

geen belletjes rinkelen. Want die belletjes gaan pas rinkelen op het moment dat die dertien weken zijn overschreden". De claimbehandelaars doen de agendaplanning van de verzekeringssartsen. Een aantal operationeel managers en stafartsen vindt dat het daardoor voor de arts moeilijk is om meer te gaan produceren. Een operationeel manager zegt daarover: "Voor de arts bestaat nu ook weinig mogelijkheid om te zeggen: 'ik kan wel een beetje meer', want zijn spreekuren zijn gewoon gepland en voor elk geval staat dezelfde hoeveelheid tijd. (...) Je hebt daardoor wel een stuk vrijheid, maar ook een stuk verantwoordelijkheid van de arts weggehaald". Districtmanager Melvin is het daar niet mee eens. Hij vindt dat verzekeringssartsen zelf verantwoordelijk zijn voor de planning van hun eigen agenda. Tijdens de observaties heeft hij hierover verschillende discussies met de stafverzekeringssarts en de operationele manager gevoerd (zie ook episode Het geloof geven, in hoofdstuk zes).

¹⁰⁸ De verzekeringssartsen doelen op een hoofdzakelijk impliciete druk om de productie te verhogen. Een verzekeringssarts geeft in een interview bijvoorbeeld aan: "Er ontstaat toch een zekere druk om zoveel mogelijk gevallen af te handelen. En dat wordt meer of minder impliciet regelmatig naar voren gebracht. (...) de claimbehandelaars, die ook weer aangestuurd worden door (de operationele manager), beginnen ook te *pushen*. (...) Het inschakelen van medisch medewerkers is eigenlijk ook al een impliciete manier, waaruit blijkt dat de druk groter wordt". Een andere arts vertelt in dit kader: "Het is niet zo dat er continu tegen je gezegd wordt: en nu moet je meer gevallen afhandelen, maar ja, het probleem is ook duidelijk in de organisatie dat het afhandelen van het aantal gevallen een probleem is".

¹⁰⁹ Het lijkt vooral te draaien om het zelfbeschikkingsrecht van de verzekeringssartsen. Eén van de verzekeringssartsen vindt bijvoorbeeld het maken van individuele productieafspraken belachelijk, omdat hij niet in een commerciële sector werkt. Hij is van mening dat een verzekeringssarts, waarvan de hoogte van het salaris onafhankelijk is van diens productiviteit, niet afgerekend mag worden op een productienorm. De andere verzekeringssarts heeft negatieve ervaringen met 'tijdelijke' productieverhogingen uit het verleden: "Er is jarenlang een beroep gedaan van 'nog een tandje harder' en 'steek er extra energie in' (...) waar je al tegen je grenzen aan het werken bent. En vervolgens wordt dat dan nog misschien tegen je gebruikt om straks als uitgangspunt te dienen." Deze arts wil daarom liever niet dat zijn productie structureel wordt bijgehouden.

managers, medici en macht

waar ligt de definitiemacht?

Hoe publieke managers zich tot verzekeringssartsen verhouden, wordt voor een belangrijk deel bepaald door de vraag waar in dagelijkse interacties de macht ligt. In navolging van Goffman (1990) en aansluitend bij Giddens (1999), beschouw ik in dit boek macht als het sturen van het handelen van anderen door ze in het onderhandelen over de definitie van de situatie een indruk te geven die ze ertoe zal brengen uit vrije wil te handelen in overeenstemming met jouw bedoelingen.¹¹⁰

Een deel van de context van de onderzochte interacties van districtmanagers heeft expliciet betrekking op enerzijds beïnvloeding door districtmanagers en anderzijds op vrije handelingsruimte van verzekeringssartsen. Voor zover deze context los van de praktische realiteit kan worden benoemd, geef ik in de eerste paragraaf een kort overzicht. In de rest van dit hoofdstuk laat ik, aan de hand van de episode Op oorlogspad, zien hoe deze machtsgerelateerde context in een dagelijkse praktijk wordt ge(re)produceerd.

Autoriteit en autonomie als decor

5.1

De context van sociale interacties is, vanuit theaterperspectief, het decor dat deze interacties beïnvloedt en erdoor beïnvloed wordt. Het decor van de interacties van districtmanagers die betrekking hebben op het verzekeringsgeneeskundig handelen, is doorspekt met machtsvraagstukken. Het draait dan in het bijzonder om de vraag in hoeverre het handelen van verzekeringssartsen vrij is of gestuurd wordt, door tijdelijke coalities waar districtmanagers deel van uitmaken.

Ten eerste hebben deelnemers aan de onderzochte interacties te maken met juridisch noodzakelijke vrije handelingsruimte van verzekeringssartsen. Verzekeringssartsen hebben, als medische *street level bureaucrats* in de transformatiefase van het dienstverleningsproces van een selectiebureaucratie, relatief veel mogelijkheden om naar eigen inzicht te handelen. Bovendien is het professionals, waaronder medici, eigen om op zoek te gaan naar (meer) autonomie. Het verzekeringsgeneeskundig handelen wordt dus vanuit juridisch en professioneel oogpunt gekenmerkt door relatief veel autonomie (zie ook paragraaf 2.2).

Op oorlogspad

Voorgeschiedenis

Drie maanden voorafgaand aan deze episode heeft districtmanager Mark van de directie te horen gekregen dat geen achterstand mag ontstaan bij 'prioriteit nummer één', dat wil zeggen het opstellen van reïntegratieverslagen. Dit is een nieuw type rapport dat een reïntegratiebegeleider en een verzekeringsarts samen moeten opstellen. Deze boodschap is onder andere terug te vinden in het landelijke UWV-document 'Contract 2002 Verplichte Afhandeling-volgorde', dat districtmanager Mark onlangs heeft gelezen. Hij vertelt de onderzoeker in een informeel gesprek, een dag voor de eerste scène, dat hij "het gerucht" heeft gehoord dat er op zijn vestiging nog geen enkel reïntegratieverslag is gemaakt.

CAST

ALEX	<i>Cijferproducent</i>
CLEO	<i>Reïntegratiebegeleider</i>
MARK	<i>Districtmanager</i>
META	<i>Medisch medewerker</i>
OLGA	<i>Operationeel manager</i>
ROB	<i>Reïntegratiebegeleider</i>
ROOS	<i>Regiodirecteur</i>
STIJN	<i>Stafarts</i>

SCÈNES

SCÈNE I	<i>'Bel maar! Bel maar!'</i>	<i>p. 130</i>
SCÈNE II	<i>'Dit is een sturingsprobleem'</i>	<i>p. 132</i>
SCÈNE III	<i>'We moeten de stafinschakelen'</i>	<i>p. 134</i>
SCÈNE IV	<i>'Komen jullie de volgende keer wel met snoepjes?'</i>	<i>p. 136</i>
SCÈNE V	<i>'Als een arts boe roept, zijn ze al bang'</i>	<i>p. 140</i>
SCÈNE VI	<i>'Ik ben op oorlogspad!'</i>	<i>p. 142</i>
SCÈNE VII	(1) <i>'Ik heb, geloof ik, jou een briefje daarover gestuurd'</i>	<i>p. 144</i>
	(2) <i>'Goede wil is niet genoeg'</i>	<i>p. 146</i>

Ten tweede hebben de deelnemers aan de sociale interacties te maken met een formele machtsverhouding tussen districtmanagers en verzekeringsartsen die in contextuele organisatorische processen dubbelzinnig wordt gedefinieerd. Aan de ene kant vallen stafartsen op de vestigingen in de lijngestuurde organisatie UWV onder de formele verantwoordelijkheid van de districtmanagers. Aan de andere kant dienen de stafartsen aangestuurd te worden door medische adviseurs op het hoofdkantoor van UWV, zonder formele tussenkomst van de districtmanagers (zie ook paragraaf 2.5). In de selectiebureaucratie is dus sprake van twee gescheiden sturingskanalen richting de (staf)verzekeringsartsen: een managementkanaal en een stafkanaal.

Ten derde hebben deelnemers aan de onderzochte interacties te maken met de relatief hoge maatschappelijke status van medici. Zij vormen een van de meest klassieke professionele beroepsgroepen, die bovendien veel maatschappelijk aanzien heeft. Hierdoor kan het sturen van verzekeringsartsen lastig zijn voor leidinggevendenden zonder medische achtergrond (zie ook paragraaf 2.4). Ook al hebben deze verzekeringsartsen een gemis aan status in medische kring, omdat ze niet werkzaam zijn in de curatieve sector (zie ook subparagraaf 2.2.2). Met andere woorden, verzekeringsartsen hebben vanuit maatschappelijk oogpunt een hoge sociale status die zij mogelijk willen maximaliseren ten opzichte van niet-medische managers.

Ten vierde hebben de deelnemers aan de interacties in dit onderzoek te maken met hoge politieke verwachtingen ten aanzien van de nieuwe publieke managers. Verwachtingen van in het bijzonder de minister van SZW als opdrachtgever en geldverstrekker waarin de directie van UWV meegaat. Van de districtmanagers wordt verwacht dat zij een gedefinieerd gebrek aan sturing van verzekeringsartsen (eindelijk) verhelpen door zich als 'nieuwe publieke managers' te gedragen. Dit betekent dat zij noties als tijdigheid, prioriteren en productiviteitsgroei hoog in het vaandel moeten hebben (zie ook de paragrafen 2.3 en 2.5). Kortom, de districtmanagers moeten hooggespannen verwachtingen waarmaken met cijfers als panacee voor transparantie en overwicht (zie ook hoofdstuk vier).

Dit bonte decor creëert voor districtmanagers de opgave om, zonder eenduidig formeel gezag, de langgewenste greep te krijgen op verzekeringsartsen die relatief veel autonomie en een relatief hoge status hebben. Hoe districtmanagers in de praktijk vormgeven aan deze opgave, staat centraal in de volgende paragrafen. Na het construeren van lokale betekenissen van autonomie en autoriteit geef ik in de laatste paragraaf antwoord op de vraag in hoeverre het handelen van verzekeringsartsen vrij is of gestuurd wordt, door tijdelijke coalities van districtmanagers.¹¹¹

'Bel maar! Bel maar!'

scène I

In de kamer van districtmanager Mark vindt het wekelijks 'lijn-staf-overleg' plaats. Alle stafleden zitten naast elkaar aan een lange zij van de vergadertafel. Tegenover hen zitten de managers, met districtmanager Mark in het midden en zijn secretaresse en de cijferproducent aan zijn zijde.

MARK (HIJ START HET OVERLEG EN LOOPT DE AGENDA DOOR) *Tot hoe laat zullen we doorgaan? Half twaalf?*

STIJN *Ik moet om elf uur in het Ziektewetgebeuren zijn [overleg van verzekeringsartsen].*

MARK *Oké. Nou, – HIJ KIJKT DE ANDERE AANWEZIGEN AAN – de agenda is best lang deze keer. Zullen we toch tot half twaalf doorgaan?*

– EEN AANTAL MENSEN KNIKT BEVESTIGEND, STIJN REAGEERT NIET –
Prima.

Het is elf uur, het overleg is in volle gang. Stafarts Stijn staat op en loopt naar de deur.

MARK *En dan over de afdelingen... <tegen Stijn> Hé, jij probeert WEG TE SLUIPEN.*

STIJN – HIJ LACHT – *Hè, je had het toch in de gaten.*

MARK *Ga je ze [verzekeringsartsen] opjagen?*

STIJN – HIJ KIJKT WEER SERIEUS – *Nou, ik ga ze aanspreken op het feit dat er waarschijnlijk nog geen reïntegratieverslagen gemaakt zijn.*

MARK *Ja maar dat KAN NIET hè.*

STIJN *Dat kan niet?*

MARK *Nee, ik bedoel... Jij bedoelt het altijd erg vriendelijk, maar het moet wel GEWOON GEBEUREN NU, Stijn.*

STIJN *Ik ga eerst vragen of het echt zo is, het gerucht dat ik verneem.*

MARK *En als het zo is, dan eh, ga je een andere grimas trekken?*

STIJN *Dan kijk ik wat er moet gebeuren. – OP GRAPPIGE TOON – Eigenlijk heb ik een manager nodig.*

Stafarts Stijn opent de deur.

OLGA *Nou, er zitten hier managers dus...*

Stafarts Stijn stapt naar buiten.

MARK *BEL MAAR. BEL MAAR.*

Stafarts Stijn sluit de deur.

Gezag managers geen gegeven

5.2

In de eerste scène van de episode in dit hoofdstuk gaat het om een, in theaterse termen, publieke uitvoering van de machtsverhouding tussen districtmanager en stafarts. Het speelt zich af tijdens een wekelijks overleg voor alle managers en stafleden van de vestiging, dat door de aanwezigheid van een agenda en notulen plaatsvindt op het podium van de vestiging. De districtmanager krijgt in zijn formele rol als voorzitter de ruimte om een eindtijd vast te stellen. Wel geeft de stafarts aan dat hij eerder weggaat. Hij kiest ervoor het overleg met leidinggevenden te verlaten ten gunste van een overleg met verzekeringsartsen. Op het moment dat de stafarts daadwerkelijk voortijdig vertrekt, ondermijnt hij publiekelijk de autoriteit van de districtmanager, die in zijn voorzittersrol als meest verantwoordelijke wordt beschouwd voor het slagen van dit overleg.¹² De stafarts laat de districtmanager letterlijk en figuurlijk zitten. Hij gaat zijn eigen weg, richting verzekeringsartsen.

De districtmanager probeert met het gebruik van humor de regie te bewaren: "Hé, jij probeert WEG TE SLUIPEN". De stafarts speelt het spel mee door er een humoristische dialoog van te maken. Echter, wanneer de districtmanager probeert een tijdelijke coalitie met hem te vormen, om verzekeringsartsen aan te zetten snel reïntegratieverslagen te maken ("Ga je ze opjagen?"), wijst de stafarts dit af. Hij geeft aan de verzekeringsartsen alleen om verantwoording te willen vragen: "ik ga ze aanspreken". Bovendien gaat hij niet mee in de definitie dát reïntegratieverslagen snel gemaakt moeten worden; hij spreekt van een vermoeden: "dat er waarschijnlijk..." De districtmanager biedt dan zelf legitimatie voor deze afwijzing, door een vriendschappelijke band tussen de stafarts en de verzekeringsartsen te definiëren: "Jij bedoelt het altijd erg vriendelijk" naar de verzekeringsartsen toe.

Vervolgens zien we een herhaling van zetten. De districtmanager vraagt stafarts Stijn wederom, dit maal op een dringender manier, om deel te nemen aan een tijdelijke coalitie die de achterstand gaat wegwerken: "het moet wel GEWOON GEBEUREN NU, Stijn". De stafarts toont weer een onafhankelijke houding. Hij geeft aan alleen te zullen informeren en vooralsnog uit te gaan van een gerucht. Bovendien beschouwt hij, in het geval het gerucht een feit blijkt te zijn, opjagen niet als enige optie: "Dan kijk ik wat er moet gebeuren".

Na zijn twee afwijzingen voor een coalitie neemt de stafarts de rol van voorzitter over. Hij kondigt het einde van de scène aan door de deur te openen zonder de centrale vraag van de districtmanager, hoe hij als stafarts de verzekeringsartsen gaat aansturen, te beantwoorden. Bovendien verwijderd hij de serieuze toon die de districtmanager hanteert door middel van een humoristische interventie: "– op grappige toon – Eigenlijk heb ik een manager nodig". Daarna lijkt een serieus antwoord op de vraag niet meer gepast. Het standpunt dat een manager 'nodig is wanneer iets besloten moet worden' is een uiting van *role-taking*. Door die managersrol als grap te presenteren, ondermijnt hij opnieuw het formele gezag van de districtmanager.

Op de valreep steunt de operationele manager de districtmanager door 'het betrekken van een manager' bij het aansturen van verzekeringsartsen als juiste handelingsoptie te definiëren: "Nou, er zitten hier managers". Tegelijkertijd ondermijnt ook zij het gezag van de districtmanager ten opzichte van de stafarts.

‘Dit is een sturingsprobleem’

Wanneer districtmanager Mark de volgende ochtend op de vestiging arriveert, brengt hij zijn jas en tas naar zijn kamer, zet zijn pc aan en loopt meteen naar operationeel manager Olga.

MARK *Hoe is het met je, na dat [moeizame functionerings-] gesprek dat je gisteren had?*

OLGA *Goed hoor. Ik wil je zo nog even spreken.*

MARK *Kom zo maar, ik ga even koffie halen.*

Districtmanager Mark haalt twee kopjes koffie uit de koffieautomaat en loopt tegelijk met operationeel manager Olga zijn kamer binnen. Hij doet de deur dicht, ze gaan aan zijn bureau zitten.

OLGA *Ik heb gisteren Roos [regiodirecteur] gesproken. Want die eerste prioriteit hè. De achterstanden moeten weggewerkt worden (...). De samenwerking tussen de reïntegratiebegeleiders en artsen loopt niet goed. Van die reïntegratieverslagen... daarvan liggen er nu nog 186 te wachten.*

MARK – HIJ KIJKT BOOS – *Wat DOEN ZE dan nu?*

OLGA *De dagelijkse dingen die langskomen. Maar we hebben nu reïntegratiebegeleiders aan een arts gekoppeld. Dan kunnen we ze verantwoordelijk maken. De afhandeling moet gewoon binnen drie weken plaatsvinden.*

MARK *Maar dit is een STURINGSPROBLEEM – HIJ KIJKT HAAR NADRUKKELIJK IN DE OGEN –.*

OLGA *Ja.*

MARK *Kunnen we Meta [medisch medewerker] niet inzetten? Dan betrekken we de mm-poot [de niet-artsen] erbij.*

OLGA *Of arbeidsdeskundigen (...) inschakelen. Maar het is natuurlijk een sturingsprobleem. Iemand moet hier nu fulltime bovenop zitten.*

MARK *Zal ik meteen even naar Meta [medisch medewerker] lopen? Zij kan wel met artsen overweg. (...) Ik loop nu eerst even naar de reïntegratiebegeleiders, met jou.*

Districtmanager Mark staat op en verlaat zijn kamer. Operationeel manager Olga staat ook op en volgt hem.

Zij definieert hem, ondanks het feit dat hij hiërarchisch gezien de meerdere is in dit gezelschap, niet als de aangewezen persoon om ondersteuning te bieden in het aansturen van verzekeringsartsen: “er zitten hier managers dus...” kies er eentje. De districtmanager probeert zichzelf wel in die positie te plaatsen, door de humoristische interventie van de stafarts op zichzelf te betrekken: “BEL MAAR. BEL MAAR”. Maar met deze woorden definieert ook de districtmanager zelf zijn gezag ten opzichte van de stafarts niet als een gegeven. Hij geeft de stafarts alle ruimte in het contact met verzekeringsartsen en biedt zichzelf aan als vrijblijvende ondersteuning. De stafarts neemt deze ruimte. Hij maakt geen gebruik van het aanbod van de districtmanager, wat hij alleen op non-verbale wijze laat merken door weg te lopen.

In de tweede scène verandert het gerucht, dat er achterstand is wat betreft reïntegratieverslagen, voor de districtmanager en de operationele manager in een concreet probleem op de vestiging. De regiodirecteur heeft de operationele manager verteld dat er een ongewenste achterstand is van 186 reïntegratieverslagen, en geeft haar de hoofdrol in het oplossen ervan (zie ook scène VI p. 142). De operationele manager probeert meteen daarna een tijdelijke coalitie te vormen met de districtmanager. Dit is geen probleem, want hij wil graag deel uitmaken van die coalitie. Ik zal dit hierna de coalitie van jagers noemen, omdat hierin regelmatig jagersterminologie zal worden gebruikt om aan te geven dat medewerkers aan het werk gezet moeten worden. In de rest van de tweede scène onderhandelen de managers over de standpunten van de jagerscoalitie voor wat betreft de oorzaak van het achterstandsprobleem en mogelijke oplossingen. De managers dragen samen bij tot een overkoepelende definitie van de situatie door overeenstemming te bereiken over de vraag wie de meeste ruimte krijgt om de definitie te bepalen (Goffman 1990: 21).

De districtmanager is dominant ten aanzien van zowel regie, aanwezigheid (“Zal ik meteen even...”, “Ik loop nu eerst even”) als inhoud. Hij gaat niet mee in de oorzaak- en oplossingdefinities van de operationele manager. Zij definieert een samenwerkingsprobleem tussen reïntegratiebegeleiders en verzekeringsartsen, en legt daarmee de verantwoordelijkheid voor de achterstand bij uitvoerenden die hiërarchisch gezien onder haar geplaatst zijn. Door haar op boze toon de retorische vraag te stellen: “Wat DOEN ZE dan nu?” legt de districtmanager de verantwoordelijkheid echter bij haar. Deze probleemdefinitie benadrukt hij door daarna te spreken van “een STURINGSPROBLEEM”. Hij kijkt haar hierbij nadrukkelijk in de ogen, wat eveneens geïnterpreteerd kan worden als een manier om aan te geven dat het probleem wat hem betreft bij haar ligt. Terwijl hij haar niet expliciet verantwoordelijk zal houden, doet hij dit in een latere scène wel in een onderonsje met de regiodirecteur: “Zo’n probleem, dat moet toch kunnen gebeuren door een operationele manager” (scène VI p. 142).

De operationele manager neemt de term sturingsprobleem over van de districtmanager maar geeft er wel een andere betekenis aan. Opnieuw legt zij de verantwoordelijkheid bij de uitvoerenden. Want wanneer ze stelt “het is natuurlijk een sturingsprobleem. Iemand moet hier nu fulltime bovenop zitten”, spreekt ze niet over zichzelf. Ze geeft deze betekenis ná de oplossing die de districtmanager introduceert om een medisch medewerker ‘in te zetten’. Op deze manier maakt ze wel duidelijk dat er een coalitie van jagers moet zijn.

'We moeten de staf inschakelen'

Districtmanager Mark en operationeel manager Olga lopen naar de reïntegratiebegeleiders. Wanneer ze reïntegratiebegeleider Rob bij een koffieautomaat zien staan, gaat districtmanager naar hem toe. Operationeel manager Olga gaat naast de districtmanager Mark staan.

scène III

MARK <tegen Rob> *Waarom vul je die verslagen niet in?*

ROB *Welke?*

MARK *De reïntegratieverslagen.*

ROB – HIJ KIJKT VERBAASD – *Ik weet niet dat ze er liggen.*

MARK *Maar dat is prioriteit nummer één, MAN. Neem van ons aan dat er 186 gevallen liggen te wachten.*

ROB – HIJ DENKT NA – *Dat gaat dan om een probleemanalyse, plan van aanpak... Ik zal er vandaag eentje doen.*

MARK *Ja, dat loopt natuurlijk niet.*

ROB *Ik wil teamoverleg. Een pilot. Maak één goed team dat als voorbeeld kan dienen. Het is toch nieuw dat we samen met de artsen...*

MARK *Maar het is prioriteit. We moeten het er GEWOON DOORHEEN JASSEN.*

OLGA (ZE LEGT ROB UIT WAT HET WERK PRECIES INHOUDT)

ROB *Ja, dat gebeurt dus niet.*

MARK *Maar waarom dan niet?*

ROB – HIJ LACHT –

Districtmanager Mark loopt verder de gang in, operationeel manager Olga volgt hem.

OLGA <zachtjes tegen Mark> *Uitleggen helpt dus niet.*

MARK *We moeten de staf inschakelen.*

Het gezag van de operationele manager is hierin echter geen gegeven. De districtmanager neemt en krijgt bijna alle ruimte om te bepalen dat de coalitie streeft naar een noodoplossing; namelijk één medewerker die "wel met artsen overweg" kan en de ontstane achterstand zal oplossen (scène II p. 132). De achterstand wordt niet als structureel probleem gedefinieerd. Daarom hoeft niet gezocht te worden naar mogelijkheden voor het voorkomen van nieuwe achterstand, zoals een betere samenwerking tussen uitvoerenden of een vermindering van het sturingsprobleem van de operationele manager.

Als een bestaande achterstand opeens een probleem is omdat de regiodirecteur dit definieert, en als alleen bestaande achterstand wordt opgelost zonder preventie van nieuwe achterstand, ontstaat een incidentgedreven praktijk waarin telkens noodverbanden moeten worden aangelegd.

De districtmanager en de operationele manager gaan op weg naar de reïntegratiebegeleiders. **De derde scène** speelt zich onderweg af. Er ontstaat een interactie achter de schermen van de vestiging, met een reïntegratiebegeleider bij een koffieautomaat. Deze scène kan echter ook beschouwd worden als een optreden op het podium van de coalitie; de managers willen een sterke presentatie neerzetten voor publiek. Ze willen gezag uitstralen om te kunnen opjagen.

De districtmanager is ook tijdens een publiek optreden dominant ten aanzien van zowel de regie als de taken van een hoofdrolspeler. Hij bepaalt de inhoud en is het meest aanwezig. De operationele manager levert slechts een technische bijdrage aan het optreden, wanneer ze de reïntegratiebegeleider uitlegt wat het maken van een reïntegratieverslag inhoudt. Dat ze dit moet uitleggen, evenals dat de reïntegratiebegeleider verbaasd reageert op de aanwezigheid van dergelijke verslagen ("Ik weet niet dat ze er liggen"), wijst erop dat niet alle uitvoerenden op de hoogte zijn van 'de prioriteit'. De districtmanager probeert de reïntegratiebegeleider op te jagen door hem alsnog op de hoogte te stellen: "Maar dat is prioriteit nummer één, MAN". Ook benadrukt hij dat achterstand ongewenst is: "We moeten het er GEWOON DOORHEEN JASSEN".

Met het spreken over prioriteit en achterstand voert de districtmanager zijn rol uit als 'nieuwe publieke manager'. De reïntegratiebegeleider lijkt hiervan niet onder de indruk. Hij is niet onder de indruk van de grootte van de achterstand, aangezien hij reageert met "Ik zal er vandaag eentje doen", en hij lacht alleen wanneer de districtmanager hem rechtstreeks vraagt waarom er nog geen reïntegratieverslagen zijn gemaakt. Met deze reacties ondermijnt de reïntegratiebegeleider het gezag van de districtmanager. Eenzelfde situatie waar de districtmanager in de eerste scène (p. 130) mee werd geconfronteerd. Opnieuw is het de operationele manager die zijn gezag wel erkent door naast hem te staan en hem te volgen.

Meteen na dit optreden specificeren de jagers hun strategie achter de schermen van de coalitie, zacht pratend omdat ze zich in een openbare ruimte bevinden. Beide definiëren het gezag van de coalitie op basis van dit eerste optreden als onvoldoende om op te jagen en de achterstand op te lossen.

‘Komen jullie de volgende keer wel met snoepjes?’

Districtmanager Mark en operationeel manager Olga lopen een kamer van reïntegratiebegeleiders binnen. Reïntegratiebegeleider Cleo kijkt op. Districtmanager Mark gaat met zijn armen over elkaar staan. Operationeel manager Olga doet dit ook.

MARK <tegen Cleo> Weet je dat er 186 reïntegratieverslagen liggen die vandaag afmoeten?

CLEO – ZE LACHT –

MARK We moeten maatregelen gaan nemen. Dat inwerken... kan jij het [reïntegratieverslag] al?

CLEO Dat intakeformulier gaat wel, maar daarna moet je met de arts werken hè. Tja.

MARK Waarom kan je niet gewoon naar de dokter toelopen?

CLEO Ja, we zijn net gestart joh.

MARK MAAR HET MOET NU.

OLGA Ik wil een team samen gaan stellen van een arts en een reïntegratiebegeleider.

CLEO Nou, die oude gevallen kunnen vaak al wel. Je kunt veel al uit het medische dossier halen.

MARK En waar liggen die?

CLEO Die zijn er nog niet.

OLGA Alleen het signaal ligt er. (...) Ze moeten zo snel mogelijk worden ingepland.

MARK Iemand die DE LOGISTIEK REGELT is nodig natuurlijk.

CLEO (...) De artsen zullen ook MEE MOETEN WERKEN.

OLGA Ja natuurlijk, het gaat om samenwerken.

Reïntegratiebegeleider Rob loopt binnen.

ROB Maar we werken toch al veel. Hoe moeten we dit doen? Er moeten knopen doorgehakt worden door het management. Helder maken. Praktijk en theorie is nou eenmaal anders.

MARK Ja. Ja. Natuurlijk.

ROB Woensdag is de hele club bij elkaar, [reïntegratiebegeleiders en] ook acht artsen.

MARK Allemaal bij elkaar. Ik kom er wel bij zitten. Ja, we moeten een lijn uitzetten. Volgende week zijn het er tweehonderd. (...) Ik zorg dat dit gestuurd wordt.

ROB Wij zijn hier met de verkeerde dingen bezig hoor. Geen pilot [als voorbeeld] klopt ook niet.

CLEO Weet je, het is drie maanden geleden pas ingegaan...

MARK > De argumenten snap ik, maar het moet nu gebeuren.

CLEO > Wij horen dat NU OPEENS.

MARK Waar het om gaat, is dat niet alles overboord wordt gegooid, maar wel dat dit prioriteit nummer één is. Als we wachten tot vierhonderd dan... Anders komen de lichten meteen op ons te staan. (...) Zal ik Meta [medisch medewerker] inschakelen als hulp?

OLGA Zij kan snel werken.

ROB, CLEO – LANGE STILTE – Oké. – LANGE STILTE – (CLEO) Er zijn artsen die vinden dat een probleem hoor.

MARK (...) Jullie horen nog van ons.

Districtmanager Mark en operationeel manager Olga lopen naar de deur van de kamer.

CLEO Komen jullie de volgende keer wel met snoepjes?

MARK MET GEWEREN.

Districtmanager Mark en operationeel manager Olga verlaten de kamer.

De operationele manager stelt dat hun optreden onvoldoende overtuigingskracht heeft om gedragsverandering bij uitvoerenden te bewerkstelligen: “Uitleggen helpt dus niet”. De districtmanager zoekt autoriteit bij de geneeskundige staf: “We moeten de staf inschakelen”.

Hiërarchische rollen omdraaien

5.3

In de vierde scène treden de managers weer op in hun rol als jager, nu voor een publiek van reïntegratiebegeleiders. Ook hier is ondermijning van hun formele gezag onderdeel van de lokale betekenis van macht. Wanneer de districtmanager een reïntegratiebegeleider vertelt dat de achterstand snel opgelost moet worden (“Weet je dat er 186 reïntegratieverslagen liggen die vandaag afmoeten?”), lacht zij alleen. Ze erkent geen overwicht en doet geen moeite om dit te verbloemen. Op de vraag waarom ze geen reïntegratieverslag maakt, reageert ze eveneens zonder projectie van autoriteit: “we zijn net gestart joh”. In het bijzonder de processen van rolomdraaiing zijn in deze scène interessant voor de vraag waar de macht ligt.

Het einde van de scène is een overgangsfase, waarin de optredende coalitie haar podium verlaat. Gideon Kunda spreekt over het begin en einde van formele werkbijeenkomsten als een liminale fase, op basis van het concept liminaliteit zoals Victor Turner dit heeft uitgewerkt (zie ook subparagraaf 1.2.1). Een liminale fase beschouwen zij als een relatief ongestructureerde overgang van de ene gestructureerde fase naar de andere. Turner en Kunda betogen dat in deze ongestructureerdheid rollen even ongestraft kunnen worden losgelaten. In de woorden van Kunda biedt liminaliteit ‘a relatedness temporarily unmediated by social structure’ which ‘contains built-in opportunities for temporary suspension of role embracement’ (1994: 157). In de liminale fase aan het einde van de vierde scène maakt een reïntegratiebegeleider van de gelegenheid gebruik om de rollen even om te draaien zonder dat dit consequenties heeft voor de onderlinge verhoudingen.¹³

Wanneer de districtmanager aangeeft dat de scène eindigt, in zijn rol als regisseur van de jagerscoalitie (“Jullie horen nog van ons”), definieert de reïntegratiebegeleider het oplossen van achterstand door uitvoerenden als het verlenen van een gunst aan de managers. Het gezag ligt in deze definitie bij de reïntegratiebegeleiders. De districtmanager en de operationele manager moeten hen voor zich zien te winnen: “Komen jullie de volgende keer wel met snoepjes?”. De districtmanager gaat mee in de definitie dat de jagers niet per se voldoende autoriteit hebben om te jagen. Hij gooit er een schepje bovenop en presenteert niet autoriteit maar overheersing als middel om op te jagen: “MET GEWEREN”. Waar de reïntegratiebegeleider spreekt over het te vriend houden van uitvoerenden om achterstand op te lossen, schetst hij de machtsverhouding als een brute strijd.

Victor Turner suggereert dat liminale fasen ‘tend to highlight the most significant dimensions of a specific culture’ (Turner 1969: 167, in Kunda 1994: 157). Daarbij beschouwt hij de afwisseling in het rollenspel tussen gestructureerde en relatief ongestructureerde fasen niet als problematisch, maar als complementair.

In zijn eigen woorden: *'man is both a structural and an anti-structural entity, who grows through anti-structure and conserves through structure'* (1974: 298, originele accenten). In de liminale fase in de vierde scène 'ontwikkelen' de deelnemers zich langs een hiërarchische dimensie. De centrale vraag is wie autoriteit belichaamt.

Rolomdraaiing vindt overigens ook plaats in het gestructureerde deel van de vierde scène. Halverwege de scène komt de reïntegratiebegeleider binnen die deelnam aan de vorige scène (p. 134), waarin de districtmanager de verantwoordelijkheid voor de achterstand bij hem neerlegde: "Waarom vul je die verslagen niet in?", "waarom dan niet?". De reïntegratiebegeleider heeft inmiddels een paar minuten de tijd gehad om een reactie te formuleren. Deze wil hij kennelijk graag kwijt. Hij begint meteen te praten, zonder aansluiting te zoeken bij de inhoud van het lopende gesprek. Bovendien draait hij hiërarchische rollen om met, in de veronderstelling van Turner en Kunda, het risico dat dit zijn relatie met de jagers schaadt. De reïntegratiebegeleider jaagt de jagers op. Ten eerste legt hij de verantwoordelijkheid voor de achterstand bij de managers: "Er moeten knopen doorgehakt worden door het management. Helder maken" en "Wij zijn hier met de verkeerde dingen bezig hoor". Ten tweede zet hij ze aan tot actie door te wijzen op een gezamenlijk overleg van reïntegratiebegeleiders en verzekeringsartsen: "Woensdag is de hele club bij elkaar". De jagerscoalitie gaat mee in de rolomdraaiing. De districtmanager reageert als iemand die wordt aangesproken: "Ja. Ja. Natuurlijk", "Ja, we moeten een lijn uitzetten".

Opvallend in deze episode is dat het gezag van de districtmanager, en ook van de operationele manager, voor geen van de betrokkenen op de vestiging een gegeven is. Ze geven allemaal de indruk dat de managers onvoldoende gezag hebben om daadwerkelijk op te jagen en de achterstand op korte termijn op te lossen. De districtmanager reflecteert over zijn eigen gezag, tijdens de observaties uit zichzelf tegen de onderzoeker: "het zou wel eens zo kunnen zijn dat eh... mijn invloedssfeer, je kunt het ook macht noemen of weet ik veel wat, beperkt is. Te beperkt is". Wanneer hij op een ander moment met de onderzoeker in de lift staat, stelt hij vast dat hij, de operationele manager en ook de cijfers weinig invloed hebben op het handelen van de uitvoerenden: "Ze reageren nauwelijks. Iedereen gaat door of er niets aan de hand is. ONGELOFELIJK". Deze definities van zijn macht en machteloosheid als districtmanager zijn een uitkomst van zijn sociale interacties.

Dat hij het vervelend vindt dat zijn gezag in sociale interacties wordt ondermijnd, weerhoudt hem er echter niet van om op zijn beurt het gezag van de operationele manager te ondermijnen. De regiodirecteur heeft bij het definiëren van een achterstandprobleem de operationele manager aangewezen als hoofdrolspeler in het oplossen van dit probleem. Vanaf het moment dat de districtmanager erbij betrokken raakt, geeft hij haar echter nauwelijks ruimte om deze rol uit te voeren. Zij eist op haar beurt de hoofdrol als jager niet op. Beide managers projecteren op deze manier weinig gezag op de operationele manager. In een organisatie waarin twee formele sturingskanalen zijn, een via de operationele manager en een ander via de stafarts, verzwakt dit het managementkanaal naar de verzekeringsartsen toe. Waar zijn de verzekeringsartsen eigenlijk in deze episode?

Ontzag voor verzekeringsartsen

5.4

Verzekeringsartsen zijn geen behandelend artsen. Dit geeft hen in medische kring een relatief lage sociale status. In niet-medische kring worden ze echter geassocieerd met de klassieke dokter. In deze episode speelt de status van verzekeringsartsen in ieder geval een belangrijke rol, ondanks (en dankzij) hun fysieke afwezigheid.

De districtmanager en de operationele manager definiëren achter de schermen van hun jagerscoalitie een eerbiedige vrees van reïntegratiebegeleiders voor verzekeringsartsen als belangrijke oorzaak van de ontstane achterstand (zie scène II p. 132). Wanneer deze vrees door reïntegratiebegeleiders zelf ter sprake wordt gebracht, gaan de managers hierop echter niet in. Reïntegratiebegeleider Rob wil eigenlijk niet samenwerken met verzekeringsartsen zonder dat hiervan een voorbeeld is gegeven: "Het is toch nieuw dat we met die artsen..." (scène III p. 134), "Geen *pilot* [als voorbeeld] klopt ook niet" (scène IV p. 136). Reïntegratiebegeleider Cleo geeft dan (p. 136) verschillende keren aan moeite te hebben met het contact met verzekeringsartsen: "Dat intakeformulier gaat wel, maar daarna moet je met de arts werken hè. Tja", "De artsen zullen ook MEE MOETEN WERKEN". De reïntegratieverslagen die in haar ogen al wel opgesteld kunnen worden, zijn dan ook de verslagen waarbij ze contact met een verzekeringsarts kan vermijden: "die oude gevallen kunnen vaak al wel. Je kunt veel al uit het medische dossier halen". Dit duidt op een vrees van de reïntegratiebegeleiders voor de verzekeringsartsen.

Ondanks dat dit dezelfde probleemdefinitie betreft die de managers in een onderonsje van hun jagercoalitie hanteren, doen zij geen poging dit structurele relationele probleem op te lossen. De managers presenteren oplossingen van procedurele en tijdelijke aard (het 'samenstellen van teams' en het 'inschakelen' van medisch medewerker Meta omdat zij "wel met artsen overweg" kan, zie scène II p. 132). Dat ze voorbij gaan aan de argumenten van de reïntegratiebegeleiders, legitimeren ze met tijdgebrek: "De argumenten snap ik, maar het moet nu gebeuren" (zie scène IV p. 136). De districtmanager vraagt wel naar de vermijdende houding van reïntegratiebegeleiders ten aanzien van verzekeringsartsen ("Waarom kan je niet gewoon naar de dokter toelopen?"), maar wanneer de reïntegratiebegeleider niet ingaat op het moeizame contact met verzekeringsartsen, laat hij het onderwerp rusten. Met andere woorden, de managers helpen de reïntegratiebegeleiders niet met het overwinnen van hun vrees. Zij bevestigen die zelfs door hun handelen.

Dat de status van verzekeringsartsen een grote rol speelt in deze episode leid ik namelijk ook af uit het gegeven dat de districtmanager en de operationele manager de verzekeringsartsen niet aanspreken op hun eventuele aandeel in de vrees van reïntegratiebegeleiders. Het gemak waarmee de districtmanager op reïntegratiebegeleiders afstapt, zien we niet terug in zijn verhouding tot verzekeringsartsen. Hij heeft tijdens de observaties één keer heel kort contact met de uitvoerende verzekeringsartsen. Een groot deel van hen zit in een vergaderzaal met de deur open, wanneer hij toevallig langs loopt. Districtmanager Mark gaat in de deuropening staan en roept: "Producten voor Mark maken hoor". Terwijl hij verder loopt, zegt hij uit zichzelf tegen de onderzoeker: "Dat is belangrijk hè, dit soort contacten".

'Als een arts boe roept, zijn ze al bang'

Districtmanager Mark loopt direct na zijn afspraak van half negen naar de kamer van operationeel manager Olga. Ze zit achter haar bureau. Hij blijft in de deuropening staan.

MARK *Ik ga nu naar Meta.*

Zonder een reactie af te wachten loopt districtmanager Mark door naar de kamer van medisch medewerker Meta. Hij klopt op haar deur en loopt meteen naar binnen. Hoge stapels dossiers liggen op het bureau en in rijen langs de muur. Hij doet de deur achter zich dicht.

(ZE BEGROETEN ELKAAR VRIENDSCHAPPELIJK)

MARK *Over die reïntegratieverslagen... er liggen 186 dossiers.*

META *DAT MEEN JE NIET.*

MARK: *Eigenlijk moet er iemand opzitten, de hele dag. Opjagen die boel. Het is prioriteit nummer één. Anders liggen we meteen ONDER CURATELE.*

META: *Dat is toch het paard achter de wagen spannen. We worden afgerekend op prioriteit nummer één natuurlijk.*

MARK *Wil jij het doen, een paar weken?*

META *TUURLIJK.*

MARK *Denk even na. Ik wil geen overval op je plegen. De reïntegratiebegeleiders communiceren moeilijk met de artsen, dat weet je.*

META *Als een arts boe roept, zijn ze al bang.*

MARK *Wat moet er gebeuren... spreekuren, intake, etcetera.*

META *Veel kan zonder arts hoor. Dan is het verhaal duidelijk en de arts tekent wel. (ze vertelt dat ze zelf een verslag had opgesteld) en Veenstra [verzekeringarts] tekende meteen.*

MARK *JA PRACHTIG. Goed om te horen. Hé, maar jij eh... Zonder sturing is het een zootje. (...) Jij zou ze moeten kunnen sturen. Wie zou het verder kunnen hier in huis? (ZE KOMEN BEIDE NIET OP EEN ANDERE NAAM)*

META *(ZE LAAT ZICH ZEER NEGATIEF UIT OVER DE REÏNTEGRATIEBEGELEIDERS) Ik zou het na twee weken aan de ram hebben.*

MARK *Maar ik wil je geen teamleider maken.*

META *Nee, dat is niets voor mij.*

MARK *Maar jij durft wel tegen de artsen te praten... Wil jij dan...?*

META *Ja hoor.*

MARK *Met Olga [operationeel manager] praat ik er nog over, en met Roos [regiodirecteur].*

META *Zal ik meteen meegaan?*

MARK *Nee, nee, dat bedoel ik nou. Je gaat te hard van stapel. Ik regel het wel (...) Ik ga zo naar Roos.*

Districtmanager Mark staat op en verlaat de kamer van medisch medewerker Meta.

Hij zoekt verzekeringsartsen echter niet op, ook niet in het kader van het achterstandprobleem. Ondanks dat hij verschillende keren vlak langs hun werkkamers loopt, en hij andere medewerkers bovendien wel spontaan bezoekt, waaronder de reïntegratiebegeleiders (scène III p. 134) en een medisch medewerker (zie de linkerpagina). Het zal ook enkele dagen duren voordat de districtmanager weer contact zoekt met de stafarts (zie scène VII p. 144), nadat deze in de eerste scène (p. 130) deelname aan een tijdelijke jagerscoalitie heeft geweigerd. Net als de reïntegratiebegeleiders lijkt hij individueel contact met verzekeringsartsen te vermijden.

In de vijfde scène gaat de districtmanager, in het kader van het vinden van een oplossing, langs bij medisch medewerker Meta. Dit doet hij overigens zonder de operationele manager mee te nemen. Zeker gezien het feit dat de medisch medewerker formeel onder haar directe leiding valt, geeft hij haar opnieuw weinig ruimte voor een leidende rol in de tijdelijke coalitie. In zijn ogen is de medisch medewerker hiervoor wel geschikt. De districtmanager meldt zijn bezoek echter wel aan de operationele manager, en zij laat hem gaan.

Net voor aankomst bij de kamer van de medisch medewerker Meta vertelt de districtmanager uit zichzelf tegen de onderzoeker dat zij "bij een aantal artsen niet geliefd is" omdat ze zich "als niet-arts te veel bezighoudt met medische zaken" en ze "veel assertiever is dan de reïntegratiebegeleiders". Meta zelf laat hij weten haar gedrag als moedig en onmisbaar te beschouwen: "jij durft wel tegen de artsen te praten", "Jij zou ze moeten kunnen sturen. Wie zou het verder kunnen hier in huis?". Uit deze definities blijkt groot ontzag voor verzekeringsartsen, met de medisch medewerker als uitzondering op de regel. Wellicht voor verzekeringsartsen een ongewenste uitzondering, aangezien zowel de districtmanager als een reïntegratiebegeleider over Meta's medewerking opmerkt: "Er zijn artsen die vinden dat een probleem hoor" (scène IV p. 136).

Wanneer de districtmanager de medisch medewerker een leidende rol aanbiedt in het oplossen van de achterstand ("Opjagen die boel", "Zonder sturing is het een zootje") neemt ze de rol meteen en met beide handen aan: "TUURLIJK". In de rest van deze scène gaat het vooral om het uitwisselen van definities en het elkaar hierin vinden. De medisch medewerker maakt duidelijk de belangrijke standpunten van de jagerscoalitie te delen; ondermeer dat de achterstand een probleem is ("DAT MEEN JE NIET") en dat prioriteren noodzakelijk is: "We worden afgerekend op prioriteit nummer één natuurlijk". Door volledig in het perspectief van de districtmanager mee te gaan, erkent ze zijn autoriteit.

De districtmanager definieert het ontzag of de eerbiedige vrees van de reïntegratiebegeleiders voor de verzekeringsartsen als oorzaak van de achterstand: "De reïntegratiebegeleiders communiceren moeilijk met de artsen, dat weet je". De medisch medewerker maakt hiervan meteen een gedeelde definitie: "Als een arts 'boe' roept zijn ze al bang". Overigens geven zij allebei aan verzekeringsartsen zelf ook liever te mijden. De medisch medewerker vertelt enthousiast dat veel reïntegratieverslagen zonder inhoudelijke bijdrage van een verzekeringsarts kunnen worden uitgevoerd: "veel kan zonder arts hoor (...) de arts tekent wel". De districtmanager reageert enthousiast: "JA PRACHTIG. Goed om te horen".

'Ik ben op oorlogspad!'

Meteen na het gesprek met de medisch medewerker informeert districtmanager Mark of hij langs mag komen bij regiodirecteur Roos, die in hetzelfde gebouw zit. Haar secretaresse zegt dat ze geen afspraak heeft. Hij loopt meteen naar haar kamer en gaat bij haar aan de vergader-tafel staan.

MARK *Heb je even? IK BEN OP OORLOGSPAD.*

ROOS *Dat kan heel goed zijn.*

MARK *Het komt goed. Ik ben nu met prioriteit één op stap. (...) het gaat snel lopen.*

ROOS *Ik zeg tegen Olga [operationeel manager] 'wat ga je eraan doen?'. Ze kwam over een nieuwe arts praten maar toen hoorde ik dit... Je weet dat ik altijd alles graag wil horen - ZE LACHT - dus ik vraag 'hoe kan dat nou?'. Ik vind het onacceptabel.*

MARK *Ik ben er zelf fysiek maar heen gegaan vanmorgen [naar de reïntegratiebegeleiders].*

ROOS *Als het met de reïntegratiebegeleiders niet lukt, dan doen de arts en het maar [alleen]. Zo doen ze het op andere kantoren ook, hoor ik. (...) Ik heb tegen Olga gezegd dat ik het over twee weken weg wil hebben.*

MARK *(...) We kunnen Meta [medisch medewerker] inzetten.*

ROOS *Ik krijg de lijstjes nu zelf ook van Alex [cijferproducent]. Ik wil het in de gaten gaan houden Mark. Ik ben er dus al op aangesproken hè, door Dries [directeur]. Iedereen hoor, alleen Oss niet. Zij scoren het hoogst van het land. En weet je waarmee? Met 36 procent. Met 36 procent staan ze nummer één. De rest heeft allemaal nul procent. Dat valt dus te overzien.*

MARK *(HIJ REKENT EVEN) Dus als we er tachtig of zo wegwerken, staan we meteen in de top?*

ROOS *Daar komt het wel op neer ja.*

MARK *Zo'n probleem, dat moet toch kunnen gebeuren door een operationele manager. Die zit in schaal elf.*

ROOS *Ik noem dat taakonvolwassenheid. Ze is nog te aardig. - STILTE - Het mag ten koste gaan van (WAO-beoordelingen), haal daar gewoon een arts af. Als ze dat beslist, dan snap ik dat.*

MARK *GA IK REGELEN.*

ROOS *Dat lijkt me heel goed, maar laat de verantwoordelijkheid bij haar. Je moet niet met zijn tweeën erop. Laat haar. Je kan aanjagen, meer niet.*

MARK *Je hebt gelijk. Je hebt gelijk. Oké.*

Districtmanager Mark verlaat de kamer van regiodirecteur Roos en loopt naar de kamer van operationeel manager Olga. Hij blijft in de deuropening staan, zij kijkt hem aan.

MARK *Ik ben bij Roos geweest. Ik wil PANIEK IN DE TENT. Het gaat om 36 procent, daarmee staat Oss op één notabene. Dat moeten we kunnen halen. Dat zijn TACHTIG STUKS.*

Zonder een reactie af te wachten loopt districtmanager Mark door naar zijn eigen kamer.

Bovendien betekent de inzet van een medisch medewerker het vermijden van de samenwerking en de samenwerkingsproblemen tussen verzekeringsartsen en reïntegratiebegeleiders. Ook in deze scène gaat de coalitie van jagers niet in op de gedefinieerde vrees voor verzekeringsartsen.

In de zesde scène vindt een onderonsje plaats van de districtmanager en zijn regiodirecteur, achter de schermen van de vestiging. De districtmanager definieert het oplossen van de achterstand als een gevecht, dat hij als leidinggevende voert: "IK BEN OP OORLOGSPAD". De regiodirecteur geeft echter operationeel manager Olga de hoofdrol in het oplossen van de achterstand: "Ik zeg tegen Olga 'wat ga je eraan doen?'" , "Ik heb tegen Olga gezegd dat ik het over twee weken weg wil hebben". De districtmanager zelf spreekt ze in deze scène aan als de regisseur van de jagercoalitie.

Wel maakt ze van de gelegenheid gebruik om hem belangrijke informatie te geven die bestemd is voor de hoofdrolspeler: "Als het met de reïntegratiebegeleiders niet lukt, dan doen de artsen het maar [alleen] (...) Als ze dat beslist, dan snap ik dat". Net als alle eerdere oplossingsdefinitieën in deze episodes, laat dus ook de regiodirecteur eventuele samenwerkingsproblemen tussen reïntegratiebegeleiders en verzekeringsartsen buiten beschouwing.

De regiodirecteur vertelt de districtmanager in zijn rol als regisseur waarom zij een bestaande achterstand plotseling problematiseert, namelijk door het feit dat zij hierop is aangesproken door een van de directeuren. Ze wil dat de vestiging positief 'scoort' wat betreft de productie van reïntegratieverslagen, in vergelijking met andere vestigingen, om negatieve aandacht te voorkomen. De districtmanager deelt deze probleemdefinitie: "Anders komen de lichten met-
een op ons te staan" (scène IV p. 136) en "Anders liggen we meteen ONDER CURATELE" (scène V p. 140). Het is echter al te laat voor districtmanager Mark. De regiodirecteur heeft zijn vestiging onder curatele gesteld: "Ik wil het in de gaten gaan houden Mark". Zonder zijn medeweten heeft zij cijferproducent Alex, die cijfers voor de districtmanager produceert, ingeschakeld om achter de schermen van de vestiging te kunnen kijken: "Ik krijg de [cijfer]lijstjes nu zelf ook van Alex".

De districtmanager en de cijferproducent voeren regelmatig overleg achter de schermen om te bepalen hoe ze het functioneren van de vestiging op het podium zullen presenteren. In de maandelijkse verantwoordingrapportage voor de directie vermelden zij bijvoorbeeld een capaciteittekort als oorzaak van deze problematische achterstand. Dit presenteert gemakkelijker dan bijvoorbeeld een gebrek aan samenwerking. Want in tegenstelling tot capaciteit, is ontzag geen formeel bureaucratisch argument.

De regiodirecteur doorbreekt nu dus tijdelijk de beslotenheid van dit cijfergebied achter de (beeld)schermen. Dit maakt kwetsbaar en verlaagt bovendien de sociale status van de districtmanager ten opzichte van zijn regiodirecteur. Hij probeert dan ook snel te achterhalen wanneer haar meekijken kan worden afgewend. Dit doet hij door uit te rekenen op welk moment de omvang van de achterstand voor haar niet meer problematisch is ("Dus als we er tachtig of zo wegwerken, staan we meteen in de top?") en deze boodschap meteen bij de operationele manager te droppen: "Ik wil PANIEK IN DE TENT. Het gaat om [slechts] 36 procent (...) dat moeten we kunnen halen".

'Ik heb, geloof ik, jou een briefje daarover gestuurd'

Districtmanager Mark is op zijn kamer met operationeel manager Olga in gesprek over het medische archief. Aan het einde van dit gesprek neemt districtmanager Mark het woord.

MARK *Die reïntegratieverslagen, moeten we daar Stijn [stafarts] ook niet even achter aan laten jagen? Dat we... Zal ik dat tegen hem zeggen? 'Stijn, ik weet niet waar je mee bezig bent, maar eh'... Zal ik hem even roepen?*

OLGA *Kan je doen ja. Hij weet al dat we ermee bezig zijn.*

MARK *Ja geeft niet, een beetje op...[jagen].*

Districtmanager Mark gaat stafarts Stijn halen. Stafarts Stijn neemt plaats aan het bureau. Districtmanager Mark gaat met zijn rug ernaar toe zitten om op zijn beeldscherm te kijken.

OLGA *<tegen Mark> Heb je me nodig?*

MARK *Nee.*

OLGA *Dan ga ik.*

Operationeel manager Olga verlaat de kamer en sluit de deur. Districtmanager Mark leest nog even op zijn beeldscherm, draait zijn stoel dan naar het bureau en kijkt stafarts Stijn aan.

MARK *Iets anders. Tot mijn grote verbazing hadden de dokters en de reïntegratiebegeleiders nog nul rapporten gemaakt.*

STIJN *Ja, dat was ook die woensdag [scène I p. 130].*

MARK *Nee, maar ik ben er naar toe gegaan [naar de reïntegratiebegeleiders] en dit kan toch niet.*

STIJN *Nee, nee. Dus ik heb ook gevraagd hoe dat kwam. Ik heb twee afspraken gemaakt om te zorgen dat... 'Of procedures nou staan of niet, we gaan het gewoon doen' heb ik gezegd. Ja, want je wacht, op een gegeven moment. Dat zou gebeuren en dat. En dat is er allemaal niet. Maar we moeten het gewoon gaan doen.*

MARK *Ja, maar wij moeten er echt, echt als stafmanagement achteraan jakkeren, want we staan voor joker. Het is prioriteit nummer één.*

STIJN *Nou, ik zei eigenlijk tegen hun ook... Ik heb een beetje opgescheept. Ik heb gezegd 'we doen het goed, en dan zie ik zo'n getal'. En heb ik die getallen gewoon laten zien, in de hoop dat zij ook zouden schrikken. (...) En toen hoorde ik dat er nog niks stond [aan procedures]. En dan is er een procedure van de vooradministratie nog niet klaar, kijk die is er gewoon niet. Nou ja, dus nou heb ik daar twee afspraken over gemaakt. Ik heb, geloof ik, jou een briefje daarover gestuurd [Mark heeft iets dergelijks de afgelopen dagen niet ontvangen]. Vanuit het dossier plannen we gewoon zelf (...) dus dat kan eigenlijk niet fout gaan. En wat er dan ligt, dat wordt gewoon in stapels aangeleverd.*

- einde deel 1 -

Dat de betrokkenen in deze episode streven naar landelijk gemiddelde prestatiecijfers, en niet naar de landelijke norm, is een mechanisme dat ik de glijdende schaal noem (zie ook paragraaf 4.3).

De districtmanager en de regiodirecteur delen in de zesde scène (p. 142) ook het problematiseren van het functioneren van de operationele manager. De districtmanager presenteert hier voor het eerst in deze episode de operationele manager expliciet als verantwoordelijke voor het oplossen van het probleem. In haar afwezigheid zegt hij: "Zo'n probleem, dat moet toch kunnen gebeuren door een operationele manager?". De regiodirecteur gaat hierin mee door te spreken over "taakonvolwassenheid". Ze probeert wel de ruimte van de districtmanager in de jagerscoalitie te beperken, zodat de operationele manager meer kans krijgt voor hoofdrol: "laat de verantwoordelijkheid bij haar. (...) Laat haar".

In de volgende en laatste scène, een optreden voor de stafarts, zal de districtmanager echter opnieuw de hoofdrol in de jagerscoalitie voor zijn rekening nemen. Deze scène vormt het sluitstuk van een reeks scènes waarin verzekeringsartsen een grote rol hebben gespeeld, ondanks hun fysieke afwezigheid. Een van de belangrijkste oorzaakdefinities die uit de sociale interacties valt op te maken is immers een samenwerkingsprobleem tussen reïntegratiebegeleiders en verzekeringsartsen. Dit probleem is echter hardnekkig buiten beeld gebleven. Iets dat in de laatste scène niet verandert.

Medici met eigen zaak

5.5

In het eerste deel van de zevende scène ontmoeten de districtmanager en de stafarts elkaar voor het eerst na de eerste scène, bijna een week eerder (tijdens de observaties vindt ook geen andere interactie tussen hen plaats). De stafarts geeft meteen gehoor aan het verzoek van de districtmanager, in diens rol als regisseur van de jagerscoalitie, om een gesprek te voeren achter de schermen van de vestiging. De operationele manager trekt zich terug en de districtmanager krijgt alle ruimte om ook de jagershoofdrol te spelen.

De districtmanager speelt op scèneniveau echter niet de hoofdrol. Het is de stafarts die het middelpunt van de interactie is, want dominant is voor wat betreft aanwezigheid, en die bovendien de meeste invloed heeft op de richting waarin de scène zich ontwikkelt. Wel blijft de districtmanager dominant in de regie. Hij bepaalt het moment waarop het onderonsje begint, en hij zal bepalen wanneer het eindigt. Ook zet hij meteen de achterstand op de agenda ("...hadden de dokters en de reïntegratiebegeleiders nog nul rapporten gemaakt"), als een probleem: "dit kan toch niet".

De stafarts gaat mee in deze probleemdefinitie: "Nee, nee. Dus ik heb ook gevraagd [aan de verzekeringsartsen] hoe dat kwam". Net als de jagers voorziet hij het cijfer '186' van grote betekenis, als representatie van reïntegratieverslagen die al gemaakt hadden moeten worden.

'Goede wil is niet genoeg'

– vervolg van deel 1 –

MARK *Ja want...*

STIJN *> Dat [dossiers aanleveren] moet dan natuurlijk wel gebeuren, want...*

MARK *Anders moeten die artsen gewoon wat korter door de bocht hoor, bij de inhaalactie.*

STIJN *(HIJ VERTELT UITGEBREID DAT DE OORZAAK VAN DE ACHTERSTAND LIGT BIJ ONDUIDELIJKE PROCEDURES)*

MARK *> Hou jij het ook even in de gaten.*

STIJN *Ja. Maar ze moeten, ja, zij moeten het doen, en ik moet ze st... En volgens mij willen ze ook wel. Maar ze wachten op iets, omdat het heel netjes beschreven stond, ik weet niet of je dat... Het was zelfs in kleur aangegeven 'op die week, met dat formulier krijg je het netjes aangeleverd, en zo gaan we het doen'. (...) Nou woensdag heb ik weer eh... [formeel overleg van verzekeringsartsen].*

MARK *Gaat Olga [operationeel manager] daar bij zitten?*

STIJN *Ik geloof het niet? Ik vind het ook niet erg dat...*

MARK *> Nee, maar dat moet.*

STIJN *Ja maar sommige dingen moeten geregeld worden en...*

MARK *> Nou, je kunt het niet alleen doen, hoor.*

STIJN *Nee.*

MARK *Woensdagmiddag is dat?*

STIJN *– HIJ KNIKT – Hm hm, altijd van elf tot twaalf, aan het eind van de ochtend. En ik weet dat degoede wil er is, maar...*

MARK *Ja nee, maar...*

STIJN *Men wacht dan een beetje te veel toch op dingen die beloofd zijn, terwijl ze weten dat dat niet direct één, twee, drie zal gebeuren.*

MARK *Goede wil is niet genoeg.*

STIJN *(HIJ VERTELT UITGEBREID DAT HET BELANGRIJK IS DAT DE PROCEDURES DUIDELIJK WORDEN EN DE DOSSIERS BIJ DE VERZEKERINGSARTSEN KOMEN TE LIGGEN) Ik denk dat dat eh... En dan zitten we er zo, op de juiste aantallen. Ik denk, omdat ze het allemaal willen, ze krijgen die stapels...*

MARK *> FIJN. Dank u.*

Districtmanager Mark draait zich om naar zijn pc. Stafarts Stijn staat op en verlaat de kamer.

Hij gebruikt het cijfer om de achterstand tot probleem te definiëren ("Ik heb gezegd 'we doen het goed, en dan zie ik zo'n getal'") en hij zet het cijfer in als middel om de verzekeringsartsen in beweging te krijgen: "...heb ik die getallen gewoon laten zien, in de hoop dat zij ook zouden schrikken".

Hiermee houdt de toenadering van de stafarts tot de tijdelijke coalitie van jagers echter op. De districtmanager probeert hem hier opnieuw, net als in de eerste scène (p. 130), deelgenoot van deze coalitie te maken. Maar de rol van jager op verzekeringsartsen slaat de stafarts expliciet af, evenals het nemen van verantwoordelijkheid voor de problemen van de jagerscoalitie.

Na een korte inleiding van de districtmanager neemt en houdt de stafarts het woord. Hij legt verantwoording af over de manier waarop hij de verzekeringsartsen aanspreekt - zoals aangekondigd in de eerste scène: "ik ga ze aanspreken" (p. 130) - maar maakt duidelijk dat dit een zaak is tussen hem en de verzekeringsartsen. Hij betreft de managers niet bij zijn oplossing. In het eerste deel van deze scène suggereert hij wel dat hij de districtmanager de afgelopen dagen door middel van een briefje op de hoogte heeft gesteld van zijn oplossing: "Ik heb, geloof ik, jou een briefje daarover gedaan". De districtmanager heeft dit echter niet ontvangen.

In het tweede deel van de zevende scène probeert de districtmanager de stafarts verantwoordelijk te maken voor het oplossen van de achterstand: "Hou jij het ook even in de gaten". De stafarts laat zich echter niet aanspreken. Hij legt de verantwoordelijkheid voor het oplossen van de achterstand bij de uitvoerende verzekeringsartsen zelf: "Ja. Maar ze moeten, ja, zij moeten het doen". Wanneer hij hier waarschijnlijk voor zichzelf een sturende rol aan wil toevoegen, slikt hij dit nog net in: "en ik moet ze st...". Hij definieert meteen een situatie waarin het ook niet nodig is om verzekeringsartsen te sturen: "En volgens mij willen ze ook wel".

De stafarts houdt niet alleen de verantwoordelijkheid af voor het oplossen van de achterstand, maar plaatst ook het ontstaan daarvan buiten het bereik van de verzekeringsartsen. Hij definieert verschillende keren het ontbreken van procedures en voorschriften als de oorzaak. In het eerste deel van deze scène geeft hij aan: "want je wacht, op een gegeven moment. Dat zou gebeuren en dat. En dat is er allemaal niet" (p. 144). In het tweede deel geeft hij daarbij papier een belangrijke rol: "Maar ze wachten op iets, omdat het heel netjes beschreven stond (...) Het was zelfs in kleur aangegeven". Kortom, de stafarts maakt de managers verantwoordelijk voor de achterstand. Zij hebben de verzekeringsartsen iets beloofd en zijn dit niet nagekomen. Als oplossing definieert hij het maken van reïntegratieverslagen zonder procedures: "'Of procedures nou staan of niet, we gaan het gewoon doen' heb ik gezegd" (p. 144).

Dit zijn oorzaak- en oplossingsdefinitie binnen een bureaucratisch discours. Een streven naar uniformiteit en rechtsgelijkheid leidt daarbij tot het willen volgen van regels en procedures. Terwijl (staf)verzekeringsartsen tijdens de observaties over het algemeen proberen inhoudelijke processen te organiseren, omarmen ze in deze episode de rol van bureaucraat. De (staf)verzekeringsartsen zetten de bureaucratische context in om afstand te bewaren tot (de wensen van) niet-medici. Wanneer zich in de subcase rond districtmanager Melvin een soortgelijke situatie voordoet, waarin de uitvoerende verzekeringsartsen een strikte regeluitvoering als argument hanteren, verwoordt de stafarts dit in een informeel gesprek met de operationele manager als: "Weerstand krijgt vorm in formaliteit".

In het tweede deel van de zevende scène neemt de districtmanager het initiatief. Hij interrumpeert de stafarts een aantal keer, neemt veel ruimte om de richting van het gesprek te bepalen en stelt zich dominant op.

In het eerste deel van de scène probeert de districtmanager een gezamenlijk 'wij' te creëren ten opzichte van de verzekeringsartsen ("we moeten er echt, echt als staf management achteraan jakkeren", p. 144), in het tweede deel doet hij dit op een meer dwingende manier. Hij forceert een tijdelijke coalitie tussen de stafarts en de operationele manager. Hij geeft haar een plaats naast de stafarts in een overleg van verzekeringsartsen: "Nee, maar dat moet", "Nou, je kunt het niet alleen doen hoor". Hij maakt duidelijk dat het nodig is om uitvoerenden op te jagen: "Goede wil [van de uitvoerende verzekeringsartsen] is niet genoeg" (p. 146).

De stafarts blijft onverstoort doorpraten over het gemis aan procedures als oorzaak van de achterstand. Wanneer hij zijn vermoeden uitspreekt dat de verzekeringsartsen de reïntegratieverslagen snel gaan maken ("dan zitten we er zo, op de juiste aantallen"), beëindigt de districtmanager het gesprek onmiddellijk.

De stafarts is, net als in de eerste scène (p. 130), geen deelgenoot geworden van de tijdelijke coalitie van jagers. Wel heeft de districtmanager intussen de operationele manager, in haar rol als jager, een plekje gegeven in een formeel overleg van de verzekeringsartsen. Ook spreekt de stafarts hier de verwachting uit dat verzekeringsartsen een bijdrage gaan leveren aan het oplossen van de achterstand. Hij gedraagt zich echter niet als iemand die werkt in de zaak van of met de districtmanager. Hij geeft vooral invulling aan de rol van zelfstandige.

Het gedrag van de districtmanager ten opzichte van de stafarts kan, aan het begin en het einde van de laatste scène, als onbeschoft worden getypeerd. Wanneer hij de stafarts uitnodigt voor een gesprek en deze laat plaatsnemen aan zijn bureau, gaat hij met zijn rug naar hem toe zitten en laat hem even wachten (p. 144). Het beëindigen van dit gesprek doet hij op soortgelijke wijze. Terwijl de stafarts een verhaal aan het vertellen is ("krijgen die stapels..."), valt hij hem abrupt in de rede: "Fijn. Dank u". Vervolgens gaat hij met zijn rug naar hem toe zitten en zegt niets meer (p. 146). Ik beschouw dit gedrag als een uiting van tegenmacht, als een opstandige reactie op (en daarmee een impliciete bevestiging van) de stafarts die zijn eigen weg gaat, zoals ik onderbouw in de volgende paragraaf.

Managen in een machtsvacuüm

5.6

Districtmanagers arbeidsgeschiktheid hebben een lastige opgave. Zonder eenduidig formeel gezag dienen zij greep te krijgen op de verzekeringsartsen als professionals met een relatief hoge status en relatief veel autonomie. Om deze opgave op te lossen, heeft de districtmanager in de episode in dit hoofdstuk het over jagen, geweren en oorlog. De strijd met de verzekeringsartsen gaat hij echter nauwelijks aan. In mijn constructie is zijn jagerscoalitie nauwelijks in staat om invloed uit te oefenen op de definitie die (staf)verzekeringsartsen hanteren van de situatie, en daarmee op hun handelen.

De relatie tussen de verzekeringsartsen en de (tijdelijke coalities van) districtmanagers kan, in theaterale termen, geduid worden als een antagonistische coöperatie. Het gaat om twee partijen met een vijandige houding die noodgedwongen moeten samenwerken. Zij doen dit

elk vanuit hun eigen visie, verwachtingen, behoeften en belangen (zie ook hoofdstuk drie voor mijn constructie van de belangentegenstelling tussen districtmanagers en verzekeringsartsen als een patstelling). In de episode in dit hoofdstuk is de optredende jagerscoalitie de protagonist, de hoofdrolspeler die de episode draagt. De verzekeringsartsen vormen daarbij haar belangrijkste dramatische tegenhanger, degenen met wie zij in conflict is, in het klassieke drama de antagonist genoemd. Deze rolverdeling is bijvoorbeeld ook herkenbaar in de episodes in de hoofdstukken drie en zes.

Een veel gehanteerde strategie in de noodgedwongen samenwerking tussen protagonist en antagonist is die van negatieve reciprociteit (De Ruijter 1998). *'Negative reciprocity occurs when an action that has a negative effect upon someone else is reciprocated with an action that has approximately equal negative effect upon another'* (Suranovic 2001).¹¹⁴ Dit levert een dynamiek op waarin tegenspelers proberen om elkaar te beperken of om elkaar te slim af te zijn wanneer hun belangen door de ander aangetast (dreigen te) worden.

Wanneer de strategie van negatieve reciprociteit niet langer wederkerig is, omdat de reactie van de één een negatiever effect heeft op de ander, *'then the reaction will likely be judged unfair'* (idem). Met andere woorden, wanneer een partij zich onmachtig voelt ten opzichte van haar tegenpartij, zal zij het gedrag van deze tegenpartij al snel als onzuiver beschouwen. Dit biedt de partij, in de veronderstelde wederkerigheid van 'met gelijke munt terugbetalen', legitimatie voor onzuiver of onbeschoft gedrag in interactie met deze tegenpartij. Gedrag dat de districtmanager vertoont in de laatste scène. In de antagonistische coöperatie in dit boek lijken de coalities waaraan de districtmanagers deelnemen inderdaad, in meer of mindere mate, niet opgewassen tegen de verzekeringsartsen. Er zijn drie redenen waarom ik spreek van een machtsvacuüm.

In de eerste plaats wordt in de sociale interacties van de districtmanager zoveel ontzag voor de (fysiek afwezige) verzekeringsartsen ge(re)produceerd dat het spreken met, en zeker het aanspreken van deze arts ontoereikend is om greep op hun handelen te krijgen. Alle betrokkenen definiëren een situatie waarin het ontlopen van de gevreesde verzekeringsartsen vanzelfsprekend is.

Terwijl de districtmanager, in het kader van een plotseling geproblematiseerde achterstand, spontaan afstapt op bijvoorbeeld reïntegratiebegeleiders en een medisch medewerker zoekt hij geen contact met de uitvoerende verzekeringsartsen. Als een oorzaak van de achterstand wordt echter steeds opnieuw, achter de schermen van de vestiging, een samenwerkingsprobleem tussen reïntegratiebegeleiders en verzekeringsartsen benoemd. Net als de verzekeringsartsen blijft ook dit samenwerkingsprobleem gedurende de hele episode hardnekkig buiten beeld. Daarmee ligt het handelen van de verzekeringsartsen buiten het bereik van de districtmanager. Bovendien, met het ontlopen van de verzekeringsartsen, bevestigen de betrokkenen elkaar en zichzelf, zeker ook de districtmanager, in het idee dat een eerbiedige vrees voor verzekeringsartsen gegrond is. De verzekeringsartsen lijken in en door hun afwezigheid *larger than life* te worden; de verbeelde tegenstander kan groter worden dan de concrete.

In de tweede plaats spreek ik van een gebrek aan bestuursmacht omdat de dubbelzinnige formele machtsverhouding tussen de districtmanagers en de verzekeringsartsen in de onderzochte lokale praktijken krachtig wordt ge(re)produceerd. Deze formele dubbelzinnigheid is in de dagelijkse interacties een voedingsbodem voor het streven naar autonomie dat professionals eigen is (zie bijvoorbeeld Freidson 2001, Gastelaars 1997, Lipsky 1980). Het biedt de verzekeringsartsen de kans om vooral invulling te geven aan de rol van zelfstandige.

Alle scènes in dit hoofdstuk wekken de suggestie dat de verzekeringsartsen een eigen zaak

(kunnen) creëren. De stafarts houdt het vormen van een tijdelijke coalitie met de districtmanager af, betreft hem niet bij zijn handelen ten opzichte van verzekeringsartsen, en weert bovendien de verantwoordelijkheid af voor het ontstaan en het oplossen van de achterstand. De verzekeringsartsen lijken de districtmanager weinig tegemoet te komen. Daarbij zetten zij de bureaucratie, in dit geval procedures en voorschriften, in voor het bewaren van afstand. Door deze afstand hebben de districtmanagers in hun sociale interacties relatief weinig mogelijkheden om greep op de verzekeringsartsen te krijgen.

In de derde plaats suggereer ik dat de districtmanager onvoldoende overwicht op de verzekeringsartsen heeft omdat op de leidinggevendenden op zijn vestiging weinig autoriteit wordt geprojecteerd. Ook het gezag van de districtmanager is in zijn sociale interacties voor geen van de betrokkenen een gegeven, met uitzondering van de medisch medewerker die hij op prijzende wijze benaderd om als oplossing van zijn probleem te dienen. De leidinggevendenden lijken elkaar niet te ondersteunen in deze machteloosheid in 'de lijn'.

De regiodirecteur stelt in deze episode de districtmanager onder curatele. Zij doorbreekt tijdelijk de beslotenheid van het interactiegebied achter de schermen van de vestiging waar de cijfers worden geproduceerd. Dit maakt de districtmanager kwetsbaar, want de regiodirecteur zal meer te zien krijgen dan de impressies die hij haar normaal gesproken na zorgvuldige voorbereiding presenteert. Bovendien verlaagt deze curatele verhouding zijn status. De districtmanager geeft op zijn beurt de operationele manager nauwelijks de ruimte om haar rol als leidinggevende ten opzichte van haar medewerkers invulling te geven. Met andere woorden, de managers en directeur laten elkaar niet groeien als autoriteit, verzwakken elkaar zelfs, in de toch al lastige strijd om greep op de verzekeringsartsen te krijgen.

In dit machtsvacuüm laat de jagerscoalitie van de districtmanager de samenwerking en de samenwerkingsproblemen tussen verzekeringsartsen en reïntegratiebegeleiders onbesproken. Een medisch medewerker wordt ingezet als breekijzer; zij durft de verzekeringsartsen aan te spreken, bovendien moet zij de beoordelingen die tot achterstand gerekend worden, die al uitgevoerd hadden moeten zijn, voor een belangrijk deel alleen uitvoeren. Door de onderliggende, structurele oorzaak van het achterstandprobleem te vermijden, streeft de jagerscoalitie vooral 'korte termijn winstbejag' na, klaarblijkelijk 'zonder besef van de noodzaak op langere termijn bondgenoten te creëren' (de Ruijter 1998: 37).

Het is niet eenvoudig om als tegenpolen in een antagonistische coöperatie tot de noodzakelijke samenwerking te komen. Een (scherpe) tegenstelling in belangen, en dus belangenstrijd, is onontkoombaar. Terwijl in deze strijd enige vereniging van belangen een voorwaarde is om tot samenwerking te komen, tot gecoördineerde actie. Een afstemming van belangen begint bij het erkennen van de antagonistische coöperatie. De (coalities van) districtmanagers en verzekeringsartsen in dit onderzoek lijken echter het, gezien de inherent vijandige situatie, uiterst lastige 'besef' van wederzijdse afhankelijkheid nauwelijks te willen of kunnen toegeven.

De (coalities van) districtmanagers kunnen de verzekeringsartsen door het – deels zelfgedefinieerde – machtsvacuüm dus niet eenvoudig 'met gelijke munt terugbetalen'. Dat zij in deze negatieve non-reciprociteit de strijd niet direct met de verzekeringsartsen aangaan, betekent niet alleen dat zij het lange termijn winstbejag van effectieve samenwerking loslaten. Met het vermijden van strijd bevestigen ze bovendien hun relatief machteloze positie. De verzekeringsartsen worden dan immers bevestigd in de rol van zelfstandige.

De enige districtmanager in dit onderzoek die het machtsvacuüm probeert open te breken, staat centraal in de episode in het volgende hoofdstuk. Dan vinden voor het eerst (en laatst) in dit boek herhaaldelijke gesprekken plaats tussen de districtmanager en de stafarts, waarin de districtmanager bovendien probeert het gedrag van de verzekeringsartsen te veranderen.

onophoudelijke onrust

hoe wordt onderhandeld in een lijnstaf coalitie?

De districtmanagers moeten in hun alledaagse sociale interacties omgaan met kwesties als een patstelling, een registratieregime en een machtsvacuüm (zie ook de voorgaande hoofdstukken). Dit maakt hun positie spel ten opzichte van de verzekeringsartsen lastig. Het positie spel wordt bovendien bemoeilijkt door een constante stroom van veranderingen. In een periode van verandering moeten individuen zich immers weer opnieuw tot elkaar verhouden, terwijl machtsvraagstukken en belangenbehartiging een meer expliciete vorm aannemen.

In de eerste paragraaf laat ik zien hoe in de selectiebureaucratie veranderingen aan de districtmanagers worden meegedeeld, ten tijde van dit onderzoek betreft dit (onder andere) de invoering van een nieuwe wet en het begrip 'prioriteren'. In de rest van dit hoofdstuk construeer ik, aan de hand van de episode Het geloof geven, hoe in een tijdelijke coalitie van managers en stafarts wordt onderhandeld over het beïnvloeden van het verzekeringsgeneeskundig handelen in de politiek en organisatorisch gewenste richting.

In het felle licht van politieke schijnwerpers

6.1

In de politiek wordt een stijging van het aantal arbeidsongeschikten als groot probleem gedefinieerd. Om dit probleem te voorkómen of verminderen wordt geprobeerd het ziekteverzuim terug te dringen en het aantal arbeidsongeschikten te verminderen.¹⁵ Het gevolg is dat de uitvoering van wet- en regelgeving wat betreft ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid al vijftien jaar lang wordt geconfronteerd met een aaneenschakeling van veranderingen. De veranderingen volgen elkaar zo snel op dat ik spreek van een politieke veranderingsreflex; op onvrede wordt steevast met veranderingen gereageerd zonder veel momenten van reflectie. Het gaat om veranderingen in de wetgeving, de inrichting van het sociale zekerheidsstelsel en de organisatie van de selectiebureaucratie (zie ook paragraaf 2.3.3). Om deze veranderingen in de dagelijkse verzekeringsgeneeskundige praktijk uitgevoerd te krijgen, worden ze binnen de selectiebureaucratie aan de districtmanagers meegedeeld. In de observatieperiode van dit onderzoek gebeurt dit tijdens een landelijke voorlichtingsbijeenkomst.

In 2002 speelt ondermeer de invoering van (wederom) een nieuwe wet een grote rol, de Wet verbetering poortwachter (WVP). In deze wet zijn regels vastgelegd voor ziekteverzuim en terugkeer naar het werk, met als doel preventie van instroom in de arbeidsongeschiktheidsuitkeringen. De landelijke directie arbeidsongeschiktheid van UWV introduceert bij de invoering hiervan ook het begrip 'prioriteren', in overleg met het ministerie van SZW en na overleg met de ondernemingsraad van UWV. In het kader van zowel de invoering van de nieuwe wet als de

¹⁰⁰ Erving Goffman (1990, 1986) benadert het uitvoeren van macht als een alledaags relationeel proces. Hij stelt dat een onderliggend thema in alle interacties het verlangen is van elke deelnemer om de reacties van anderen onder controle te houden. *'This control is achieved largely by influencing the definition of the situation which the others come to formulate, and he can influence this definition by expressing himself in such a way as to give them the kind of impression that will lead them to act voluntarily in accordance with his own plan'* (1990: 15). Ook Anthony Giddens gaat ervan uit dat het uitvoeren van macht een proces is dat elke sociale interactie kenmerkt en het handelen van anderen beïnvloedt (1999: 283-4). Wanneer hij spreekt over *the dialectic of power* doelt hij, in navolging van Michel Foucault, op macht als *transformative capacity* (en niet als bron). Een vermogen dat zowel het handelen van anderen beperkt als mogelijkheden biedt, bijvoorbeeld in de vorm van legitimatie voor of significantie van bepaalde handelingen (idem: 15-16).

¹⁰¹ De begrippen autoriteit en gezag gebruik ik in dit boek op gelijke wijze, namelijk als door anderen aanvaarde macht.

¹⁰² In een beschrijving van de rol van voorzitter in interacties, stelt Erving Goffman (1990: 103) dat op het moment dat deelnemers beseffen dat de interactie onder leiding staat van een voorzitter *'they are likely to hold him more responsible than other performers for the success of the performance'*.

¹⁰³ Gideon Kunda (1994) beschouwt liminale fasen als onderdeel van formele optredens op het podium van een organisatie. Onder formele optredens verstaat hij bijvoorbeeld een officiële regionale managementbijeenkomst of een toespraak tijdens een landelijke bijeenkomst (zie ook het tweede deel van noot 3 p. 37). In dit onderzoek, in het bijzonder in de episode Op oorlogspad in dit hoofdstuk, is echter zichtbaar dat liminaliteit ook onderdeel is van optredens achter de schermen van de organisatie, maar op het podium van een coalitie. Deze bevinding onderbouwt de bevinding dat niet alleen realiteit gelaagd is, omdat er sprake is van verschillende interactiegebieden, maar dat ook interactiegebieden zelf gelaagd zijn. Een interactie kan zich, op hetzelfde moment en op dezelfde fysieke plaats, afspelen in verschillende interactiegebieden.

¹⁰⁴ Suranovic (2001) geeft hiervan een helder voorbeeld, aan de hand van de reciprociteit van ons rechtssysteem: *"the laws state what kind of recourse may be taken by the state when an individual is found to have violated the law. Typically the punishments are proportional in size to the seriousness of the crime. (...) The reciprocal actions in these cases, is designed to be approximately equal to the harm caused by violating the law."*