

# 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.<sup>15</sup> 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

<sup>100</sup> 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).

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

<sup>102</sup> 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'*.

<sup>103</sup> 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.

<sup>104</sup> 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."*

## Het geloof geven

### Voorgeschiedenis

Bij de invoering van de Wet verbetering poortwachter (WVP, 2002) krijgen de districtmanagers de opdracht om geen achterstand te laten ontstaan bij de eerste twee prioriteiten in het verzekeringsgeneeskundige werk. De eerste prioriteit ligt bij de nieuwe controles in het kader van de ziekteperiode – in deze episode Ziektewet of ZW genoemd. Tweede prioriteit moet worden gegeven aan de eerste claimbeoordelingen WAO.

Op de vestiging van districtmanager Melvin is de verzekeringsartsen toen meegedeeld dat voortaan 'de norm van vijftig procent' geldt: vijftig procent van hun werktijd mag besteed worden aan de eerste prioriteit. Volgens verschillende verhalen komt deze norm van het hoofdkantoor van UWV. Wanneer districtmanager Melvin probeert te achterhalen of de norm formeel op papier is vastgelegd, kan hij echter niets vinden.

Zes weken na het introduceren van de nieuwe norm onderzoekt operationeel manager Odile hoeveel spreekuren ZW in de elektronische agenda's van de verzekeringsartsen staan gepland. Zij komt tot de conclusie dat verzekeringsartsen genoeg hebben aan veertig procent van hun tijd voor het uitvoeren van de eerste prioriteit. Dan kan meer tijd besteed worden aan de tweede prioriteit zodat ook hier geen of minder achterstand zal ontstaan.

### CAST

MELVIN	<i>Districtmanager</i>
ODILE	<i>Operationeel manager</i>
RENÉ	<i>Regiodirecteur</i>
STEF	<i>Stafarbeidsdeskundige</i>
SUZAN	<i>Stafarts</i>
VICTOR	<i>Verzekeringsarts</i>
VINCENT	<i>Verzekeringsarts</i>
WOUTER	<i>Verzekeringsarts</i>

### OPBOUW

SCÈNE I	<i>'Ze verzuipen'</i>	<i>p. 156</i>
SCÈNE II	<i>'Ze zijn bozig'</i>	<i>p. 158</i>
SCÈNE III	<i>'Je mag ook mijn naam eronder zetten'</i>	<i>p. 160</i>
SCÈNE IV	<i>'Dit is gewoon uitgewerkt beleid'</i>	<i>p. 162</i>
SCÈNE V	<i>'Ze hebben de ruimte gekregen. Dat is duidelijk'</i>	<i>p. 164</i>
SCÈNE VI	<i>'Je moet ze natuurlijk toch motiveren'</i>	<i>p. 166</i>
SCÈNE VII (1)	<i>'En we beginnen alweer te kappen'</i>	<i>p. 168</i>
	(2) <i>'Ze hebben gewoon veel te veel vrijheid'</i>	<i>p. 170</i>
SCÈNE VIII	<i>'We moeten geen herrie hebben'</i>	<i>p. 172</i>

introductie van dit begrip, organiseert de directie een landelijke formele bijeenkomst voor regio-directeuren, districtmanagers en stafleden (het verslag is hoofdzakelijk geparafraseerd).

*De zaal is afgeladen vol. Op een podium zitten de twee directeuren arbeidsongeschiktheid en het landelijke hoofd van de stafartsen. Een van de directeuren gaat achter het spreekgestoelte staan en vertelt dat de nieuwe wet goed uitgevoerd moet worden omdat de verwachtingen van de minister van SZW, de opdrachtgever, hooggespannen zijn. Hij benoemt de uitvoering van de Wet verbetering poortwachter tot "prioriteit nummer één, direct gevolgd door einde wachttijdbeoordelingen" WAO. Hij vertelt vervolgens dat prioriteren de oplossing is zodat districtmanagers hun verantwoordelijkheid kunnen waarmaken; zodat zij ervoor zorgen dat verzekeringsartsen activiteiten doen in het kader van de nieuwe wet. Een aantal districtmanagers roept vanuit de zaal: "DIT IS GEEN OPLOSSING".*

*De andere directeur gaat achter het spreekgestoelte staan en neemt het woord. Hij benadrukt dat prioriteren wel een oplossing is, omdat ze voor het eerst dingen niet gaan doen. Daarbij is het belangrijk te laten zien wat wel en wat niet kan. Ook houdt hij een pleidooi dat UWV een maatschappelijke functie heeft en dat de minister voldoende geld geeft. Daarom ligt het nu in de handen van de districtmanagers, om van de uitvoering een succes te maken. Hij eindigt met de woorden: "Als het jullie niet lukt, moeten jullie elkaar daar scherp op aanspreken. WE GAAN HET DOEN, REKEN DAAR MAAR OP". Veel mensen in de zaal applaudisseren luid.*

In deze bijeenkomst, op het podium van de organisatie, oefenen de directeuren druk uit op de districtmanagers om de veranderingen in de praktijk gestalte te geven. Zij presenteren druk van buiten, wanneer ze het hebben over afspraken met en hooggespannen verwachtingen van de minister van SZW als opdrachtgever en geldverstrekker van UWV. Zelf staan ze bovendien voor druk van boven. Ze definiëren prioriteren als oplossing voor het probleem dat de *districtmanagers* hun verantwoordelijkheid niet kunnen waarmaken, namelijk het verzekeringsgeneeskundig handelen onder controle houden. Ook spreken ze de districtmanagers rechtstreeks aan op het oplossen van dit probleem met de woorden "als het *jullie* niet lukt".

Een maand na deze bijeenkomst worden de veranderingen officieel ingevoerd, ook op de vestiging van districtmanager Melvin. Deze districtmanager spreekt over effectieve samenwerking met (staf)verzekeringsartsen. In een informeel gesprek met de onderzoeker tijdens de observaties zegt hij over zijn relatie met de (staf)verzekeringsartsen: "En niet de discussies met hen uit de weg gaan, ook heel belangrijk. Gewoon stevig met hen aan de tafel." Daarbij is zijn doel niet het opheffen van tegenstellingen, maar het hebben van contact: "Je hoeft het niet met elkaar eens te zijn maar je moet wel eh, het in ieder geval van elkaar weten." Dit contact beschouwt hij als cruciaal voor het krijgen van greep op het verzekeringsgeneeskundig handelen: met conflictueuze discussies "ben je beter af dan als ze niet met je discussiëren, want dan gaat er een circuitronde ontstaan en dan heb je geen grip meer". Anders ontstaat vermijdingsgedrag: "Dan gaan ze met elkaar in een hok zitten en dan gaan ze over je praten". Hoe dit verhaal van de districtmanager vorm krijgt in zijn sociale interacties, een paar maanden na de landelijke bijeenkomst, construeer ik in de rest van dit hoofdstuk.

## ‘Ze verzuipen’

scène I

Het wekelijkse ‘stafoverleg’ vindt plaats in de kamer van districtmanager Melvin. Alle stafleden en managers van de vestiging zijn aanwezig. Stafarbeidsdeskundige Stef is voorzitter. Suzan is de stafarts. Operationeel manager Odile wil praten over ‘de prioritering’.

STEF *Dan nu het punt van Odile. Het gaat nu om prioritering. Die willen we anders. We hebben een onderzoekje gedaan. De vraag was wat verzekeringartsen doen aan ZW-spreekuur.*

SUZAN *Maar in die periode was één van [verzekeringartsen] met vakantie, hè.*

MELVIN *Maar wordt zijn werk dan niet gewoon door anderen gedaan?*

SUZAN *Alleen het hoogst noodzakelijke wordt overgenomen, de rest niet.*

MELVIN – CYNISCH – *Dat wordt gewoon uitgesteld.*

ODILE (ZE VERTELT WAT ZE GEZIEN HEEFT IN DE ELEKTRONISCHE AGENDA VAN DE VERZEKERINGSARTSEN)

*Wij namen aan dat ze meer tijd nodig hadden, maar het blijkt dus ruim te zijn. Die vijftig procent [van hun werktijd om aan Ziektewet te besteden] kan dus omlaag.*

SUZAN *Nou nou.*

ODILE *Er moet minder ZW-tijd worden gepland dus. Deze tijd kunnen ze vullen met WAO.*

MELVIN *Maar zo makkelijk gaat dat niet. Als va-en [verzekeringartsen] tijd over hebben, dat werkt niet zo. Die artsen kunnen niet met een flexibele agenda omgaan.*

SUZAN *Nou, er moet gewoon duidelijk zijn wat de prioriteiten zijn. Ze weten het gewoon niet.*

MELVIN *Dat is dan dom.*

SUZAN *Nee, nee, het wordt gewoon niet duidelijk gemaakt.*

MELVIN *Ach kom nou. Ze vullen toch zelf niets op. Ze denken ‘deze ochtend doe ik ZW’, als er dan geen aanvraag is, vullen ze het echt niet op met andere dingen. Want het is zogenaamd ZW-tijd. Ze laten zich leiden door het systeem e-Agenda [elektronisch agendasysteem], niet door de PRAKTIJK.*

SUZAN *De gedragsverandering bij de va-en gaat de laatste tijd fijn. Laten we dat vooral vast proberen te houden. Niet zo erover heen walsen.*

ODILE *Nou, dan is mijn voorstel dat va-en veertig procent van hun werktijd doen aan ZW. (ALLE AANWEZIGEN GAAN EXPLICIET AKKOORD, ALLEEN SUZAN ZEGT NIETS) Ik zal het onderzoekje voortzetten.*

MELVIN *Suzan houdt dan de kwaliteit in de gaten.*

STEF (HIJ BEGINT OVER HET VOLGENDE AGENDAPUNT)

Aan het einde van het overleg, tijdens het agendapunt ‘Rondvraag’:

ODILE *We willen de rol van de va [verzekeringartsen] in de Ziektewet terugbrengen naar veertig procent. En ik moet er behoorlijk extra op sturen.*

MELVIN *Sturen moet je toch. (...) Het is een sturingsprobleem. Maar wat is de last?*

ODILE *Het is anders. Ze [verzekeringartsen] hebben het gevoel dat er een loopje met ze genomen wordt. Ze verzuipen [in het aantal veranderingen].*

MELVIN *Cijfers laten zien is de oplossing. Het is een managersprobleem. René [regiodirecteur] heeft een probleem. Hij schuift het door naar mij. Ik schuif het naar jou. Daar ben je voor aangenomen.*

ODILE – ZE ZUCHT – *Melvin legt het gewoon bij een ander op het bordje. Makkelijk zat.*

Het overleg wordt afgesloten.

## Verandering en verzekeringsarts problematiseren

6.2

De stafarts maakt in de episode Het geloof geven, als uitzondering in dit onderzoek, deel uit van een tijdelijke coalitie van leidinggevenden ten opzichte van de verzekeringsartsen. Zij werkt samen met de districtmanager en de operationele manager om een gedeelde definitie van de situatie tot stand te brengen en in stand te houden. Ze definiëren allereerst een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het noodzakelijk sturen van verzekeringsartsen, in het bijzonder van hun tijdbesteding.

In de eerste scène spreekt de stafarts expliciet over het gezamenlijk sturen van het verzekeringsgeneeskundig handelen: “De gedragsverandering bij de va-en [verzekeringartsen] gaat de laatste tijd fijn. Laten we dat vooral vast proberen te houden”. In een latere scène, opnieuw op het podium van de vestiging, zal ze opnieuw spreken over ‘we’ wanneer ze termen gebruikt als “sturen” en “keuzes maken” (scène V p. 164). Wanneer ze het met een standpunt van de coalitie van leidinggevenden niet eens is, spreken de districtmanager en de operationele manager haar ook aan als deelnemer aan deze coalitie. Ze roepen haar ter verantwoording wanneer ze een andere definitie van de situatie hanteert dan de rest van de coalitie: “Je bent er ZELF BIJ geweest”, “Ja, vorige week” (scène VI p. 166).

De operationele manager vervult de hoofdrol in de tijdelijke coalitie. Zij neemt het initiatief voor onderzoek op basis waarvan de coalitie wordt gevormd: het stellen van prioriteiten. Haar conclusie luidt dat de norm van vijftig procent verlaagd kan worden naar veertig procent, waardoor eerste claimbeoordelingen WAO (weer) meer prioriteit moeten krijgen dan de uitvoering van de Ziektewet. Het formaliseren van dit besluit gebeurt op het podium van de vestiging, aangezien de eerste scène zich afspeelt in een regulier overleg van leidinggevenden. De operationele manager brengt dit in (“dan is mijn voorstel dat...”) en de anderen gaan akkoord. Dit is overigens niet het moment waarop ‘het besluit’ daadwerkelijk genomen wordt. De voorzitter van het overleg introduceert het onderwerp prioriteren immers als “Die [vijftig procent] willen we anders”. In de rest van deze episode onderhoudt de operationele manager in haar rol als hoofdrolspeler contact met de verzekeringsartsen, namens de tijdelijke coalitie. Zij spreekt ze individueel over ‘het beleidsstandpunt’ van de coalitie, en ze schrijft en verspreidt hierover een memo (zie scène III p. 160, scène IV p. 162, en scène VII p. 168).

De tijdelijke coalitie van leidinggevenden beschouwt prioriteren als een gegeven. Hieronder verstaat zij het verdelen van verzekeringsgeneeskundige werktijd, waarbij voldoende tijd moet worden besteed aan de eerste en ook de tweede prioriteit. Het is het definiëren van het probleem met betrekking tot het prioriteren dat inzet is van continue onderhandeling. In dit continue onderhandelen wordt het positiespel gespeeld.

In deze eerste scène problematiseert de stafarts voornamelijk het tempo waarmee veranderingen in het verzekeringsgeneeskundige werk elkaar opvolgen. Ze pleit voor het nemen van meer tijd voor het doorvoeren van veranderingen voor verzekeringsartsen (“er moet gewoon duidelijk zijn (...). Ze weten het gewoon niet”), en ze verwoordt de elkaar snel opvolgende veranderingen als “erover heen walsen”. De operationele manager gaat mee in deze probleemdefinitie

*'Ze zijn bezig'*

Na het stafoverleg, in de eerste scène, stuurt operationeel manager Odile een e-mail aan de verzekeringsartsen, cc naar 'management en staf' van de vestiging. In dit bericht geeft ze een overzicht van het aantal spreekuren WAO en ZW dat elke verzekeringsarts de afgelopen vier weken in de elektronische agenda had staan.

Stafarts Suzan loopt de kamer van districtmanager Melvin binnen met de geprinte e-mail in haar hand. Ze blijft bij zijn bureau staan.

SUZAN *Odile heeft de va-en [verzekeringsartsen] een mail gestuurd hè.*

MELVIN – HIJ KIJKT HAAR ALLEEN AAN –

Stafarts Suzan gaat tegenover districtmanager Melvin aan zijn bureau zitten.

SUZAN *Ik heb een gesprek met ze gevoerd over de Ziektewet. Ze doen meer dan hier staat. Ze doen verschillende beoordelingen, bijvoorbeeld telefonisch en dat registreren ze niet.*

– STILTE –

*Die mail van Odile, va-en zijn bezig dat ze meer WAO moeten doen. Terwijl ze meer ZW doen dan er staat, en er bijvoorbeeld geen vrije dagen in staan. En dan eerst veel ZW en nu weer minder – ZE KIJKT NIET BEGRIJPEND –*

MELVIN – ZUCHTEND – *Va-en die zeuren dat ze hard werken, ja ja. Veel van hetzelfde telt niet. Telefonisch, ja, een huisarts bellen zeker. Zich indekken. Dat is UITSTELGEDRAG. Daar zijn ze goed in.*

SUZAN *Dat ben ik dus echt niet met je eens.*

Stafarts Suzan staat op en verlaat de kamer van districtmanager Melvin.

wanneer ze in dezelfde scène aangeeft dat de huidige verandering veel aandacht van haar vraagt ("ik moet er behoorlijk extra op sturen"), want verzekeringsartsen "hebben het gevoel dat er een loopje met ze genomen wordt. Ze verzuipen" in het aantal veranderingen. Prioriteren is een probleem omdat het als de zoveelste verandering wordt gezien.

Tegelijkertijd presenteert de operationele manager prioriteren hier juist als oplossing voor een groter probleem, in lijn met de boodschap van de directie. Ze is van mening dat de tijdverdeling van verzekeringsartsen efficiënter kan: "Er moet minder ZW-tijd worden gepland [dan de eerder afgesproken norm] dus. Deze tijd kunnen ze vullen met WAO". Een onvoldoende efficiënte tijdbesteding is een gedeelde probleemdefinitie van de tijdelijke coalitie, aangezien 'het besluit' om verzekeringsartsen minder tijd te geven voor de uitvoering van de Ziektewet gezamenlijk wordt geformaliseerd in het overleg. Het onderwerp 'prioriteren' wordt in deze eerste scène immers geïntroduceerd als: "prioritering. Die willen we anders", en afgesloten met de concluderende woorden: "We willen de rol van de va [verzekeringsarts] in de Ziektewet terugbrengen naar veertig procent" (p. 156).

In het onderhandelen over de probleemdefinitie van de coalitie presenteert de districtmanager een heel ander probleem, namelijk de verzekeringsartsen. Dit doet hij zowel in de eerste scène op het podium van de vestiging als in een onderonsje met de stafarts achter de schermen in **de tweede scène**. In de eerste scène laat hij zich verschillende keren negatief uit over verzekeringsartsen: "– cynisch – Dat wordt gewoon uitgesteld", "Die artsen kunnen niet met ... omgaan", "dat is dan dom" (p. 156). In de tweede scène reageert hij nauwelijks op het verhaal van de stafarts. De enige reactie is opnieuw uitgesproken negatief: "– zuchtend – Va-en die zeuren dat ze hard werken, ja ja". (...) **UITSTELGEDRAG**. Daar zijn ze goed in".

Waarschijnlijk probeert hij een inschatting te maken van de ruimte bij verzekeringsartsen voor verandering, door de reactie van de stafarts op zijn negatieve uitlatingen te polsen. Want in de laatste scène van deze episode (p. 172), achter de schermen in afwezigheid van de stafarts, problematiseert hij de verzekeringsartsen aanzienlijk minder: "Maar ik ga wel uit van de goede wil van onze va-en". Ook zegt hij tegen de onderzoeker tijdens de observaties dat hij de reactie van de stafarts beschouwt als "een belangrijk signaal" voor de reactie van verzekeringsartsen. Bovendien problematiseert hij ook zelf, opnieuw in afwezigheid van (staf)verzekeringsartsen, het tempo van veranderingen in een regionaal managementoverleg: "dat gooit het allemaal weer in de war", "maar mensen willen weten waar ze aan toe zijn".

**Positie bepalen achter de schermen****6.3**

Terwijl de stafarts in de eerste scène expliciet deelgenoot is van de tijdelijke coalitie van leidinggevenden, representeert zij in het daaropvolgende onderonsje met een van haar coalitiege-noten juist de uitvoerende verzekeringsartsen.<sup>116</sup> Ze loopt naar de districtmanager om namens de verzekeringsartsen te reageren op een openbaar optreden van de coalitie. Het gaat om een e-mail van de operationele manager: "Ze doen meer dan hier staat", – ze kijkt niet begrijpend –, "Va-en zijn bezig".<sup>117</sup> Dit betekent dat de stafarts ook deel uitmaakt van de publiekscoalitie van verzekeringsartsen.

## 'Je mag ook mijn naam eronder zetten'

Operationeel manager Odile legt districtmanager Melvin een conceptmemo voor waarin ze de verzekeringsartsen oproept om te prioriteren, want 'we moeten onze tijd (nóg) efficiënter benutten!'. Ze geeft aan dat maximaal veertig procent van de werktijd besteed mag worden aan de Ziektewet.

ODILE *Het [de memo] is nog niet af hoor. Vul het gerust aan.*

MELVIN *Ik heb er niet zoveel problemen mee. Ik zou het alleen... wat strikter opschrijven.*

ODILE *Ha. Ik vond het al zo kort door de bocht. Zitten ze weer ze zeuren 'O, da's Odile weer hoor, heel kort door de bocht'.*

MELVIN *Maar je mag ook mijn naam eronder zetten hoor.*

ODILE *Nee. Nee, neu, nee, nee, nee.*

MELVIN *O, ik wou al zeggen*

ODILE *Nee.*

MELVIN (HIJ GEEFT WAT TEKSTSUGGESTIES, ODILE MAAKT AANTEKENINGEN) *Mocht je er nog over willen, eh, praten [met de verzekeringsartsen], eh, vraag dan...*

ODILE *Ja, dat wil ik even doen in het eerst volgende werkoverleg.*

MELVIN *Of kom even langs, of zoiets. Zo zou ik het aanpakken.*

ODILE *Hm.*

- STILTE -

*Ja, ja, dat was ook mijn bedoeling. Om terug te koppelen op de overleggen.*

MELVIN *En houd Suzan [stafarts] een beetje kort hè. Dat zij niet gaat eh, emmeren.*

ODILE (ZE SCHRAAPT HAAR KEEL)

- STILTE -

(ZE BEGINT OVER IETS ANDERS TE PRATEN)

Na dit overleg brengt operationeel manager Odile wat kleine wijzigingen aan in de memo. Vervolgens stuurt ze het per e-mail naar iedereen op de vestiging die betrokken is bij de uitvoering van Ziektewet of WAO.

De stafarts heeft een dubbelrol, wat haar tot bemiddelaar maakt. Zij kan in sociale interacties deelnemen aan zowel de optredende coalitie als aan de publiekscoalitie. Goffman (1990: 148) stelt dat een bemiddelaar beide coalities de indruk wil geven aan haar het meest loyaal te zijn: "The go-between learns the secrets of each side and gives each side the true impression that he will keep its secrets; but he tends to give each side the false impression that he is more loyal to it than to the other". De stafarts doet overigens weinig moeite om haar loyaliteit aan de verzekeringsartsen verborgen te houden voor haar leidinggevende coalitiegenoten, zeker achter de schermen dus zonder verzekeringsartsen als publiek. Dit maakt haar positie niet minder lastig.<sup>18</sup>

Achter de schermen, van zowel de vestiging als de coalitie, proberen verschillende coalitiegenoten het onderhandelen in de coalitie, over de definitie van de situatie, te beïnvloeden. In de tweede scène (p. 158) zoekt de stafarts de districtmanager op, in de derde scène loopt de operationele manager bij hem binnen. Dit geeft de districtmanager de rol van regisseur in de tijdelijke coalitie.

In de rol van regisseur geeft hij raad aan de spelers, in het bijzonder aan de operationele manager in haar rol als hoofdrolspeler. Zij komt dagelijks bij hem langs voor strategisch advies en steun. Zo wil ze een memo, met de boodschap van de coalitie dat efficiënter moet worden omgegaan met verzekeringsgeneeskundige tijd, pas onder medewerkers verspreiden nadat ze het concept met hem heeft besproken: "Het is nog niet af hoor. Vul het gerust aan". Tijdens de bespreking test de districtmanager haar positie als centrale speler van de coalitie: "Maar je mag ook mijn naam eronder zetten hoor (operationeel manager: Nee. Nee, neu, nee, nee, nee). O, ik wou al zeggen". De operationele manager wordt in deze onderonsjes tot de afgevaardigde van de coalitie gevormd, die optreedt voor het publiek van verzekeringsartsen.

In de rest van de episode zoekt de operationele manager de districtmanager nog regelmatig op om strategieën voor het contact met verzekeringsartsen te bespreken: "Maar je zou zeggen van eh, individueel?" (scène V p. 164), "dan wil ik even met je afstemmen hoe ik (...) naar de va-en toe" (scène VIII p. 172).

De districtmanager is ook uit zichzelf geneigd haar van advies te dienen. In alle scènes waarin hij met de operationele manager in een onderonsje overleg voert, probeert hij haar definitie van de situatie te beïnvloeden. Hij legt haar steeds opnieuw uit wat hun gezamenlijke standpunt is: "want zo moet je het benaderen", "En dan hebben wij gezegd..." (scène IV p. 162) en "het heldere verhaal is..." (scène VIII p. 172). De operationele manager luistert aandachtig en maakt aantekeningen. Ook herhaalt ze in deze onderonsjes regelmatig woordelijk het standpunt dat de districtmanager uitdraagt. Hij, op zijn beurt, bevestigt haar daarin. Wanneer de operationele manager in een latere scène bijvoorbeeld zijn definitie oppikt en aangeeft dat ze er daadkrachtig naar gaat handelen, reageert hij enthousiast: "PRECIËS. Dat, dat moet je vasthouden" (scène V p. 164).

Kortom, de districtmanager in de rol van regisseur en de operationele manager in de rol van hoofdrolspeler repeteren regelmatig voor onderhandelingen met hun tijdelijke coalitiegenoot de stafarts. Zij definiëren daarbij de verandering als een noodzakelijke efficiëntieslag, en de verzekeringsartsen als het belangrijkste obstakel.

## 'Dit is gewoon uitgewerkt beleid'

Een paar uur na het versturen van de memo krijgt operationeel manager Odile van stafarts Suzan te horen dat verzekeringsartsen er "verhitte gesprekken" over voeren: "Ze zijn bozig. Ze vinden dat je niet goed geteld hebt".

Operationeel manager Odile brengt dit bij districtmanager Melvin in een formeel 'productie-overleg', waarbij ook de cijferproducent aanwezig is ter sprake.

ODILE *Ik heb een probleem. Ik heb een ernstig probleem, en dat is het verhaal over die prioriteiten. Suzan [stafarts], die staat meteen op haar achterste benen natuurlijk. - ZE DOET SUZAN NA - 'Ik voorspel je dat... want jullie kunnen nog niet eens goede cijfers leveren. Dus als je daar dan al beleidsuitspraken op gaat baseren dan slaan ze je ermee om je oren'. Deze cijfers - ZE WIJST OP EEN OVERZICHT - zijn niet goed.*

MELVIN *Dat is weer stafpraat.*

ODILE *Ja natuurlijk, maar...*

MELVIN *Er is maar één ding leidend, dat is e-Agenda [elektronisch agendasysteem].*

ODILE *Ja, maar ze doen meer dan wat in e-Agenda staat.*

MELVIN *Ze mogen (veel tijd voor één geval rekenen) en dan hebben we nog wat uren, dan komen we nog niet aan veertig procent.*

ODILE *(ZE HOUDT EEN TECHNISCH VERHAAL, ONDERSTEUNT DOOR DE CIJFERPRODUCENT, WAARIN BLIJKT DAT E-AGENDA STRIJDIGE CIJFERS OVER DEZELFDE AGENDA'S BIJDT, EN DAT DE VERZEKERINGSARTSEN DAARVAN OOK OP DE HOOGTE ZIJN) Dus ik heb nu zoiets van: ik moet daar toch nog eerst grondig naar kijken voordat we er wat over roepen natuurlijk...*

MELVIN *> Dit is alleen maar het uitgangspunt Odile, daar gaat het om. Ze kunnen zelf ook nadenken of ze met veertig procent uitkomen. (...) We hebben niet op prioriteiten bijgesteld, we hebben gezegd 'we constateren dat voor vijftig procent, dat we daar ruimte in hebben, gezien e-Agenda'. Hè. Want zo moet je het benaderen.*

ODILE *Dat [cijfers] MOET kloppen anders maak ik mezelf VOLKOMEN BELACHELIJK Melvin. En dat wil ik niet.*

MELVIN *Dit is gewoon uitgewerkt beleid. Je moet ze verantwoordelijk voor hun eigen cijfers maken. (ODILE MAAKT AANTEKENINGEN) Dat is altijd het spel. Ze proberen nu hier weer aan te morrelen door te zeggen 'de cijfers kloppen niet'. Nee. Ze zijn verantwoordelijk voor hun eigen agenda. En als ze problemen hebben binnen dit beleid, laat ze maar naar je toe komen, laat ze maar met hun cijfers komen dan.*

*(ZE PRATEN VERDER OVER ANDERE DINGEN)*

Ook het elektronische agendasysteem e-Agenda speelt een belangrijke rol in de tijdelijke coalitie van leidinggevendenden - naast de districtmanager als regisseur, de operationele manager als hoofdrolspeler en de stafarts als bemiddelaar tussen leidinggevendenden en verzekeringsartsen. In **de vierde scène** krijgt dit elektronische systeem de rol van auteur, net zoals in de meeste andere scènes van deze episode (en in het observatiemateriaal).

De districtmanager en de operationele manager zetten het agendasysteem in om een beeld van de werkelijkheid te creëren. Barbara Czarniawska (1997: 139-140) spreekt in dit kader over elektronische registratiesystemen als 'an inscription of a reality rather than a causative force', waardoor voor mijn constructie 'what the texts [of e-Agenda] say is less interesting than what they do' (zie ook paragraaf 4.2). Het werkelijkheidsbeeld dat de managers creëren met de cijfers van het agendasysteem is dat van een verzekeringsgeneeskundige praktijk die niet efficiënt is, omdat hun tijd niet optimaal wordt benut. In deze definitie is prioriteren dus een oplossing, meer dan een probleem van de zoveelste verandering.

De cijfers in het agendasysteem worden door de beide managers ingezet als representatie van verzekeringsgeneeskundige spreekuren. Op deze manier proberen zij overtuigend en onweerlegbaar bewijs te construeren voor de noodzaak van de verandering. Deze poging tot representatie door middel van cijfers betekent dat zij het verzekeringsgeneeskundige (re)produceren als 'een spreekuur Ziektewet van veertig minuten' en 'een spreekuur WAO'. De (staf)verzekeringsartsen kunnen dit ervaren als een reductie van hun werk. John Law (1994: 131) suggereert overigens dat deze dynamiek niet uitzonderlijk is: 'outsiders tend to delete the work of others. And they tend, in particular, to delete the work of subordinates: to assume that (...) work gets done 'automatically', as if people were programmable devices'.

Uit dit gebruik van het agendasysteem blijkt opnieuw de kracht van de mythe van beheersbaarheid (zie ook paragraaf 4.5). In dit onderonsje definiëren de districtmanager en vooral de operationele manager de cijfers uit het agendasysteem als beperkt ("ze doen meer dan wat in e-Agenda staat") en onjuist: "Deze cijfers zijn niet goed". Desondanks presenteren de managers de cijfers zonder twijfel voor de stafarts en uitvoerende verzekeringsartsen. En ook in hun eigen onderonsjes overheerst een geloof in de cijfers als 'hard' bewijs. Zo zegt de districtmanager in een volgend onderonsje (scène V p. 164), over het onderzoek naar het aantal spreekuren in de elektronische agenda: "Maar de feiten spreken, dat waren de feiten die hier op tafel lagen".

Voor de districtmanager presenteert een werkelijkheid waarin cijfers noodzakelijk zijn om te kunnen onderhandelen. Op het podium van de vestiging zegt hij over het sturen verzekeringsartsen: "Cijfers laten zien is de oplossing" (scène I p. 156). Ook in een onderonsje met de operationele manager hanteert hij deze technische oplossingsdefinitie: "Dit is gewoon uitgewerkt beleid. Je moet ze verantwoordelijk voor hun eigen cijfers maken. (...) laat ze maar met hun eigen cijfers komen dan".

De operationele manager gaat mee in deze definitie van cijfers als noodzakelijke oplossing: "Ik vraag me af hoe (...) dit hele verhaal te kunnen sturen. (...) Als je daar geen behoorlijke sturings-

## ‘Ze hebben de ruimte gekregen. Dat is duidelijk’

Operationeel manager Odile heeft kort na de vorige scène twee e-mails ontvangen van boze verzekeringsartsen die vijftig procent van hun werktijd eisen voor de uitvoering van de Ziektewet. Ze loopt gehaast naar districtmanager Melvin en gaat tegenover hem aan zijn bureau zitten.

- ODILE *Hoi. Heb je je mail nog gelezen? Nu net? Afgelopen kwartier? Wat ik doorgestuurd heb. Ik heb het beleidsstandpunt nu natuurlijk rondgestuurd, nou ik kreeg gelijk vragen erover. – ZUCHT – Dit is van Victor [verzekeringsarts]. Die ging gelijk...*
- MELVIN *– HIJ LEEST HET BERICHT – Nou, dat is toch niet zo'n probleem, dit? (...) Ik denk dat je nu individueel met Victor aan de slag moet om te zeggen dat veertig procent genoeg is.*
- ODILE *(ZE VERTELT HOE EEN VERZEKERINGSARTS MAKKELIJK KAN SUGGEREREN MEER TIJD NODIG TE HEBBEN)*
- MELVIN *Ja maar, als hij dat bedoelt dan heb je dus een gesprek met Suzan [stafarts], want dat is even niet de bedoeling. (...)*
- ODILE *Ze moeten zoveel doen van Suzan, dat is een verdergaand probleem hè. Zij zit dus tegen iedereen te roepen 'en je moet nu (onderdelen van de WVP) maken, ze moeten er nu komen'. Ik zeg 'Ho ho ho Suzan, hoe kom je daar nu bij?' – ZE DOET SUZAN NA – 'Ja dat staat in de procedure'. Dus ik zit hier natuurlijk tussen een paar vuren in hè.*
- MELVIN *Nee, maar ze hebben de ruimte gekregen. Dat is duidelijk. Ze willen hem nou nog verder...*
- ODILE *Ze hebben heel veel ruimte gekregen van Suzan. Suzan was het er toch ook niet mee eens dat ik die memo zou rondsturen. Nu heb ik dus onmiddellijk een reactie conform haar idee.*
- MELVIN *Ja kom hé. (...) Maar de feiten spreken, dat waren de feiten die hier op tafel lagen. Het gaat gewoon om, om, om de prioriteiten die ze goed moeten doen. (...)*
- ODILE *Oké. Maar je zou zeggen van eh, individueel?*
- MELVIN *Ik zou dat individueel doen. Want wat belangrijk is, denk ik voor jou, is om eens even te weten... hoe Suzan dat nou ingekleurd heeft.*
- ODILE *Ja. Nou ik zal het dus even uitleggen van 'ik vind het goed wat je allemaal wilt, maar het zit allemaal in die – ZE SLAAT MET HAAR HAND OP TAFEL – ueertig – SLAAT MET HAND OP TAFEL – minuten per geval'.*
- MELVIN *PRECIËS. Dat, dat moet je vasthouden. (...) die normering, dat is dan de basis hè.*
- ODILE *(...) Goed, ik loop snel naar Victor [verzekeringsarts], voor hij naar huis is.*

Operationeel manager Odile verlaat de kamer van districtmanager Melvin.

informatie over hebt” (scène VIII p. 172). De districtmanager bevestigt haar conclusie direct: “dat definieer je helder. Wij kunnen [zonder cijfers] niet sturen op de Ziektewet” (zie ook paragraaf 4.7).

### Loyaliteit van de stafarts wantrouwen

6.4

Het gebruik van het elektronische agendasysteem biedt de tijdelijke coalitie van leidinggeven, in de ogen van de managers, dus ‘feiten’. Tegelijkertijd maakt het systeem de optredens van de coalitie kwetsbaar, door het risico van beperkte representatie en onjuistheid of een onhelder verband tussen het virtuele en het fysieke (zie ook paragraaf 4.4). Een kwetsbaarheid die vooral door de stafarts wordt benadrukt.

De stafarts beschouwt het elektronische agendasysteem minder als *an inscription of a reality*, dus als een schepper van werkelijkheidsbeelden, dan de districtmanager en de operationele manager. Zij stelt binnen de coalitie als enige de representatie van de cijfers uit het elektronische agendasysteem e-Agenda ter discussie, vanuit haar dubbelrol. Daarmee dreigt zij de voorstelling van de coalitie, zoals de managers deze voor ogen hebben, te schaden. Zij ‘acts in such a way as to destroy or seriously threaten the polite appearance of consensus’ ten opzichte van de verzekeringsartsen in de rol van publiek (Goffman 1990: 205).

De districtmanager en de operationele manager bevestigen elkaar, in onderonsjes, in de dreiging die de stafarts vormt voor het (snel) uitvoeren van de verandering. De stafarts zet het elektronische systeem inderdaad in bij het onderhandelen over de definitie in de coalitie, wanneer ze vooral reageert namens de publiekscoalitie van verzekeringsartsen. Haar melding achter de schermen bij de districtmanager (“Ze doen meer dan hier staat”, scène II p. 158) zal ze later in een formeel overleg presenteren als uitgangspunt: het is zo “dat er veel meer speelt dan alleen e-Agenda. En ik denk ook dat het goed is dat we dus niet alleen op e-Agenda gaan sturen, maar ook op andere dingen” (scène VI p. 166).

In het eerste onderonsje van deze episode waarschuwt de districtmanager de operationele manager al: “En houd Suzan [stafarts] een beetje kort hè. Dat zij niet gaat eh, emmeren” (scène III p. 160). Hij is blijkbaar van mening dat zij al (te) veel handelingsruimte heeft in of in relatie tot het publiek van de coalitie, de verzekeringsartsen. In het volgende onderonsje definieert hij overigens ook de autonomie van de verzekeringsartsen als (te) groot: “Ze [verzekeringsartsen] hebben heel veel ruimte gekregen van Suzan” (scène IV p. 162). In **de vijfde scène** expliciteert de districtmanager dit wantrouwen in de stafarts nog eens. Hij geeft de operationele manager het advies om uit te zoeken of de stafarts de definitie van de coalitie, dat prioriteren en sturen noodzakelijk is, voldoende in stand houdt ten opzichte van de verzekeringsartsen. Omdat verschillende individuen zich in een gezamenlijk werkelijkheidsbeeld van de coalitie moeten kunnen vinden, is de kern van dit beeld meestal minder specifiek dan individuele definities van de situaties. Daarom is het voor de managers relevant “om eens even te weten... hoe Suzan dat [de noodzaak van prioriteren] nou ingekleurd heeft” in sociale interacties met de verzekeringsartsen.

## 'Je moet ze natuurlijk toch motiveren'

Een week na de eerste scène vindt het 'stafoverleg' opnieuw plaats. Wanneer iedereen is gaan zitten in de kamer van districtmanager Melvin, neemt stafarts Suzan meteen het woord.

SUZAN *Het gaat even over de discussie over de prioriteiten. Ziektewet was prioriteit één, dat is nu veranderd naar EWT [WAO] weer prioriteit één. Wat ik merk, is dat dit heftige problemen geeft beneden [bij de verzekeringsartsen]. Je probeert ze toch zo ver te krijgen... En ik begrijp dat natuurlijk best, als daar spanning op staat, als de EWT [WAO] niet tijdig of helemaal niet gedaan worden. Maar ja, dat is impliciet aan een keuze, als je één ding prioriteit maakt. Wat ik merk, ik heb de afgelopen week met alle va-en de Ziektewetrol uitvoerig besproken (ZE VERTELT ER UITGEBREID OVER). Wouter heeft zijn opdracht al teruggegeven, die weigert nog ZW te doen, en Victor zit er ook over te denken. Nou ja, dat zie ik dus helemaal in elkaar zakken. Voor mij wordt het natuurlijk ook wat moeilijk om toch ze te promoten, en te zeggen 'we gaan die prioriteit aandacht geven' terwijl aan de andere kant mensen... Ja de druk is gewoon te groot. Ik denk toch dat we daar een keuze in moeten maken. Maar dan moeten we het ook een beetje meer de aandacht geven, en in ieder geval de tijd. (ZE PRAAT ER NOG EEN PAAR MINUTEN OVER) De Ziektewetrol, die zie ik nu gewoon instorten. Dat vind ik best, maar dan ga ik er niet alle moeite meer voor doen. Want je moet ze natuurlijk toch motiveren. Je kan va-en niet zeggen 'nu is weer dat prioriteit, dan is weer dat prioriteit'. Je bouwt dat op, je werkt daar aan. En op zich denk ik dat het volkomen reëel is als er minder... als er te weinig, te veel tijd voor gepland is, dat je zegt van 'dat beperk ik'. - MELVIN MAAKT VEEL AANTEKENINGEN - Maar, zoals ik al vorige week heb getracht uit te leggen, dat er veel meer speelt dan alleen e-Agenda. En ik denk ook dat het goed is dat we dus niet alleen op e-Agenda gaan sturen, maar ook op andere dingen (ZE PRAAT ER NOG EEN PAAR MINUTEN OVER). Maar dit werkt gewoon demotiverend. En dat vind ik jammer.*

ODILE *Ja.*

STEF *Ja ik blijf het toch een beetje rigide vinden (...) om gewoon alleen maar te zeggen 'als het geen vijftig procent is, dan stop ik ermee'.*

SUZAN *Ja, dat kan je natuurlijk zo stellen, maar als ik ze allemaal spreek, zeggen ze dat ze er allemaal druk mee bezig zijn. Zelfs zo druk, dat ze het amper kunnen redden. En vervolgens wordt het verminderd. Dat is het effect. Nou ja, dat is niet erg stimulerend. (...)*

MELVIN *Nou, het wordt niet verminderd.*

SUZAN *Ja, het wordt naar veertig procent gezet.*

MELVIN *Zo lang ze dus zelf hun (agenda niet goed volplannen) moeten ze er niet over zeiken, ZEG IK. Dat zeg ik in feite. Want ze zitten te zeiken over niks. (...) Maar het gaat mij niet om veertig of vijftig, of zestig, of tachtig. Het gaat erom dat ze de prioriteiten volgen. En dat doen ze niet.*

SUZAN *Maar ik denk dat dat dan misschien wel duidelijker gecommuniceerd moet worden, want...*

MELVIN *Ja, maar dat...*

SUZAN *> HET WAS MIJ NIET DUIDELIJK DAT...*

MELVIN *Dat is toch wel vaak bij va-en [verzekeringsartsen] vind ik.*

SUZAN *OOO. Nou, oké. Nou, prima.*

MELVIN *Nee, maar daar krijg ik een beetje last van, Suzan.*

SUZAN *Hm. (ZE PRATEN ER IN TOTAAL TWINTIG MINUTEN OVER DOOR)*

Het lijkt voor de managers overigens geen optie om de coalitie open te breken en zonder de stafarts voort te zetten. Door middel van haar bemiddelende rol zijn de verzekeringsartsen aan te spreken. Bovendien wordt haar inbreng in de coalitie van leidinggevendens gebruikt als waarschuwing voor een mogelijke afgang bij de verzekeringsartsen: "dan slaan ze je ermee om je oren". Een waarschuwing die de operationele manager serieus neemt: "anders maak ik mezelf VOLKOMEN BELACHELIJK" (scène IV p. 162). De stafarts probeert op haar beurt niet onder contact met de districtmanager en operationele manager uit te komen.

### Veranderingen: reëel maar ongewenst

6.5

In de zesde scène komt de coalitie van leidinggevendens opnieuw samen op het podium van de vestiging, in een wekelijks overleg. De stafarts maakt van de gelegenheid gebruik om het problematiseren van de verandering nog een keer expliciet te belichten. In de minuut voordat de andere betrokkenen de kamer van de districtmanager binnenkomen, praat de stafarts uit zichzelf tegen de onderzoeker. Ze vertelt dat verzekeringsartsen vinden dat de veranderingen elkaar te snel opvolgen, en zij is het met hen eens:

*"Vandaag worden de zwaarden geslepen beneden [bij de verzekeringsartsen]. Er is natuurlijk grote mot nu over die prioriteiten. (...) Verzekeringsartsen, je kunt niet zeggen 'de ene maand doen we het zus, en de andere maand doe je het zo'. Dan moet je een enorme aanloop nemen, om ze te motiveren. En als je het dan ineens omdraait, dan is het ook meteen over, daar beneden".*

Wanneer het overleg op het punt staat officieel te beginnen, neemt de stafarts meteen de regie. Ze geeft zichzelf het woord en de tijd. Haar monoloog over "de discussie over de prioriteiten" en ook de dialoog die vervolgens op het podium wordt gevoerd, laten zien dat zij haar deelname aan de optredende coalitie en de publiekscoalitie ervaart als rolbotsing. Een botsing tussen de bemiddelende rol in de coalitie van leidinggevendens en de vertegenwoordigende rol in de publiekscoalitie van verzekeringsartsen.

Ten eerste dient zij loyaal te zijn aan twee partijen die regelmatig als tegengesteld worden ge(re)produceerd (zie ook paragraaf 3.5). Ze spreekt bijvoorbeeld over de noodzaak van het opleggen van prioriteiten door leidinggevendens: "ik begrijp dat natuurlijk best" en "op zich denk ik dat het volkomen reëel is". Tegelijkertijd benadrukt ze dat opnieuw een verandering voor verzekeringsartsen een probleem is: "Je kan va-en niet zeggen 'nu dit, dan weer dat'. Je bouwt dat op". Verzekeringsartsen van een andere vestiging verwoorden in interviews overigens een verandering op vergelijkbare wijze. Ook zij maken onderscheid tussen 'reëel' en 'onmogelijk': ze noemen een productienorm 'haalbaar' en 'redelijk' terwijl ze tegelijkertijd proberen de invoering ervan onmogelijk te maken (zie ook paragraaf 4.6).

De districtmanager gaat hier niet mee in het door de stafarts gepresenteerde tegenstelling. Hij definieert opnieuw niet de verandering maar de verzekeringsartsen als probleem: "ze zitten te

## ‘En we beginnen alweer te kappen’

Wanneer het stafoverleg is afgelopen, blijven districtmanager Melvin, operationeel manager Odile en stafarts Suzan aan de vergadertafel zitten.

SUZAN *De verzekeringsartsen, ze hebben natuurlijk een hele overloop [aan veranderingen] gehad. Ze hebben alle reut gekregen. Nou, dat kost veel tijd. Nu krijg je een beetje een stabiele situatie. En ze willen toch nog een beetje gewoon de ruimte hebben om het goed in te kunnen regelen.*

MELVIN – HIJ KIJKT ONTEVREDEN EN ZUCHT DIEP –

SUZAN *ZE HEBBEN HET GEVOEL DAT ZE... We zijn ermee bezig en WE BEGINNEN ALWEER TE KAPPEN.*

MELVIN *Ja maar luister nou gewoon eens een keer. Je snapt niet wat ik zeg. (HIJ PROBEERT UITLEG TE GEVEN AAN DE HAND VAN TEKENINGEN EN CIJFERS)*

SUZAN *(ZE IS HET NIET EENS MET ZIJN UITLEG EN GAAT OOK TEKENEN)*

MELVIN > – HIJ KIJKT BOOS – DAN ZAL IK HET JE EVEN HEEL HELDER MAKEN. (HIJ TEKENT NOG MEER)  
*Ik vind dat ze daar zelf over na moeten denken.*

SUZAN *Ja, maar dat heb ik dus bereikt door daar met ze allemaal over te gaan praten. Maar dat bereik, door zo'n memo erover heen, dan is het meteen weer... Want ze zien dat niet als discussiepunt, niet iets om over na te denken. Er wordt gewoon gezegd: AF – ZE SLAAT OP TAFEL –. Geen vijftig procent meer, VEERTIG.*

MELVIN *Dat staat heel duidelijk verwoord in dat stuk, dat het een discussiepunt is.*

SUZAN *Dat is niet waar.*

MELVIN *En bovendien, je hebt er zelf, je bent er ZELF BIJ GEWEEST.*

ODILE *Ja, vorige week ook.*

SUZAN *Ja, ik heb ook gezegd dat het een HOOP COMMOTIE gaat geven.*

MELVIN *Ja, maar dat mag ook best. Dat ze erover nadenken. Maar ze vinden het vanzelfsprekend.*

SUZAN *Dat is niet waar. Dat is NIET waar. (...) Dit gaat gewoon over – ZE TIKT OP TAFEL – uren en producten en dat soort dingen.*

MELVIN *Nee, het gaat gewoon over een reële verdeling van een weektaak.*

- einde deel 1 -

zeiken over niks”, “daar krijg ik een beetje last van, Suzan”. De stafarts en de managers positioneren zich soortgelijk als in de eerdere scènes, zoals het overleg van de vorige week, maar nu sterker.

Ten tweede presenteert de stafarts in de zesde scène rolbotsing wanneer ze aangeeft dat ze haar rol als leidinggevende door toedoen van haar eigen coalitie van leidinggevendenden niet goed kan uitvoeren. Ze stelt tijdens het formele overleg over de uitvoering van de nieuwe Wet verbetering poortwachter: “die zie ik nu gewoon instorten” door het tempo waarin veranderingen elkaar opvolgen. Zij is van mening dat dit hoge tempo haar mogelijkheden voor het sturen van het gedrag van verzekeringsartsen ondermijnt.

De stafarts verwoordt haar rol in de coalitie van leidinggevendenden als het “motiveren” van verzekeringsartsen, dus het beheersen van hun gedrag. Dit probeert ze te bereiken door het “echt persoonlijk bespreken” van “discussiepunten”, dus door het beïnvloeden van hun definitie van de situatie. Ze stelt dat de coalitie haar beperkt in haar roluitvoering als leidinggevende, door het invoeren van een constante stroom van veranderingen. “Voor mij wordt het natuurlijk ook wat moeilijk om op een gegeven moment toch ze te promoten (...) terwijl aan de andere kant mensen...”.

De stafarts definieert hier dus opnieuw de constante stroom van veranderingen als probleem waarbij ze dreigt haar bemiddelende rol niet volledig meer uit te voeren: “dan ga ik er ook niet alle moeite meer voor doen (om ze te) motiveren”. Haar coalitiegenoten reageren hierop niet op het podium.

### Bereidheid in de spreekkamer aftasten

6.6

Meteen na het formele overleg ontstaat echter, achter de schermen van de vestiging en van de coalitie, een stevige discussie tussen de districtmanager en de stafarts. In dit onderonsje, in **het eerste deel van de zevende scène**, reageert de districtmanager wel op de zich herhalende presentatie door de stafarts van een problematisch tempo waarin de veranderingen elkaar opvolgen.

Het is opnieuw de stafarts die hier, net als in het formele overleg, als eerste het woord neemt en vurig pleit voor “een stabiele situatie” en “de ruimte” voor verzekeringsartsen. De operationele manager is in deze scène ook aanwezig, maar zij zal tot het einde hiervan geen actieve rol spelen. De districtmanager gaat echter met dezelfde vurigheid als de stafarts de discussie aan. Hij definieert de recente verandering, waardoor verzekeringsartsen de uitvoering van de Ziektewet in veertig procent in plaats van vijftig procent van hun tijd moeten doen, niet als een van de vele veranderingen maar als “een reële verdeling van een weektaak”. Hij geeft daarbij het agendastelsel opnieuw een grote rol, en hanteert de cijfers over de agenda's van de verzekeringsartsen als belangrijkste discussie-instrument.

Op zijn tekeningen en technische verhaal, over het plannen en indelen van verzekerings-geneeskundige spreekuren, reageert de stafarts met een nieuw argument. Zij problematiseert de manier waarop de verandering aan de verzekeringsartsen wordt verteld: “Er wordt gewoon gezegd: AF – ze slaat op tafel –”. Hier wordt de relatieve autonomie van verzekeringsartsen ge(re)produceerd; er kan geen sprake zijn van commanderen, er moet gestreefd worden naar wederzijdse communicatie naar aanleiding van een discussiestuk.

## 'Ze hebben gewoon veel te veel vrijheid'

– vervolg deel 1 –

SUZAN *En de va-en [verzekeringsartsen] zeggen 'geef ons nou eens even, we zijn net begonnen'. ZES WEKEN LATER moet het al weer terug. (ZE GEEFT AAN HET WEL TE BEGRIJPEN WANNEER EEN VERZEKERINGSARTS NIET MEER WIL MEEWERKEN AAN HET INVOEREN VAN VERANDERINGEN)*

MELVIN *> Dan wordt hij verplicht aangewezen.*

SUZAN *Ja lieve schat, wat ben je toch een schatje. Ik bedoel, het gaat om verzekeringartsen. Die zijn niet zo maar bam aan te stellen en die doen wat jij opdraagt, DAT IS GODSONMOGELIJK.*

MELVIN *Opracht hè.*

SUZAN *Ja, natuurlijk opdracht, ze kunnen ook ergens anders gaan werken.*

MELVIN *Dat kan altijd. Maar ze moeten niet het spel spelen van 'niet de tijd hebben'. (...) Als jullie de vorige week twee uur daarover discussiëren, dan hebben ze blijkbaar ook tijd om twee uur te discussiëren. EN DAT HEBBEN ZE VELE DAGEN OP DIT MOMENT, DUS ZE MOETEN NIET ZEIKEN. Zo zit ik erin. (...) Die tijd VERLULLEN ZE ELKE DAG.*

SUZAN *Ja, nou ja goed, kijk Melv...*

MELVIN *JA NEE, DAT IS TOCH DE REALITEIT?*

SUZAN *Zo kan ik natuurlijk niet discussiëren.*

MELVIN *– HIJ KIJKT BOOS – KIJK DAN GEWOON EENS IN DIE AGENDA'S.*

SUZAN *Nee, maar daar gaan we weer. We gaan het weer alleen over de agenda's hebben.*

MELVIN *We hebben het gewoon over 'hoe efficiënt gaan ze met hun tijd om?'. Daar hebben we het over. En welke prioriteiten stellen we daar binnen. Dat is het enige waar we het over hebben.*

SUZAN *Ja, maar dan moet je geen getallen noemen. Dan moeten ze daar zelf op komen. Ja, dat vind ik wel.*

MELVIN *– CYNISCH – Ja, als ik getallen noem, die zijn niet goed, dat weet ik wel, dan vallen ze over die getallen. (...) Ze hebben gewoon VEEL TE VEEL VRIJHEID.*

SUZAN *(...) Als je percentages... een strikt percentage wordt heel strikt geïnterpreteerd. (ZE PRATEN NOG TIEN MINUTEN DOOR) Laat maar, ik begrijp hier helemaal niets van.*

MELVIN *Nee, het [verhaal van de verzekeringartsen] is een eenzijdige uitleg.*

SUZAN *Nou ja, dat kunnen jullie zo vinden.*

ODILE *Maar, wat ik wel belangrijk vind is dat we wel proberen in gesprek te blijven erover. Want dat moet wel. Ik bedoel, het heeft... dat is het ellendige dus al, het verstoort zodanig de verhoudingen, dat er dus haast niet meer gesproken wordt met elkaar nu, en dat is niet goed.*

MELVIN *– HIJ STAAT RESOLUUT OP – Ik ga roken.*

Districtmanager Melvin verlaat de kamer. Stafarts Suzan en operationeel manager Odile pakken hun spullen en gaan ook weg.

De districtmanager gaat hierin niet mee. Hij definieert de inhoud van de memo van de operationele manager als een "discussiepunt", waarvoor de stafarts bovendien zelf verantwoordelijkheid draagt: "je bent er ZELF BIJ GEWEEST". In de memo staat vermeldt dat 'staf en leiding tesamen' tot 'de conclusie' zijn gekomen dat het nodig is dat de verzekeringartsen de uitvoering van de Ziektewet 'terugbrengen van 50 naar maximaal 40% van de werktijd'. De memo wordt afgesloten met de opmerking dat vragen of toelichting in het eerstvolgende werkoverleg 'natuurlijk aan de orde kunnen komen'. Op de reactie van de stafarts dat dit geen uitnodiging voor een discussie is, gaat hij niet in.

Wel definieert hij de coalitie van verzekeringartsen nog als onbereid tot een dialoog: "ze vinden het vanzelfsprekend". De stafarts gooit ter verdediging het (re)produceren van een tegenstelling tussen een bedrijfsmatig en een professioneel perspectief in de strijd: "Dit gaat [voor jullie als managers] gewoon over uren en producten en dat soort dingen". De districtmanager en de stafarts lijken niet nader tot elkaar te komen, maar zij blijven in gesprek.

In het tweede deel van de zevende scène, van de discussie achter de schermen, vindt een luide herhaling van zetten plaats. De stafarts blijft het veranderingstempo problematiseren: "ZES WEKEN LATER moet het al weer terug". De districtmanager blijft de discussie technisch, via het elektronische agendasysteem, voeren: "KIJK DAN GEWOON EENS IN DIE AGENDA'S". Wanneer de autonomie van verzekeringartsen in het geding lijkt te komen, omarmt de stafarts haar rol als hun representant het sterkst. Zo reageert zij fel op de suggestie van de districtmanager dat leidinggevendend het type beoordelingen (WAO of ZW) van verzekeringartsen moeten gaan bepalen. Zij maakt eerst duidelijk dat verzekeringartsen een uitzonderlijke groep is: "Ja lieve schat. Wat ben je toch een schatje. Ik bedoel, het gaat om verzekeringartsen." Om hem vervolgens toe te bijten: "Die zijn niet zo maar bam aan te stellen en die doen wat jij opdraagt, DAT IS GODSONMOGELIJK". Ze dreigt bovendien namens hen: "ze kunnen ook ergens anders gaan werken". De districtmanager reageert nonchalant.

De operationele manager heeft opnieuw geen rol van betekenis in de discussie wanneer de drie centrale figuren van de coalitie achter de schermen bij elkaar zijn. Met uitzondering van de afsluiting, waarmee ze probeert de vrede te bewaren. De districtmanager heeft tot dan toe de rol genomen van opruier, om af te tasten wat de ruimte bij de verzekeringartsen is voor opnieuw een verandering. In de laatste minuten heeft de stafarts verschillende keren aangegeven zich niet te identificeren met de managers: "Zo kan ik natuurlijk niet discussiëren", "Laat maar, ik begrijp hier helemaal niets van", "dat kunnen jullie zo vinden".

De operationele manager zoekt toenadering tot de stafarts: "dat we wel proberen in gesprek te blijven erover. (...) het verstoort zodanig de verhoudingen". Daarmee doelt ze waarschijnlijk op de verhouding tussen enerzijds de coalitie van verzekeringartsen, inclusief de stafarts als hun representant, en anderzijds de coalitie van leidinggevendend, vooral in de vorm van haar eigen persoon. De districtmanager sluit de scène af door meteen op te staan na de toenaderingspoging door de operationele manager en aan te kondigen dat hij gaat roken.

## 'We moeten geen herrie hebben'

Een uur na de vorige scène loopt operationeel manager Odile zonder afspraak de kamer binnen van districtmanager Melvin. Ze gaat tegenover hem zitten, aan zijn bureau.

ODILE (ZE LEGT TWEE DINGEN AAN HEM VOOR, GEDURENDE TIEN MINUTEN) *En dan wil ik even met je afstemmen hoe ik de lijn kies in het Ziektewetverhaal naar de va-en [verzekeringsartsen] toe.*

MELVIN > *Twee va-en.*

ODILE – *ZE KIJKT NAAR BENEDEN – Drie.*

MELVIN *Wie dan?*

ODILE *Victor, Wouter en Vincent.*

MELVIN *Hoezo Vincent?*

ODILE *Vincent heeft hetzelfde. Alleen heeft hij niet zo heftig nog gereageerd...*

MELVIN *Er zijn er nu drie die gereageerd hebben? Ik zou ze individueel doen. Niet collectief. Gewoon het heldere verhaal is dat het niet gaat om die vijftig procent, het gaat puur om de toegevoegde waarde, zo efficiënt en effectief mogelijk met de tijd om te gaan. Schaarse tijd. Prioriteit voor hen is Ziektewet, eh, eindewachtijd [WAO]. Dan ben je klaar, denk ik.*

ODILE (...) *Ik vraag me af hoe de organisatie denkt dit hele verhaal te kunnen sturen. Dat zo hoog ingezet wordt op de prioriteitenstelling, als je daar geen behoorlijke sturingsinformatie over hebt.*

MELVIN *Nee maar, dat definieer je helder. Wij kunnen niet sturen op de Ziektewet. (...)*

ODILE *Nee. Ik kan het niet hard maken in ieder geval (...) dan kan ik dus niet in gesprek met va-en.*

MELVIN *Nee we kunnen alleen maar vragen op dit moment 'ga zo efficiënt mogelijk met je tijd om'. (...) Maar ik ga wel uit van de goede wil van onze va-en. Want dat moet je wel, ze zeggen dat ze die tijd hard nodig hebben, nou ik ga er voorlopig vanuit dat dit zo is. Ik heb geen andere gegevens... Anders creëer je dus een vertrouwensbreuk met die artsen, dat moet je dus niet, niet willen hebben want dat is verkeerd.*

ODILE *Nee precies, want dat ...*

MELVIN > *Het moet een spel zijn.*

ODILE *Want dat vlak gaat het nu wel op.*

MELVIN *Het spel. Nee, maar nu moet het alleen een spel zijn. Wij moeten prikken en zij moeten maar reageren. En dan moet je maar hopen dat ze erover nadenken en dat ze ermee bezig zijn. Maar als ze zeggen er een hele dag voor nodig te hebben voor hetzelfde aanbod dat ze nu hebben, nou dan zal dat wel zo zijn... Zo zit ik er een beetje in. (...) Want anders krijg je alleen maar meer eh, herrie. En we moeten geen herrie hebben, want daar kan je helemaal niets mee.*

ODILE *Nee. – STILTE – Oké. – STILTE – Oké.*

MELVIN *Ik zou ze wel allemaal individueel...*

ODILE > – *VERMOEID – Ja zal ik doen dan. Ik ga ze vanmiddag alledrie proberen even.*

(ZE PRATEN VERDER OVER ANDERE DINGEN)

Operationeel manager Odile verlaat de kamer van districtmanager Melvin. Een paar uur later stuurt ze hem een e-mail met de tekst: 'verzekeringsartsen zitten weer op spoor'.

Wanneer de districtmanager terugkomt van het roken, dat hij is gaan doen meteen na het informele overleg met vooral de stafarts, praat hij een minuut of tien uit zichzelf tegen de onderzoeker. Hij reflecteert op de sociale interacties met de stafarts:

*Heftige discussies hè? KOM NIET AAN DE VRIJHEID. (...) Dus om daar dan aan te gaan peuteren... Dat zie je nu een beetje, het is gewoon peuteren wat je probeert. Dan zie je al dat de stafarts, die krijg je daar al niet in mee. Dus dat is een belangrijk signaal. (...) het is kneden. Erover praten, blijven praten, ze een beetje het geloof proberen te geven, domineeachtig.*

In de achtste en laatste scène van deze episode zoekt de operationele manager nog een keer bevestiging bij de districtmanager. Ze vraagt hem opnieuw advies over de benadering van de uitvoerende verzekeringsartsen, hij legt nog een keer uit wat "het heldere verhaal" is van de tijdelijke coalitie van leidinggevendenden. Ook bevestigen ze elkaar in de noodzaak van cijfers voor het sturen van verzekeringsartsen. De episode eindigt met een beschouwing door de managers van de manier waarop zij zich willen of zullen moeten verhouden tot de verzekeringsartsen.

De districtmanager laat zich voor het eerst in deze episode positief uit over de verzekeringsartsen: "ik ga wel van de goede wil van onze va-en uit". Het ervaren gemis aan 'harde' cijfers hantelen ze als argument om daadwerkelijke de vrede met de verzekeringsartsen te willen bewaren. "Ik kan het niet hard maken", "we kunnen alleen maar vragen op dit moment", "Anders creëer je een vertrouwensbreuk met die artsen".

Dit betekent dat de stafarts de definitie van de situatie in de coalitie van leidinggevendenden heeft weten te beïnvloeden. Namelijk dat rekening gehouden moet worden met de wensen en eisen van verzekeringsartsen bij het doorvoeren van veranderingen. Tegelijkertijd lijkt de (zoveelste) verandering, voor de (staf)verzekeringsartsen een belangrijk onderwerp van gesprek in deze episode, door de verzekeringsartsen te worden uitgevoerd. Kortom, er is geen sprake van 'reshuffling and reapportioning of the previous team members into two teams' (Goffman 1990: 205), en misschien is het gelukt het nieuwe prioriteren in het werk van verzekeringsartsen dichterbij te brengen.

### Je hoeft het niet met elkaar eens te zijn

6.7

In het publieke domein van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid is sprake van een politieke veranderingsreflex. De centrale spelers in de episode in dit hoofdstuk benoemen de snelle op-eenvolging van onontkoombare veranderingen als een complicerende factor. Vooral de stafarts definieert het nieuwe prioriteren als een zoveelste en daardoor problematische verandering. De districtmanager definieert in sociale interacties op zijn vestiging het prioriteren als een oplossing, in lijn met de boodschap van de landelijke directie arbeidsgeschiktheid van UWV. Maar in een andere situatie, een regionaal managementoverleg, problematiseert ook hij het gegeven dat dit een van de vele veranderingen is. Hier probeert hij, net als de stafarts op de vestiging doet, het aantal veranderingen beperkt te houden. Deze pogingen kunnen leiden tot de neiging om de buitenwereld buiten te sluiten: "dat betekent dat je een soort fortje bouwt", aldus de districtmanager in een informeel gesprek met de onderzoeker tijdens de observaties.

Deze districtmanager vormt samen met de stafarts en de operationele manager van zijn vestiging een tijdelijke coalitie van leidinggevendenden, met de uitvoerende verzekeringsartsen als publiek.

Door het vormen van een coalitie erkennen de managers en de stafarts hun wederzijdse afhankelijkheid voor wat betreft de productie van verzekeringsartsen. Dit is geen eenvoudige opgave (zie ook hoofdstuk drie voor een scherpe belangentegenstelling, en paragraaf 5.6 voor een uiteenzetting over tegenpolen die tot samenwerking moeten komen). Het onderhandelen tussen de coalitiegenoten heeft vooral betrekking op het definiëren van het probleem met betrekking tot het nieuwe prioriteren.

In de tijdelijke coalitie verhouden zij zich, in theatrale termen, tot elkaar als een regisseur en zijn twee hoofdrolspelers. Het elektronische agendasysteem krijgt daarbij de rol van auteur. De districtmanager geeft als regisseur dagelijks raad aan de operationele manager als hoofdrolspeler. Met behulp van de cijfers uit het agendasysteem definiëren zij het prioriteren als een noodzakelijke efficiëntieslag waarbij de verzekeringsartsen het belangrijkste obstakel vormen. De stafarts problematiseert, als de directe tegenspeler van de operationele manager, dus vooral het tempo van verandering, en ook de manier waarop de verandering door de coalitie aan de verzekeringsartsen wordt meegedeeld. De deelname van de stafarts aan de tijdelijke coalitie van leidinggevenden levert heftige onderhandelingen op over de gezamenlijke probleemdefinitie.

Een centraal onderliggend thema in dit onderhandelen is de relatieve autonomie van de verzekeringsartsen. De (staf)verzekeringsartsen op deze vestiging reageren, net als de andere (staf)verzekeringsartsen in dit onderzoek, defensief op de onrust die de politieke veranderingsreflex in hun dagelijkse praktijk veroorzaakt. Ze lijken de veranderingen in te zetten om hun zelfbeschikking te beschermen. Zo definieert de stafarts een verandering vanuit organisatieperspectief als 'reëel' terwijl ze het vanuit verzekeringsgeneeskundig perspectief als 'onmogelijk' presenteert. Een tegenstelling die uitvoerende verzekeringsartsen op een andere vestiging bijna op gelijke wijze in interviews verwoorden (zie ook paragraaf 4.6).

De districtmanager expliciteert dit onderliggende thema van autonomie in sociale interacties met de stafarts weinig. Wel draagt hij het streven naar zelfbeschikking van de verzekeringsartsen dan bewust uit. Daarbij beschouwt hij zichzelf en de operationele manager als onderdeel van relationele processen. Hij lijkt meer tijd voor of vermogen tot reflectie op hun eigen gedrag te hebben dan de andere districtmanagers in dit onderzoek. Door middel van weinig voorzichtige '*hinted demands*' probeert hij te onderzoeken '*whether or not it is safe to dispense with the current [autonomy] definition of the situation*' (Goffman 1990: 188). Vooral wanneer de coalitiegenoten met zijn drieën informeel bijeen zijn in de kamer van de districtmanager, laat hij zich in veel negatieve bewoordingen over de verzekeringsartsen uit.

Wanneer het over de uitvoerende verzekeringsartsen gaat, laat de districtmanager zich richting de stafarts overigens structureel uit in grove bewoordingen en met een hard stemgeluid. Gedrag dat hij in relatie tot anderen niet in deze mate vertoont. Eerder heb ik betoogd dat onzuiver of onbeschoft gedrag kan worden geduid als het effect van een verhouding waarin de ongemanierde partij het idee heeft het onderspit te delven (zie ook paragraaf 5.6). In deze veronderstelling lijken zich ook in de sociale interacties van de districtmanager die wel een dialoog met de stafarts aangaat, de contouren af te tekenen van machtsongelijkheid. Het gegeven dat de operationele manager de heftige discussies met haar theatrale tegenspeler hoofdzakelijk overlaat aan de districtmanager, in de rol van regisseur, maakt deze contouren scherper.

Het gaat hier bovendien om coalitievorming tussen managers en stafarts voor wat betreft de efficiëntie in het verzekeringsgeneeskundige werk. Van enige toenadering door de districtmanager tot de sociaal-medische werkelijkheid van de (staf)verzekeringsartsen is geen sprake. De stafarts schermt op haar beurt de inhoud van het verzekeringsgeneeskundige werk af voor de managers.

De eigenheid van het selectieproces blijft daarmee grotendeels buiten beeld in de sociale interacties van de districtmanagers.

In deze sociale interacties neemt het ontzag voor de (staf)verzekeringsartsen echter beduidend minder grote proporties aan dan in de rest van dit onderzoek, waarin de verzekeringsartsen *larger than life* lijken te worden. De districtmanager en stafarts gaan met elkaar in discussie. Daarbij is het onderwerp van discussie niet het belangrijkste, en ook hoeven ze het niet met elkaar eens te zijn om het machtsvacuüm te kunnen openbreken. Een belangrijke stap in het kunnen of durven aangaan van een dialoog met (staf)verzekeringsartsen lijkt het door de districtmanager en stafarts in gezamenlijkheid creëren van beelden van zichzelf en de ander in 'menselijke' proporties, *big as life*. Dit brengt het lange termijn doel van effectieve samenwerking ontegenzeggelijk dichterbij.

Een vergelijking van lokale contexten, en de invloed daarvan op en beïnvloeding door de sociale interacties, is expliciet geen onderwerp van dit onderzoek. Toch wil ik niet onvermeld laten dat de lokale context van de sociale interacties van de districtmanager die met de stafarts in gesprek gaat, op een aantal punten verschilt met die van de andere onderzochte sociale interacties. Districtmanager Melvin heeft een relatief kleine *span of control*. Hij is verantwoordelijk voor ongeveer honderd medewerkers, in tegenstelling tot bijvoorbeeld districtmanager Mark die een *span of control* heeft van ruim tweehonderd medewerkers. De vestiging van districtmanager Melvin is de enige in dit onderzoek zonder achterstanden in het primaire selectieproces. Daarnaast is het personeelsverloop op zijn vestiging relatief erg laag.

<sup>115</sup> Het aantal uitkeringsgerechtigden WAO is sinds 1991 relatief stabiel; het schommelt tussen de 900.000 en het miljoen (zie ook noot 59 p. 68).

<sup>116</sup> Alle betrokkenen verwachten van de stafarts dat zij de verzekeringsartsen representeert bij de tijdelijke coalitie van leidinggevend. Verzekeringsartsen geven haar tekst voor optredens van de coalitie van leidinggevend. Zo vertelt ze tijdens een formeel overleg bijvoorbeeld: "ik heb de afgelopen week met alle verzekeringsartsen (het) uitvoerig besproken, en dan blijkt gewoon dat..." (scène VI p. 166). En leidinggevend spreken haar aan als representatie van verzekeringsartsen. Wanneer zij in hetzelfde overleg bijvoorbeeld aangeeft dat iets haar niet duidelijk was, reageert de districtmanager: "Dat is toch wel vaak bij va-en [verzekeringsartsen] vind ik".

<sup>117</sup> De stafarts zal dit ook in een informeel gesprek met de operationele manager benadrukken. Ter achtergrondinformatie is in de subcase rondom districtmanager Melvin de operationele manager gedurende een middag geobserveerd, waarin zij ondermeer dit informele gesprek met de stafarts voerde. In dit gesprek benadrukt de stafarts dat de operationele manager "niet goed heeft geteld" hoeveel werk ze verzetten in het kader van de Ziektewet. Ze geeft vier argumenten waarom de verzekeringsartsen in de dagelijkse praktijk meer controles en beoordelingen uitvoeren dan de cijfers uit het elektronische agendastelsel suggereren. Ten eerste staat in de overzichten niet vermeld of artsen verlofdagen hadden, "waarin ze geen productie kunnen maken". Ten tweede beweert ze dat "telefonisch werken niet geregistreerd wordt als productie". Ten derde is ze van mening dat de artsen hun agenda niet zelf inplannen en "hun agenda al was volgepland met andere dingen" dan Ziektewet. Haar vierde argument is dat de artsen zeggen dat ze het druk hebben. Wanneer de operationele manager reageert door de betekenis van de cijfers uit te leggen, zegt de stafarts: "Ik ben niet overtuigd. Ik heb niet het gevoel 'ze hebben veel te veel tijd', dat is mijn pleidooi".

<sup>118</sup> Door de stafarts te beschouwen als een onderdeel dat twee coalities gemeenschappelijk hebben, voorkom ik haar in een reeks van sociale interacties (in verschillende samenstellingen en in verschillende interactiegebieden) als een inconsistent of oneerlijk handelend individu te portretteren. Dat een positie als tussenpersoon lastig is, is vooral zichtbaar wanneer een bemiddelaar moet optreden in aanwezigheid van de twee coalities waarvan hij deel uitmaakt. Dan lijkt het net alsof we kijken naar iemand "*desperately trying to play tennis with himself*", aldus Erving Goffman (1990: 149). Een sociale interactie tussen de stafarts, de districtmanager én de uitvoerende verzekeringsartsen ontstaat in dit onderzoek echter niet. De districtmanagers hebben tijdens de observaties helemaal geen direct contact met uitvoerende verzekeringsartsen, met uitzondering van één one-liner van districtmanager Mark wanneer hij toevallig langs een vergaderzaal vol verzekeringsartsen loopt (zie p. 139).

# buiten dringt binnen

## rollen, definities en coalities

### op zijn kop?

Een interne oriëntatie kenmerkt de sociale interacties in de voorgaande hoofdstukken. De werkelijkheidsbeelden die de districtmanagers en hun coalitiegenoten gezamenlijk construeren, zijn sterk op zichzelf gericht. Individuele verzekeringsartsen, en ook burgers en werkgevers blijven vaak buiten beeld. Een neiging om de buitenwereld buiten te houden, kan echter niet voorkomen dat deze de sociale interacties soms binnendringt, tastbaar en onontkoombaar.

In dit hoofdstuk ga ik in op het verloop van dagelijkse interacties van districtmanagers wanneer de buitenwereld er, in de vorm van concrete cliënten en de media, direct deel van gaat uitmaken. In de eerste paragraaf staat het hanteren centraal van media die ontmaskert en personaliseert, zowel door cliënten als door de directie van de selectiebureaucratie. Daarna construeer ik, aan de hand van de episode Medische zegen, hoe in de sociale interacties van een districtmanager wordt vormgegeven aan rollen, definities en tijdelijke coalities wanneer familieleden van een cliënt er bij wijze van grote uitzondering persoonlijk aan deelnemen.

#### Media als potentieel publiek

7.1

Districtmanagers en hun coalitiegenoten construeren gezamenlijk werkelijkheidsbeelden waarin individuele cliënten nauwelijks een rol spelen. Dit is opmerkelijk, omdat cliënten het bestaansrecht vormen van een selectiebureaucratie als UWV. Het primaire proces van deze organisatie draait immers om de transformatie van burger tot al dan niet zieke of uitkeringsgerechtigde (zie ook subparagraaf 2.2.1). In verschillende documenten van UWV wordt 'de klant' formeel dan ook centraal gesteld.<sup>119</sup> Dat de meeste klanten in de sociale interacties van districtmanagers hooguit de vorm van een code of een dossier aannemen, is echter niet verwonderlijk. In politieke processen is weinig aandacht voor de invloed die het verzekeringsgeneeskundig handelen heeft op het leven van individuele burgers (zie ook subparagraaf 2.3.2). Digitalisering van het selectieproces en een politieke en organisatorische nadruk op cijfermatig verantwoord (zie de subparagrafen 2.5.2 en 2.3.3) vraagt ook geen aandacht van districtmanagers voor de unieke, complexe en kwetsbare kant van sociaal-medische beoordelingen (zie ook paragraaf 2.2).