaluatiemoment tussen werkgever en werknemer.
- Is de werknemer na twintig maanden nog niet aan de slag, dan stellen werknemer en werkgever samen een re-integratieverslag op: wat is er concreet gedaan en bereikt en wat vinden ze daarvan?
- Als de werknemer een arbeidsongeschiktheidsuitkering aanvraagt, controleert het UWV dit re-integratieverslag. Alleen als werknemer en werkgever zich genoeg hebben ingespannen om te voorkomen dat een uitkering nodig is, volgt eventueel de keuring voor de WIA.
- Als werkgever en werknemer beiden denken dat ze met wat extra tijd alsnog zullen slagen, kunnen ze aan het UWV vragen de keuring (maximaal een jaar) uit te stellen.

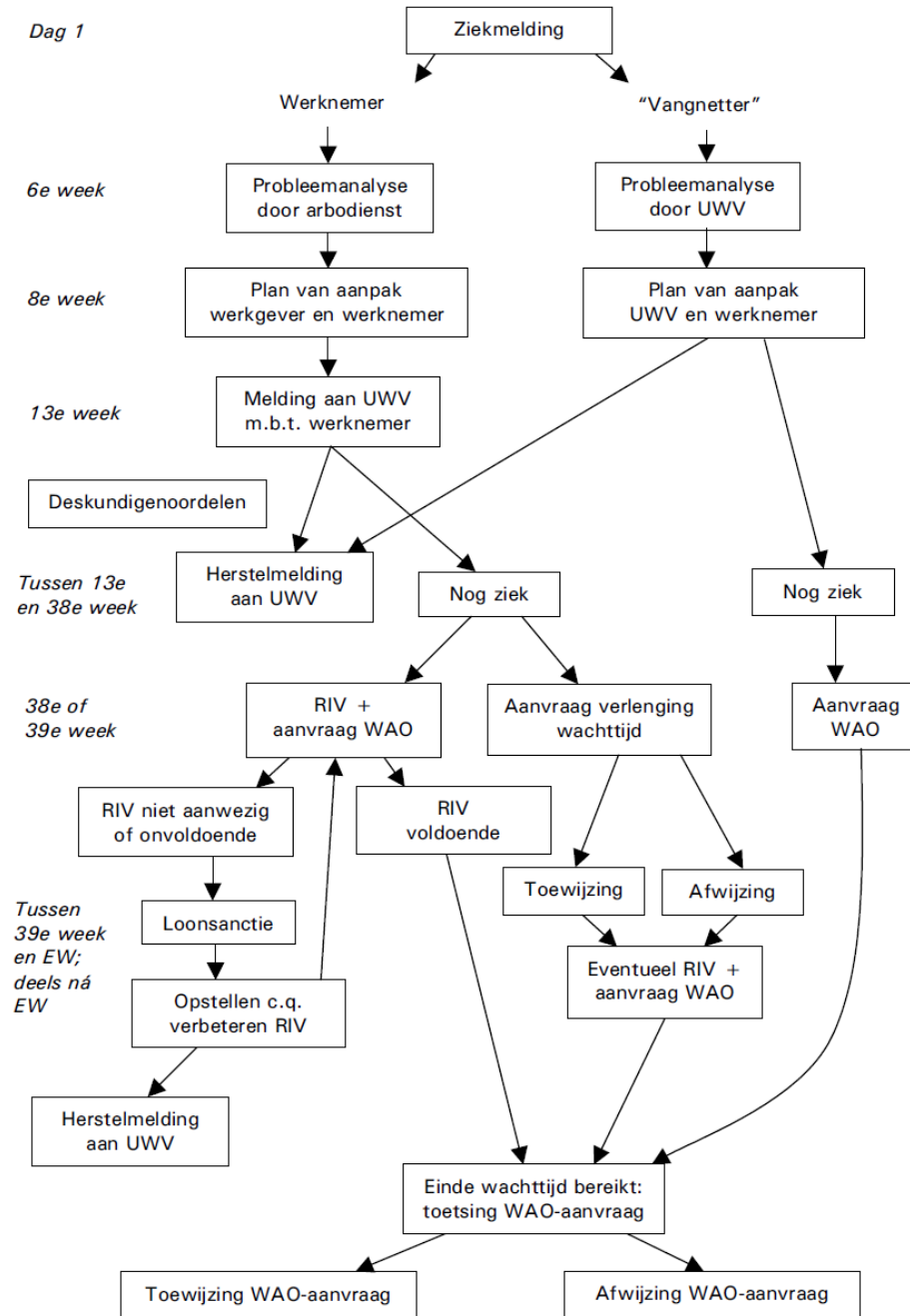
(Bron: Website Werken naar Vermogen)



Bijlage 2 Stroomschema's

Figuur 1: Stroomschema

Figuur 1 Stroomschema Wet verbetering poortwachter



(Bron: TNO, 2006, p. 16)

*Stroomschema voor de werkgever*

<i>Dag</i>	<i>Actie</i>
Eerste dag	Uw werknemer meldt zich ziek.
Binnen vier dagen	U meldt de werknemer ziek bij de arbodienst. En als de werknemer recht heeft op een Ziektewetuitkering doet u ook aangifte bij UWV
Binnen zes weken	De arts van de arbodienst maakt een probleemanalyse.
Vanaf minimaal zes weken ziekte	Als het dienstverband eindigt, stelt u met uw werknemer een re-integratieverslag op. De werknemer stuurt dit naar UWV op.
Binnen acht weken	U stelt samen met uw werknemer een plan van aanpak op. U en uw werknemer voeren het plan samen uit.
Week 42	U doet aangifte van de ziekte bij UWV als een werknemer geen recht heeft op een Ziektewetuitkering.
Week 44	U krijgt een brief van UWV ter bevestiging van de ziekmelding. U krijgt ook informatie over de re-integratieactiviteiten die van u worden verwacht in het tweede ziektejaar van uw werknemer.
Eerstejaarsbeoordeling	U en uw werknemer evalueren het re-integratieverloop van het eerste jaar en bepalen eventueel toekomstige stappen.
Een jaar en acht maanden	De werknemer krijgt van UWV informatie over het aanvragen van een WIA-uitkering. U overlegt met uw werknemer. U blijft werken aan de re-integratie van uw werknemer totdat het dienstverband stopt.

Bron: [http://www.uwv.nl/Images/AG110%2002257%2011-08_tcm26-](http://www.uwv.nl/Images/AG110%2002257%2011-08_tcm26-120847.pdf?mfinfo.page=DocumentDownloadbrochure&mfinfo.document=werkgeversIk%20heb%20een%20zieke%20werknemer.%20Wat%20nu%20?)

120847.pdf?mfinfo.page=DocumentDownloadbrochure&mfinfo.document=werkgeversIk heb een zieke werknemer. Wat nu? Informatie voor werkgevers over re-integratie en Ziektewet/AG110 02257 11-08 (Stappenplan Wet verbetering poortwachter werkgever)

*Stroomschema voor de werknemer*

<i>Dag</i>	<i>Actie</i>
Week 1	Werknemer meldt zich ziek bij de werkgever. Werkgever doet ziekteaanfite bij bedrijfsarts of arbodienst en voor de 4 ^e ziektedag bij UWV als de werknemer Ziektewet-uitkering kan krijgen.
Week 6	Bedrijfsarts of arbodienst stelt probleemanalyse op.
Week 8	Werkgever en werknemer maken plan van aanpak
Week 8-104	Uitvoeren, evalueren en zonodig bijstellen probleemanalyse en plan van aanpak
Week 13	Werkgever doet ziekteaanfite bij UWV voor werknemers waarvoor geen Ziektewetuitkering geldt. Bent u ziek geworden na 31 juli 2008? Dan hoeft uw werkgever dat pas in week 42 van uw ziekte te melden bij UWV.
Week 42	UWV stuurt werknemer een brief over de evaluatie van het eerste jaar re-integratie. Bent u ziek geworden na 31 juli 2008? Dan stuurt UWV u deze brief in week 44.
Week 50	Werkgever en werknemer evalueren het eerste jaar.
Week 87	De werknemer krijgt een aanvraagformulier voor WIA van UWV. Er zijn dan twee mogelijkheden 1. werkgever stemt in met vrijwillige langere loondoorbetaling; 2. de werknemer vraagt WIA aan. Als een werknemer WIA aanvraagt: De bedrijfsarts of arbo-arts stelt een actueel oordeel op. Werkgever en werknemer maken een eindevaluatie. De werkgever zorgt dat werknemer alle documenten voor het re-integratieverslag krijgt. De werknemer stuurt het re integratieverslag en het WIA-aanvraagformulier



Clever leaders?

	naar UWV.
Week 91	Uiterste aanvraagdatum voor een WIA- uitkering. UWV start de beoordeling van de WIA-aanvraag en het re-integratieverslag.
Week 104	Start van de WIA-uitkering of langere loondoorbetaling.

Bron: [http://www.uwv.nl/Images/AG110%20002258_tcm26-120855.pdf?mfinfo.page=DocumentDownloadbrochure&mfinfo.document=particulierenIk ben ziek. Wat nu? Informatie over re-integratie en inkomen](http://www.uwv.nl/Images/AG110%20002258_tcm26-120855.pdf?mfinfo.page=DocumentDownloadbrochure&mfinfo.document=particulierenIk%20ben%20ziek.%20Wat%20nu?%20Informatie%20over%20re-integratie%20en%20inkomen)AG110 02258 10-08 (Stappenplan Wet verbetering Poortwachter Werknemer)



Bijlage 3 Pilot

Om wat meer inzicht te krijgen in de manier van vraagstelling in het interview en de interviewtechnieken op zich. Is er vooraf aan het onderzoek een kleine pilot gedaan. Deze is bij een willekeurig aantal personen en bedrijven uitgevoerd, enkel op even te proeven van de manier waarop de vragen in het uiteindelijke onderzoek gesteld zouden moeten worden.

Het pilot bestond uit de volgende gegevens en respondenten:

<u>Organisatie</u>	<u>Respondent</u>	<u>Functie</u>	<u>Wel of niet werkzaam in deze functie en bij dit bedrijf voor de WVP</u>
De Alliantie	Erwald Kuin	Interim manager (beleidsmatig)	Niet
Atos Origin	Kees Poelstra	HRO manager (beleidsmatig)	Niet
Nationale Nederlanden	Rob van den Reek	Teammanager (uitvoerend)	Niet
SCA	Astrid Drent	HR manager (beleidsmatig)	Wel

Naar aanleiding van het pilot zijn enkel kleine aanpassingen gedaan in de onderzoeksmethode en vraagstelling in het interview. Deze zijn voor het onderzoek niet noemenswaardig. Verder was het wel heel prettig om het interview enkele keren te oefenen.

**Bijlage 4 Respondenten**

Naam	Leeftijd	Opleiding	Jaren werkervaring als leidinggevende	Altijd binnen Atos?
Ronald Batenburg	52	WO	24/25 jaar	Nee, vanaf 2000
Bortha Woudsma	45	HBO	12/13 jaar	Nee, vanaf 2002 (door overname van hele bedrijf nu binnen Atos werkzaam)
Anke Niekus	46	WO	15 jaar	ja
Dianne Smeetsma	46	HBO	10 jaar	ja
Frans Snaar	56	HBO	25 jaar	Nee, vanaf 2002 (door overname van hele bedrijf nu binnen Atos werkzaam)
Harm Ytsma	52	WO	18 jaar	Nee, vanaf 2002 (door overname van hele bedrijf nu binnen Atos werkzaam)
Henk Giesen	50	HBO	4 jaar	Nee, vanaf 2008 (de eerste 3 jaar voor de invoering van de WVP)
Henk Koopman	52	HBO	19 jaar	Nee, vanaf 1999
Pepijn Wittop Koning	41	WO	7 jaar	ja
Roel Gunnink	52	HBO	25 jaar	Nee, sinds 1998
Rommie Posma	48	HBO	16 jaar	Nee, vanaf 2002 (door overname van hele bedrijf nu binnen Atos werkzaam)
Alice Meijs	55	HBO	10 jaar	Nee, vanaf 2002 (door overname van hele bedrijf nu binnen Atos werkzaam)



Bijlage 5 Interview

Kennisintensivering

Theoretische kennis

1. Kunt u mij vertellen wat de WVP inhoud?
2. Was u voor de invoering van de WVP op de hoogte van de inhoud van de regelingen?

Kennis uit de omgeving

1. Heeft u kennis over de manier waarop er binnen andere bedrijven om gegaan wordt met de WVP?
2. Heeft u kennis over het ziekteverzuimpercentage in de branche/Nederland?
3. Was u zich hier voor de invoering van de WVP ook al dan niet bewust van?

Kennis van sociale betrekkingen

1. Heeft u veel kennis over de sociale relaties van werknemers op de werkvloer?
2. Heeft u deze kennis meer nodig sinds de invoering van de WVP?

Kennis vergaren

1. Op welke manier vergaart u de kennis waarover u beschikt?
 - a. Over de inhoud van de WVP
 - b. Over sociale relaties op de werkvloer
2. Houdt u uw kennis up-to-date?
3. Is dit veranderd sinds de invoering van de WVP?

Heeft u meer of minder kennis over deze onderwerpen sinds de invoering van de WVP?

Zelfbewustzijn

Handelen en keuzes maken op basis van gevolgen in de toekomst

1. Bent u zich bewust van de manier waarop u keuzes maakt?
2. Zijn deze keuzes over het algemeen gebaseerd op keuzes die u gemaakt heeft in het verleden of houdt u meer rekening met de gevolgen in de toekomst?
3. Wordt u door de WVP gedwongen meer te handelen op basis van de gevolgen in de toekomst in vergelijking met de periode voor de WVP?



Sceptisch zijn tegenover eigen keuzes

1. Wanneer u een keuze maakt, trekt u deze dan standaard in twijfel?
2. Zoekt u naar alternatieven voor deze keuze?
3. Wordt u door de WVP gestimuleerd om uw keuze in twijfel te trekken of op zoek te gaan naar andere alternatieven?

Realistisch zijn

1. Bent u zich bij het maken van een keuze bewust van de negatieve gevolgen die de keuze kan hebben?
2. Bent u in staat een groot deel van die gevolgen uit te sluiten?
3. Wordt u door de WVP gedwongen om negatieve gevolgen uit te sluiten in uw keuzes, meer dan voor de WVP?

Bent u sinds de invoering van de WVP meer zelfbewust in uw:

- In keuzes?
- Meer sceptische en realistisch?
- In eigen capaciteiten?

Onafhankelijkheid en zelfstandigheid

Maken van eigen keuze

- Bent u in staat om keuzes m.b.t. tot uzelf en anderen in het ziekteverzuimbeleid onafhankelijk en zelfstandig te maken?
- Geeft u uw eigen invulling aan het bestaande beleid?
- Houdt u vast aan uw eigen overtuigingen en ideeën in het maken van die keuzes?
- Bent u in staat om onafhankelijk van anderen keuzes te maken?
- Wordt u gestimuleerd om uw keuzes zelfstandig en onafhankelijk te maken?
- Gaat dit beter of wordt dit meer gestimuleerd sinds de WVP?

Opvangen van consequenties

- Bent u in staat om de consequenties die keuzes met zich meebrengen in het ziekteverzuimbeleid onafhankelijk en zelfstandig op te vangen?
- Wordt u gestimuleerd om die consequenties zelfstandig en onafhankelijk op te vangen?
- Is dit veranderd sinds de invoering van de WVP?



Relatie met medewerkers en leiderschapsstijl

- Kunt u zelf invulling geven aan de relatie die u met werknemers heeft en de manier waarop u leiding geeft?
- Wordt u gestimuleerd om invulling zelfstandig en onafhankelijk te geven?
- Bent u hier sinds de invoering van de WVP zelfstandig en onafhankelijker in of juist niet?

Denkt u dat u binnen het ziekteverzuimbeleid sinds de invoering van de WVP meer of minder zelfstandig en onafhankelijk te werk gaat?

Eigen verantwoordelijkheid

Maken van eigen keuzes

- Bent u zelf verantwoordelijk voor keuzes m.b.t. tot uzelf en anderen in het ziekteverzuimbeleid?
- Wordt u gestimuleerd om de verantwoordelijkheid voor uw keuzes eigen keuzes te nemen?
- Gaat dit beter of wordt dit meer gestimuleerd sinds de WVP?

Opvangen van consequenties

- Bent u in staat de verantwoordelijkheid te nemen voor de consequenties die keuzes met zich meebrengen in het ziekteverzuimbeleid?
- Wordt u gestimuleerd om eigen verantwoordelijkheid te nemen voor die consequenties?
- Wordt dit meer gestimuleerd sinds de WVP?

Relatie met medewerkers en leiderschapsstijl

- Bent u verantwoordelijk voor de invulling aan de relatie die u met werknemers heeft en de manier waarop u leiding geeft?
- Wordt u gestimuleerd om deze verantwoordelijkheid te nemen?
- Heeft u sinds de invoering van de WVP meer verantwoordelijkheid voor het invullen van deze relatie en leiderschapstijl?

Denkt u dat u binnen het ziekteverzuim meer of minder verantwoordelijkheid heeft sinds de invoering van de WVP?