

Conflicten als oorzaak van ziekteverzuim: de werking en de aanpak

In dit artikel wordt besproken hoe ziekteverzuim kan ontstaan als gevolg van conflicten op het werk. Het uitgangspunt daarbij is dat fundamentele verschillen in opvattingen over de uitwisselingsrelatie tussen werkgever en werknemer kunnen leiden tot conflicten, uitmondend in ziekteverzuim. Vier praktijkvoorbeelden worden geanalyseerd vanuit vier theoretische invalshoeken: de psychologischcontracttheorie (Rousseau, 1995), het ziekteverzuimmodel van Steers en Rhodes (1978), het stressmodel van Karasek (1979) en het belasting-belastbaarheidsmodel (Van Dijk et al., 1990). De beschreven praktijksituaties kunnen het best worden verklaard met de psychologischcontracttheorie: schendingen van psychologische contracten vormen de aanleiding voor fundamentele conflicten met ernstige gevolgen. De andere modellen geven niet in alle situaties een passende verklaring. Niet alle conflicten op het werk leiden tot ziekteverzuim, conflicten kunnen ook positief uitwerken. Voor de preventie van ziekteverzuim is het van belang dat het organisatiebeleid meer aandacht besteedt aan psychologische contracten van werknemers, zowel op individueel als op collectief niveau. Een goede en continue afstemming van het psychologische contract vermindert de kans op conflicten en helpt ziekteverzuim voorkomen

Trefwoorden: ziekteverzuim, conflict, psychologisch contract

Oorzaken van ziekteverzuim

Ziekteverzuim kent veel oorzaken, het is een multicausaal verschijnsel. Ziekteverzuim heeft te maken met kenmerken van bedrijven (Philipsen, 1968; Smulders, 1984), afdelingen en functies (Grosfeld, 1988; Schalk, 1989). De context van de wetgeving, het land (Prins, 1990), het systeem van verzuimbegeleiding (Vrijhof, 2000) en het socialezekerheidssysteem speelt een niet te onderschatten rol. Persoonkenmerken (bijvoorbeeld leeftijd, geslacht), persoonlijkheid, de perceptie van het werk, de afstemming tussen persoon en werk en de werk-thuisrelatie zijn ook van belang. En dan hebben we het nog niet eens over de medische klachten

die tot verzuim kunnen leiden!

Er zijn dan ook veel theorieën die proberen ziekteverzuim te verklaren. Vanuit de wetenschap/statistiek, de medische wetenschappen, de economie, de sociologie en de psychologie komen diverse theorieën en modellen die telkens een tipje van de sluier oplichten. Ziekteverzuim vanuit één theoretische invalshoek benaderen (zie bijvoorbeeld Geurts, 1994; Hopstaken, 1994; De Boer, 2003), biedt per definitie maar een beperkte verklaring. Maar vanuit een allesomvattend model werken met een breedspectrumbenadering (zie bijvoorbeeld Steers & Rhodes, 1978; Grosfeld, 1988; Schalk, 1989) heeft als nadeel dat moeilijk specifieke verklaringen – en daaraan gekoppelde inter-

* René Schalk, Martijn Paulen en Lotte Ament zijn werkzaam bij de Universiteit van Tilburg, Organisatiewetenschappen; Ronald Schouten is werkzaam bij de ArboUnie Zuid.
Correspondentieadres: René Schalk, Organisatiewetenschappen, Universiteit van Tilburg, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg, e-mail m.j.d.schalk@uvt.nl.

ventiemogelijkheden – kunnen worden geïdentificeerd.

Ziekteverzuim kan op zeer veel verschillende manieren totstandkomen, het is de uitkomst van een zeer groot aantal mogelijke processen en factoren. Naar ons idee kunnen we tot een beter begrip komen van het verschijnsel ziekteverzuim door als uitgangspunt van analyse verschijnselen of gebeurtenissen te nemen, die in ziekteverzuim kunnen uitmonden. Hierbij moet dan onderzocht worden waarom ziekteverzuim wel of niet ontstaat. De analyse en verklaring is vooral gericht op hoe het proces verloopt, en met name op de vraag waarom soms wel en soms niet bepaalde verschijnselen of gebeurtenissen tot ziekteverzuim leiden. Dat is ook de invalshoek in dit artikel.

Van één bepaalde categorie verschijnselen die zich kunnen voordoen op het werk, namelijk conflicten, wordt onderzocht en op basis van een theorie verklaard in welke gevallen deze conflicten kunnen leiden tot ziekteverzuim en uiteindelijk mogelijk arbeidsongeschiktheid. Wij gaan na wat binnen een organisatie de mogelijkheden zijn om het ziekteverzuim ten gevolge van deze ene oorzaak te verminderen.

Conflicten als oorzaak van ziekteverzuim

Ziekteverzuim verwijst naar ziek melden, een vorm van gedrag. De werknemer meldt dat hij niet in staat is om op het werk te verschijnen vanwege ziekte. Of er daadwerkelijk sprake is van ziekte is echter in een ruime meerderheid van de ziekmeldingen niet goed vast te stellen. Het onderscheid tussen wit verzuim, grijs verzuim en zwart verzuim is in theorie wel maar in de praktijk nauwelijks te maken. Ziekteverzuim en ook WAO-toetreding kunnen veroorzaakt worden door ziekte, lichamelijke overbelasting of ongevallen.

Het witte ziekteverzuim, waarbij onomstotelijk vaststaat dat er sprake is van echte ziekte, maakt maar een klein deel uit van het totale ziekteverzuim [Schalk, 1991]. Er zijn veel andere factoren aan te wijzen die (mede) verantwoordelijk kunnen zijn voor het optreden van ziekteverzuim en WAO-toetreding. Zo kunnen werkfactoren als arbeidsinhoud, -omstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden maar

ook individuele en privé-factoren als de gezondheid en de privé-omstandigheden een rol spelen bij het optreden van ziekteverzuim [Geurts, 2003].

Wij gaan in op één groep van mogelijke oorzaken van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid: ervaren schendingen van afspraken tussen een werkgever en een werknemer. Een door reorganisatie veranderde werksituatie, onaanvaardbaar hoge werkdruk en conflicten over principiële punten zijn voorbeelden van situaties waarin deze schendingen kunnen optreden. Dat dergelijke situaties aanleiding kunnen zijn voor ziekteverzuim blijkt bijvoorbeeld uit de lijst van de belangrijkste oorzaken van arbeidsgebonden ziekteverzuim van meer dan twee weken in Nederland [Kunnen, Praat, De Voogd-Hamelink & Wetzels, 1997]. Daarin komen voor:

- het soort werk dat ik doe (31,5%);
- te hoge werkdruk (21,0%);
- onenigheid met chef, baas of collega's (12,9%);
- bedrijfsongeval (11,3%);
- reorganisatie, dreigend ontslag (4,8%).

TNO-Arbeid heeft becijferd dat jaarlijks minimaal zeventig- tot honderdduizend ziekmeldingen voortkomen uit conflicten op het werk [Van der Zalm, 2002]. Bij het kortdurend ziekteverzuim is de rol van de perceptie van gebeurtenissen op het werk zeer belangrijk. Deze vorm van verzuim is voor een groot deel afhankelijk van de situatiespecifieke psychologische beleving van werknemers van hun (werk)situatie [Schalk, 1989].

Men zou kunnen denken dat deze factoren een veel minder grote rol spelen bij langdurige ziekte, uitmondend in arbeidsongeschiktheid. Maar in de Lisv (1998) toptien van arbeidsongeschiktheidsrisico's komen factoren voor die (kunnen) samenhangen met de psychologische beleving van het werk: 'zelf het werktempo niet kunnen regelen', een 'slechte werksfeer', 'in hoog tempo moeten werken', 'zich niet kunnen ontplooiën in het werk', 'slechte beloning' en het 'niet zelfstandig oplossingen hoeven te bedenken in het werk'. Daarnaast zijn er uiteraard factoren die samenhangen met lichamelijk zwaar of belastend werk: 'laag opleidingsniveau', 'lichamelijk zwaar werk', 'veel kracht nodig in het werk', en 'ander werk dan beeldschermwerk'.

In de literatuur over ziekteverzuim en ar-

beidsongeschiktheid zijn twee hoofdstromen te vinden van verklaringsmodellen, het model van de arbeidsbelasting (zie bijvoorbeeld Van Dijk et al, 1990) en het beslissingsmodel (zie bijvoorbeeld Philipsen, 1968). Het model van de arbeidsbelasting houdt in dat ziekteverzuim in principe voortkomt uit een discrepantie tussen de eisen die het werk stelt (de arbeidsbelasting) en de capaciteiten en mogelijkheden van de werknemer om aan die eisen te voldoen (de individuele belastbaarheid). Deze benadering is verwant aan de stressbenaderingen, waarin verondersteld wordt dat stressoren in het werk (zoals werkdruk of gebrek aan regelmogelijkheden) via stressklachten (die zowel psychologisch, fysiologisch als gedragsmatig van aard kunnen zijn) leiden tot gevolgen, bijvoorbeeld ziekteverzuim.

Centraal uitgangspunt in het beslissingsmodel is dat in veel gevallen werknemers een zekere mate van beslissingsvrijheid hebben om zich al dan niet ziek te melden. De factoren die deze beslissing beïnvloeden, kunnen van velerlei aard zijn. Zo kunnen werknemers die van mening zijn dat hun inspanningen onevenredig veel hoger zijn dan de opbrengsten die een organisatie daar tegenoverstelt, ziekteverzuim gebruiken om inspanningen en opbrengsten met elkaar in evenwicht te brengen.

Wij richten ons hier op ziekteverzuim ten gevolge van conflicten die te maken hebben met opvattingen van werkgevers en werknemers over de arbeidsrelatie die zij met elkaar zijn aangegaan. Werknemers en werkgevers starten bij het aangaan van de arbeidsovereenkomst een veelomvattende uitwisselingsrelatie. Zolang deze uitwisselingsrelatie volgens afspraak verloopt volgens beide partijen is er geen probleem. Er zijn echter veel situaties denkbaar waarin de uitwisselingsrelatie spaak kan lopen. Dan kan er een conflictsituatie ontstaan. Die conflictsituatie, is onze stelling, kan leiden tot ziekteverzuim en uiteindelijk zelfs tot WAO-toetreding.

Wij gebruiken de psychologischcontracttheorie (zie bijvoorbeeld Schalk & Rousseau, 2001) om het ontstaan van conflicten en daaruit volgende ziekteverzuim te verklaren. Psychologische contracten zijn opvattingen van partijen die met elkaar een overeenkomst zijn aangegaan (in casu een arbeidsrelatie) over wat zij aan elkaar verplicht zijn. Wij betogen en illustreren met een aantal voorbeelden dat schen-

dingen van psychologische contracten de aanleiding kunnen zijn voor ziekteverzuim en mogelijk uiteindelijk arbeidsongeschiktheid. Recent empirisch onderzoek (De Boer, 2003) bevestigt – zij het indirect – dat schendingen van psychologische contracten toekomstig ziekteverzuim voorspellen.

We starten met een korte beschrijving van de psychologischcontracttheorie, en besteden daarna aandacht aan de vraag hoe conflicten kunnen optreden in een werksituatie als gevolg van schendingen van het psychologische contract. Vervolgens leggen we het verband met ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid en analyseren enkele voorbeelden. Deze voorbeelden bekijken we ook vanuit het perspectief van enkele andere benaderingen. Wij sluiten het artikel af met een beschouwing van wat de gerepresenteerde theorie kan bijdragen aan het verbeteren van personeelsbeleid of human resource management.

(Psychologische) contracten

Een contract is een afspraak tussen twee of meer partijen, waarbij door beide partijen verplichtingen worden aangegaan. Contracten hoeven niet noodzakelijk op papier te staan: de afspraken kunnen impliciet of expliciet zijn. Maar er wordt wel verwacht dat men zich aan de afspraken houdt (Rousseau, 1995). In onze samenleving heeft iedereen te maken met contracten, in de persoonlijke sfeer (bijvoorbeeld het huwelijks- of samenlevingscontract), sociaal (bijvoorbeeld het lidmaatschap van een sportvereniging, politieke partij), in het werk (bijvoorbeeld de arbeidsovereenkomst), en op vele andere terreinen (bijvoorbeeld contract met reisbureau, verzekeringsmaatschappij). Wij zijn bij wijze van spreken bijna de hele dag bezig met het vervullen van contractvoorwaarden. Daarbij worden we onvermijdelijk soms ook geconfronteerd met onvervulde of verbroken contracten door onszelf of andere partijen. Kortom, contracten spelen een belangrijke rol in ons dagelijks leven. Hier beperken wij ons tot de contracten die een rol spelen in het werk.

Het arbeidscontract en de arbeidsrelatie

Als afgesproken wordt dat een bepaalde prestatie verricht zal worden tegen een bepaalde tegenprestatie, wordt een contract aangegaan. In

een (schriftelijk) contract dat een werkgever en een werknemer met elkaar aangaan, zijn bepaalde verplichtingen van de werknemer ten aanzien van de werkgever opgenomen (bijvoorbeeld het aantal uren dat men geacht wordt per week te werken, geheimhoudingsplicht) evenals bepaalde verplichtingen van de werkgever (bijvoorbeeld de hoogte van het salaris, opzegtermijn).

Zo'n schriftelijke arbeidsovereenkomst is nooit volledig, het is alleen praktisch gezien al onmogelijk om alle relevante wederzijdse verplichtingen tussen werkgever en werknemer op te nemen. Algemene aspecten (bijvoorbeeld de mogelijkheden om cursussen te volgen, bereidheid om over te werken, promotiemogelijkheden) en meer specifieke (bijvoorbeeld speciale regelingen/voorzieningen tijdens de ramadan, personeelsuitjes) staan meestal niet in de schriftelijke overeenkomst.

Beide partijen (werkgever en werknemer) ontwikkelen een algemeen beeld van wat zij verplicht zijn aan elkaar te bieden binnen hun relatie, gebaseerd op expliciete en impliciete beloftes van henzelf en de andere partij. Dit beeld, een soort mentaal schema (Rousseau, 1995), noemen we het psychologische contract. Het psychologische contract omvat individuele opvattingen met betrekking tot de uitwisseling van wederzijdse verplichtingen tussen een werknemer en een organisatie.

Hoe komen psychologische contracten tot stand?

Contracten zijn gebaseerd op beloftes (Rousseau, 1995). Aan deze beloftes wordt een betekenis toegekend en we gaan ervan uit dat de tegenpartij zijn beloftes zal nakomen. Volgens Rousseau & Schalk (2000) hebben arbeidscontracten de volgende kenmerken:

- ze worden aangegaan op basis van een wederzijdse overeenstemming over de voorwaarden die verbonden zijn aan de uitwisseling. Het is uiteraard de vraag of beide partijen hetzelfde beeld of soms zelfs wel een duidelijk beeld hebben van wat het contract betekent. Maar er is in elk geval bij het aangaan van de overeenkomst een waargenomen overeenstemming, wat overigens niet hetzelfde hoeft te zijn als werkelijke overeenstemming;
- ze worden vrijwillig aangegaan. Er is altijd een bepaalde mate van vrijwilligheid in het aangaan van en accepteren van voorwaarden

van de arbeidsovereenkomst. De mate van vrijwilligheid wordt beïnvloed door zaken als het wel of niet aanwezig zijn van collectieve arbeidsovereenkomsten, andere mogelijkheden die werknemers hebben op de arbeidsmarkt et cetera;

- ze zijn gebaseerd op een uitwisseling van beloften, vanuit de verwachting dat men zich zal houden aan de norm van wederkerigheid in uitwisselingsrelaties;
- ze worden afgesloten tussen twee of meer partijen. Meestal wordt een contract afgesloten tussen de werknemer en een werkgevers-vertegenwoordiger. Maar ook andere partijen kunnen hier direct of indirect een rol bij vervullen (bijvoorbeeld toekomstige collega's, vakbond);
- ze worden afgesloten met de verwachting dat alle partijen voordeel zullen ondervinden van het aangaan van de overeenkomst, ook al blijft er natuurlijk altijd een risico dat er iets mis zal gaan.

Volgens de jurist MacNeil (1985) zijn alle contracten, zowel geschreven als ongeschreven, fundamenteel psychologisch. Ze bestaan in *the eye of the beholder*. Psychologische contracten worden gekenmerkt door percepties, interpretatie en betekenisgeving, en als ze geschonden worden door sterke emoties (Rousseau & McLean Parks, 1993).

Het psychologische contract is een subjectieve beleving die het gedrag van een werknemer binnen een organisatie richting geeft. Het kan zijn dat twee werknemers die aan dezelfde signalen hebben blootgestaan, toch een ander psychologisch contract gevormd hebben. Om een mentaal model op te bouwen, hebben mensen informatie nodig, maar mensen verzamelen deze informatie niet continu en objectief. Vooral in nieuwe situaties gaan mensen actief en bewust op zoek naar informatie. Als het psychologisch contract eenmaal gevormd is, verwerkt men informatie meer automatisch (Rousseau, 1995). Het gevormde schema geeft de mensen een houvast. Het geeft mensen de gelegenheid om te voorspellen wat er in een bepaalde situatie zal gaan gebeuren of wat er van hen verwacht wordt. Het psychologische contract is betrekkelijk stabiel. Ook in veranderende omstandigheden proberen mensen de gebeurtenissen binnen het bestaande schema te passen.

Psychologische contracten zijn een manier

om ons sociale leven op het werk te organiseren, ze houden als het ware het zand uit de interpersoonlijke versnellingsbak. Ook zaken die buiten het formele contract vallen, komen aan bod in het psychologische contract (McFarlane Shore & Tetrick, 1994). Het psychologische contract geeft betekenis aan alles wat er binnen een organisatie gebeurt. Zodoende geeft het ook richting aan het gedrag van de werknemer.

Hoe ontstaan conflicten?

Volgens De Dreu (1999) ontstaan conflicten wanneer een werknemer zich ergert, zich gedwarsboemd voelt of anderszins gefrustreerd is door een of meerdere collega's of door leidinggevenden. Conflicten omvatten vaak verscheidene aspecten tegelijkertijd, het kan bijvoorbeeld gaan over de verdeling van middelen, de keuze van procedures, normen en waarden, fatsoen in omgangsvormen en opvattingen over humor.

Vaak wordt een onderscheid gemaakt tussen taakgerelateerde en persoonsgerelateerde conflicten (zie bijvoorbeeld De Dreu, 1999). Een voorbeeld van een taakconflict is ergernis over een collega die bij herhaling een bepaalde taak niet goed uitvoert. Een persoonsconflict kan bijvoorbeeld te maken hebben met vervelende grappen. De meeste conflicten zijn een combinatie van beide soorten conflicten.

Escalatie van een conflict wordt meestal veroorzaakt door een overheersende persoonscomponent (De Dreu, 1999). Persoonsgerelateerde conflicten werken motivatie- en prestatieverlagend, terwijl taakgerelateerde conflicten de motivatie en prestaties soms kunnen versterken (De Dreu, 1999).

Conflicten ontstaan in een interactie tussen meer partijen. Er moet dus sprake zijn van een uitwisseling, een vorm van communicatie. Die communicatie vindt plaats in een bepaalde context. De context die hier relevant is, is de context van de werksituatie en met name de context van de afspraken over wederzijdse verplichtingen in de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. Het psychologische contract vormt naar ons idee als het ware de specifieke context waarin conflicten kunnen ontstaan.

Het verband tussen psychologische contracten en conflicten

Om beter te begrijpen hoe psychologische contracten als context van communicatieprocessen functioneren, is een nadere analyse van de context in communicatieprocessen nuttig. Er zijn verschillende benaderingen om de invloed van de context op communicatie te beschrijven (zie onder anderen Haslett, 1987). Context is belangrijk omdat de invloed van de omgeving op gedrag altijd plaatsvindt via bepaalde situaties. Maar het begrip context is altijd een theoretische abstractie van een echte situatie. Een context bestaat uit verschillende dimensies (Goodwin & Duranti, 1992).

Een eerste dimensie betreft de sociale en ruimtelijke context waarbinnen ontmoetingen plaatsvinden. Het gaat dan om plaats, ruimte en aanwezige anderen in een bepaalde situatie. Naar ons idee is dit geen fundamentele dimensie die van belang is voor conflicten in de werksituatie. Toegepast op conflicten in de werknemer-werkgeversfeer zou dit bijvoorbeeld betekenen dat het ontstaan van conflicten voornamelijk afhankelijk zou zijn van de omgeving (kantoor, fabrieksvloer, winkelruimte, kantine) of van wie erbij zijn (collega's, managers, klanten). Er zijn situaties denkbaar waarin deze factoren een rol spelen. Als een verkoper geschofferd wordt door de bedrijfsleider in de winkel en er zijn veel klanten bij aanwezig, kan dit een veel groter effect hebben dan wanneer dit in een een-op-eensituatie in een afgezonderde ruimte gebeurt. Maar deze dimensie heeft eerder een faciliterend of remmend effect op het ontstaan en verloop van conflicten.

De tweede dimensie van context die door Goodwin en Duranti (1992) wordt onderscheiden, is de zogenaamde gedragscontext. Hiermee wordt de manier bedoeld waarop de aanwezigen hun lichaamstaal gebruiken en hoe zij zich gedragen om hun communicatie vorm te geven. Naar ons idee geldt voor dit aspect van de context hetzelfde als voor de eerste dimensie: deze aspecten kunnen een rol spelen, maar zijn niet fundamenteel. Het is voorstelbaar dat een leidinggevende (en/of ondergeschikte) door lichaamstaal en manier van doen laat merken iemand anders niet te mogen, wat de kans op het optreden van conflicten vergroot. Maar dit is niet de oorzaak van het optreden van conflicten. Ook deze dimensie heeft

een faciliterend of remmend effect.

De derde dimensie (Goodwin & Duranti, 1992) betreft de taal als context, met name de manier waarop in het gebruik van taal verwezen wordt naar een bepaalde context. Ook voor het gebruik van taal geldt wat voor de eerste twee dimensies geldt. De tot nu toe besproken dimensies hebben geen sterke relatie met psychologische contracten.

Blijft over de vierde dimensie, door Goodwin en Duranti getypeerd met de wat paradoxaal aandoende term *extrasituational context*, dat wil zeggen de achtergrondkennis die onafhankelijk is van de situatie. Het gaat hier om zaken die van belang zijn voor (de interpretatie van) de situatie, maar niet om de ruimtelijke en sociale aspecten, het gedrag en de gebruikte taal.

Hier ligt volgens ons de relatie van psychologische contracten met het ontstaan en verloop van conflicten: psychologische contracten vormen immers het referentiekader vanwaaruit werkgever en werknemer met elkaar communiceren. Volgens Goffman (1974) is de context het kader van een bepaalde gebeurtenis vanwaaruit deze gebeurtenis geïnterpreteerd wordt.

Het proces van schending en het ontstaan van conflicten

Hoe ontstaan conflicten die verband houden met schendingen van psychologische contracten? Uitgaand van het werknemersperspectief zijn er verschillende situaties denkbaar, met variaties op twee dimensies. Aangezien het psychologische contract een (individuele) perceptie is, kunnen de percepties van twee partijen die met elkaar een contract hebben wel of niet met elkaar in overeenstemming zijn. Verder zijn er volgens Rousseau en McLean Parks (1993) drie manieren om met een contract om te gaan:

- er kan worden voldaan aan de termen van het contract;

- men kan meer verkrijgen/doen dan waartoe men contractueel verplicht is;
- men kan minder verkrijgen/doen dan waartoe men contractueel verplicht is.

Dit is de tweede dimensie, waarbij het gaat om de vraag of de in het psychologisch contract vervatte verplichtingen wel of niet nagekomen zijn (waarbij zowel over- als onderpresteren kan voorkomen). Tabel 1 geeft de zes situaties met verschillende combinaties op de twee dimensies weer.

Een mogelijke basis voor conflicten bij de uitwisselingen binnen een organisatie is dat beide partijen ervan uitgaan dat zij vanuit dezelfde contractuele basis handelen. In de praktijk echter komt het voor dat men handelt vanuit divergerende percepties van de voorwaarden en aangegane verplichtingen van het contract. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de werknemer zich verplicht voelt te voldoen aan verwachtingen die de werkgever niet stelt of dat hij niet voldoet aan verwachtingen die de werkgever wel degelijk heeft. Dat dit kan leiden tot irritatie, frictie of erger is duidelijk. Conflicten ontstaan gemakkelijker als de ideeën over de context (de aangegane wederzijdse verplichtingen) niet gedeeld worden door beide partijen. Zij hebben dan ieder een eigen opvatting over het kader.

In situatie 1 en 3 is niet te verwachten dat conflicten zullen ontstaan, evenmin als in situatie 2 en 4 (ook al is er geen overeenstemming, als de verplichtingen worden nagekomen, is dat geen probleem). Of er bij situatie 5 en 6 conflicten zullen ontstaan, hangt af van verschillende factoren.

Uitermate van belang is de vraag of de schending door de andere partij bewust heeft plaatsgevonden. Dat is het geval als de andere partij in principe aan de verplichting kan voldoen maar ervoor kiest om dit niet te doen. Een bewuste schending maakt de kans op een conflict bijzonder groot. Soms kan een partij een verplichting niet nakomen, ook al zou zij dat willen. In dat geval is de kans op conflicten

Tabel 1 Overeenstemming en nakomen van verplichtingen

		Overeenstemming over verplichtingen?	
		Ja	Nee
Verplichtingen nagekomen?	Meer dan standaard	1	2
	Standaard	3	4
	Onder de standaard of niet	5	6

geringer. Verder speelt ook de sterkte van de relatie een rol (Rousseau, 1995). Als de relatie tussen partijen sterker is, zal minder snel een schending en conflict optreden.

Over deze sociale uitwisseling in de arbeidssituatie zijn vele theorieën geformuleerd. Wij verwijzen naar Schalk en Freese (1993) voor een overzicht hiervan in relatie tot de psychologischcontracttheorie. Aansluitend hierbij heeft recent onderzoek van Van den Brande in Vlaanderen (Van den Brande et al., 2002) aanwijzingen opgeleverd voor het voorkomen van een aantal verschillende typen psychologische contracten van werknemers. Deze sluiten aan bij verschillende combinaties van uitwisselingen van verplichtingen van werkgever en werknemer. Tabel 2 geeft de combinaties van nagekomen verplichtingen en vier typen van Van den Brande (2002) weer.

De vier door Van den Brande onderscheiden typen die nauw aansluiten bij deze combinaties zijn sterke versus zwakke psychologische contracten en instrumentele versus investerende psychologische contracten. Bij sterke contracten verwacht een werknemer veel van de werkgever, maar die kan in ruil hiervoor ook veel terugverwachten van de werknemer (situatie 1). Bij een zwak contract verwachten werknemers niet veel van hun werkgever, maar kan de werkgever ook weinig terugverwachten van de werknemer (situatie 9). Bij een instrumenteel psychologisch contract en investerend psychologisch contract zijn de verwachtingen van werknemers over wat werkgevers moeten bieden gemiddeld. Bij een instrumenteel contract stellen werknemers daar echter weinig tegenover (situatie 8), bij een investerend psychologisch contract juist veel (situatie 2).

Wanneer is er nu sprake van een ervaren verbreking van het contract, een schending van de belofte? Een schending van het psychologische contract is de perceptie dat wat de andere partij biedt niet overeenkomt met wat men op

basis van het contract verwacht. De andere partij voldoet dan niet aan de belofte, biedt minder dan men verwacht (situaties 3, 6, en 9). Volgens Rousseau (1995) komen schendingen van contracten regelmatig voor, leiden tot reacties van de verlieslijdende partij, maar hoeven niet fataal te zijn voor een relatie. Wat de effecten zijn, hangt volgens Rousseau af van de aard van de schending.

En zo komen we bij de vraag hoe een schending tot ziekteverzuim leidt. Communicatietheorieën over context hebben gemeen dat zij ervan uitgaan dat personen actief en intentioneel in situaties staan (zie Haslett, 1987). Er is een constante interactie tussen persoon en situatie, waarbij onderscheid kan worden gemaakt tussen interpreterende en plannende actie. Personen beschouwen en interpreteren wat er gebeurt vanuit een bestaand kader of schema (met betrekking tot werk in de verhouding werkgever-werknemer het schema of referentiekader van hun psychologische contract).

Hierbij is het onderscheid van belang tussen de verwachte en daadwerkelijke context. Op basis van het psychologische contract verwachten personen dat bepaalde gebeurtenissen wel of niet op een bepaalde manier zullen gebeuren. Als de daadwerkelijke context belangrijk afwijkt van wat men in dat geval zou verwachten, kan een schending van het psychologische contract worden ervaren.

Positieve schendingen (de organisatie biedt meer dan men verwacht) leiden meestal niet tot ernstige emotionele reacties. Negatieve schendingen daarentegen kunnen tot heftige emotionele, attitude- en gedragsreacties leiden (Rousseau & McLean Parks, 1993). Uit een onderzoek van Robinson en Morrison (1995) bleek dat het idee van een werknemer dat een werkgever de contracttermen niet vervulde, leidde tot afname van vertrouwen in de werkgever, afname van de arbeidstevredenheid en afname van de betrokkenheid bij de organisatie.

Tabel 2 Combinaties van nakomen van verplichtingen van werkgever en werknemer

		Werkgeversverplichtingen		
		Meer dan standaard	Standaard	Onder de standaard
Werknemersverplichtingen	Meer dan standaard	1 (sterk)	2 (investerend)	3
	Standaard	4	5	6
	Onder de standaard	7	8 (instrumenteel)	9 (zwak)

Verder kunnen ernstige schendingen wraakgevoelens, sabotage, diefstal of agressief gedrag tot gevolg hebben (Morrison & Robinson, 1997). Schendingen kunnen een verschuiving naar een transactioneler (instrumenteler of zwakker) contract tot gevolg hebben.

Grove schendingen of een serie kleinere schendingen kunnen ook leiden tot ontslagname (Paulen, 2000). Men kiest er dan voor het psychologische contract te beëindigen. Zowel Morrison en Robinson (1997) als Rousseau (1995) hebben een model voorgesteld dat beschrijft hoe de perceptie van een schending kan ontstaan en welke omstandigheden hierop van invloed zijn.

Morrison en Robinson (1997) maken onderscheid tussen een schending (*violation*) van het contract en de perceptie van een niet nagekomen belofte. Gevoelens van schendingen zijn anders dan de puur cognitieve gewaarwording dat er een verschil is tussen een belofte en wat is ontvangen. Een schending is een emotionele toestand die het gevolg kan zijn van de ervaren discrepantie. Tussen de cognitieve gewaarwording van een overtreding en de gevoelsmatige gewaarwording van een schending zit een complex interpretatieproces (Morrison & Robinson, 1997).

Volgens dit model kunnen overtredingen van het contract ontstaan door het bewust niet naleven van de termen (herziening) of doordat beide partijen de contracttermen anders interpreteren (incongruentie). De werknemer signaleert een discrepantie tussen wat er is beloofd en wat er is ontvangen. Afhankelijk van hoe erg de discrepantie opvalt (*salience*) en in welke mate de werknemer let op eventuele overtredingen (*vigilance*, vergelijkbaar met monitoring) geeft deze discrepantie aanleiding tot een vergelijkingsproces waarbij de werknemer vergelijkt in hoeverre contracttermen zijn nageleefd. Als men het idee heeft dat bepaalde onderdelen van het contract niet zijn nageleefd, ontstaat de cognitieve gewaarwording van contractbreuk.

Of deze breuk ook leidt tot een gevoel van schending hangt af van de betekenis die de werknemer aan de breuk verbindt. Er vindt een interpretatieproces plaats waarbij de werknemer rekening houdt met de gevolgen van de breuk, hoe de breuk is ontstaan en de algemene sociale context waarbinnen het geheel zich afspeelt.

Rousseau (1995) maakt net als Morrison en Robinson een onderscheid tussen de perceptie van een overtreding en de affectieve reactie hierop. Volgens Rousseau zijn er drie factoren die de kans groter maken dat men een overtreding van het contract ook als schending interpreteert met de bijbehorende affectieve reactie, namelijk:

- monitorgedrag. Hoe meer men bewust naar informatie op zoek gaat, hoe meer discrepanties zullen worden waargenomen. Discrepanties die anders mogelijk onopgemerkt zouden zijn gebleven;
- het waargenomen verlies. Als iemand het gevoel heeft erg benadeeld te zijn door de breuk in het contract, is de kans groter dat de breuk als schending wordt gezien;
- de sterkte van de relatie. Als beide partijen in het verleden al een sterke band hebben opgebouwd, zal men geneigd zijn de breuk als minder ernstig te zien dan wanneer de relatie toch al wankel is.

Voorbeelden: contractschendingen en ziekteverzuim

Met vier voorbeelden beschrijven wij dat ziekteverzuim het gevolg kan zijn van schendingen van het psychologische contract. We geven hierbij een analyse vanuit de psychologisch-contracttheorie. Daarna proberen we deze voorbeelden te verklaren met drie veelgebruikte verzuimmodellen: het model van Steers en Rhodes (1978), het model van Karasek (1979) en het belasting-belastbaarheidsmodel (Van Dijk et al., 1990).

Volgens Steers en Rhodes (1978) wordt aanwezigheid op het werk bepaald door de motivatie om aanwezig te zijn. Deze motivatie is afhankelijk van de tevredenheid met de werksituatie, die (uiteeraard) afhankelijk is van de werksituatie. Het model onderscheidt ook een aantal factoren die indirect de aanwezigheid beïnvloeden, zoals werkwaarden en verwachtingen, de mogelijkheid om aanwezig te zijn en de druk om aanwezig te zijn.

De kern van Karaseks (1979) model betreft de interactie tussen de eisen van het werk en de beslissingsmogelijkheden van werknemers. Veel stress (en dus grote kans op ziekteverzuim) ontstaat in situaties waarbij de eisen van het werk hoog zijn en de beslissingsmogelijk-

heden laag. In latere versies van dit model is ook een rol toebedacht aan sociale steun.

Het belasting-belastbaarheidsmodel veronderstelt dat ziekteverzuim optreedt wanneer de arbeidsbelasting en de individuele belastbaarheid (langdurig) uit evenwicht zijn.

Voorbeeld 1 Een ex-werknemer van een adviesbureau vertelt (Paulen, 2000)

"De leiding was tevreden als je veel winst maakte. Elk uur aanwezig moest geschreven worden en betaald worden door de cliënt. Wij moesten honderd procent productief zijn. Daardoor moesten we meer werken omdat er veertig uur geschreven moest worden. Ik heb heel mijn sociale leven, mijn rust en alles eraan opgeofferd om te kunnen voldoen aan de eisen die er gesteld worden. En dan ga je vragen om goede instrumenten om sneller te werken. Maar dat leverde alleen maar woede op van de leiding. Zelfs na een onderbouwd gesprek met goede redenen waarom we de productiviteit niet konden halen, kregen we een agressieve reactie en veranderde er niets.

Ik ging mezelf steeds vaker ziek melden omdat ik de productiviteit niet aankon. Als ik helemaal niet werkte, hoefde ik ook geen uren aan de klant door te berekenen. Ik merkte aan mezelf dat ik zo niet door kon gaan. Ik ging helemaal kapot en ik kon mezelf natuurlijk niet ziek blijven melden. Het werd van kwaad tot erger tot aan het punt dat ik niet meer kon. Toen heb ik besloten om ander werk te zoeken. Het hele probleem werd samengevat door mijn werkgever toen ik mijn ontslag indiende. Er werd gezegd: 'Goh, je bent wel een enorme kostenpost geweest voor dit bedrijf'".

Korte analyse: De werkgever verwacht duidelijk meer van de werknemer dan deze kan (wil?) bieden, en heeft een andere opvatting over wat beloofd of afgesproken is dan de werknemer. De werknemer probeert te 'heronderhandelen', maar de werkgever wijkt niet van het standpunt af. De werkgever heeft een instrumenteel psychologisch contract. De werknemer ervaart de handelwijze van de werkgever als een niet acceptabele schending van het psychologische contract en onttrekt zich aan de werksituatie, eerst door ziekteverzuim, later door ontslagname.

Voorbeeld 2 De situatie van een werknemster van een zorginstelling

Er heeft een reorganisatie plaatsgevonden op de afdeling. Voor verschillende functies, waaronder haar voormalige functie, zijn nieuwe benoemingsronden gestart. Zij heeft gesolliciteerd en is afgewezen. Haar leidinggevende stelt dat zij niet voldoet aan de functie-eisen die in de nieuwe structuur bij de functie horen. Zij is het hier absoluut niet mee eens en denkt dat eerdere meningsverschillen met de leidinggevende hebben meegewogen in de beslissing. Zij heeft hierover een gesprek met haar leidinggevende gehad, dat behoorlijk uit de hand is gelopen. Van haar kant liepen de emoties hoog op. Na dit incident is de sfeer op het werk verslechterd. Daarbij heeft ze de indruk dat de anderen in het team haar laten vallen en dat er lacherig wordt gedaan over haar 'falen'. Enige tijd nadat het incident zich heeft voorgedaan, heeft zij zich ziek gemeld met maagklachten en rugpijn. Emotioneel voelt zij zich versleten. (Schouten, 2001)

Korte analyse: De werknemster verwacht dat zij 'eerlijk' behandeld zal worden ondanks eerdere conflicten en dat zij haar functie zal behouden. De leidinggevende heeft een andere opvatting over de invulling van de functie. Voor de werknemster is dit een onacceptabele schending van haar psychologische contract. Sterke emoties die zich uitbreiden naar de werksituatie als geheel, uitmondend in ziekteverzuim zijn het gevolg.

Voorbeeld 3 Een werknemer in een industriële onderneming

Door ontwikkelingen binnen de onderneming is aan de werknemer gevraagd om een aantal taken, naast het reguliere werk, op een andere vestiging over te nemen. Dit heeft hij toen geweigerd, omdat zijn werklast sowieso al aan de hoge kant was. Hij vindt dat hij onmogelijk tegelijkertijd zowel het ene als het andere werk goed kan doen. Hij is ook iemand die altijd kwalitatief hoogstaand werk wil afleveren. Zijn weigering levert boze reacties op van de directie en zijn direct leidinggevende, de plantmanager. Hij krijgt sterk het gevoel aangevallen te worden en dat had hij niet verwacht. Het gespreksverslag dat hij nadien onder ogen krijgt, doet iets in hem knappen. Het wordt hem duidelijk dat hij een andere mening had

en heeft over zijn functioneren dan de directie en de plantmanager. In het verslag wordt aangegeven dat hij niet goed functioneert. Hij heeft zich ziek gemeld en is naar huis gegaan. Hij blijkt een veel te hoge bloeddruk te hebben. (Schouten, 2001)

Korte analyse: Werkgever en werknemer hebben uiteenlopende interpretaties over het verrichten van de extra taken. Naar het oordeel van de werkgever is het niet-aanvaarden een schending van het psychologische contract dat zij met de werknemer dachten te hebben, vandaar hun boze reactie. De werknemer heeft een andere opvatting hierover en ziet de gevolgen van zijn weigering aan werkgeverskant als een schending van zijn psychologische contract, wat veel spanning met zich meebrengt. Dit lijkt de oorzaak van het ziekteverzuim.

Voorbeeld 4 Een bouwkundige

Een afgestudeerd bouwkundige geeft aan dat op zijn werk mensen jaloers op hem waren omdat hij meer verdiende dan de anderen die al een tijd bij het bureau werkten. "Natuurlijk vond ik het spijtig voor ze dat zij minder verdienden, maar ik kon daar persoonlijk niets aan doen. Mijn collegae keerden zich echter allemaal tegen mij, ik werd echt het pisaaltje. Ik werd genegeerd en uitgelachen en mijn ideeën werden altijd de grond in geboord. Daardoor werd ik erg onzeker en kwam ik zelfs psychisch zeer in de problemen. Mijn directe baas hielp mij niet, hij deed het oncollegiale gedrag af als kleine pesterijen waar ik tegen zou moeten kunnen. Ik heb het een tijd volgehouden daar, maar op een gegeven moment ben ik eraan onderdoor gegaan. Ik ben overspannen geraakt. Nu zit ik in de ziektewet en mijn baas is het daar absoluut niet mee eens." (Koopman, 2001)

Korte analyse: Het contract, afgesloten tussen deze werknemer en de werkgever, heeft duidelijk gunstiger voorwaarden dan de contracten van zijn directe collega's. De collega's ervaren dit als een schending van hun psychologisch contract; zij richten hun emoties echter niet op hun werkgever (waarom valt uit de beschrijving niet op te maken) maar op hun collega. Als de werkgever vervolgens de kant kiest van de collega's heeft dit uiteindelijk de ziekmelding tot gevolg.

Analyse van de voorbeelden met verschillende verzuimbenaderingen

Beschouwd vanuit de psychologischcontracttheorie is er in alle gevallen sprake van schendingen van psychologische contracten die de directe aanleiding zijn voor het ziekteverzuim. De beschreven conflicten hebben alle te maken met de (impliciete) afspraken over de uitwisselingsrelatie in het werk. Op een of meer belangrijke aspecten wordt een verbreking van afspraken ervaren door de andere partij. Er is sprake van een andere interpretatie van afspraken door beide partijen. Aan de werkgever wordt een instrumentele opvatting van het psychologische contract toegeschreven. In alle gevallen is de context van de afspraken van belang.

Wij hebben niet de pretentie een allesomvattende nieuwe verzuimtheorie te presenteren. Maar de psychologischcontractbenadering moet om een meerwaarde te hebben wel een betere verklaring bieden dan andere verzuimmodellen. Daarom is bekeken of met de drie andere verzuimmodellen in deze voorbeelden het optreden van ziekteverzuim verklaard kan worden.

Naar onze mening is in situatie 1 het model van Steers en Rhodes (1978) misschien van toepassing, maar is er niet echt sprake van verminderde motivatie om aanwezig te zijn of verminderde tevredenheid met het werk. Karasek (1979) biedt een goede verklaring (combinatie van hoge eisen en weinig beslissingsmogelijkheden), evenals het belasting-belastbaarheidsmodel (de belasting van het werk is te hoog voor de belastbaarheid).

In situatie 2 zou het Steers&Rhodes-model (1978) van toepassing kunnen zijn (verminderde motivatie om aanwezig te zijn en ontevredenheid met werk), Karasek (1979) echter niet (er is geen combinatie van hoge eisen en weinig beslissingsmogelijkheden), evenmin als het belasting-belastbaarheidsmodel (de belasting van het werk is niet te hoog voor de belastbaarheid).

In situatie 3 kan het Steers en Rhodes model (1978) misschien een verklaring bieden (hoewel er geen verminderde tevredenheid met het werk is), maar Karasek (1979) (er is geen combinatie van hoge eisen en weinig beslismogelijkheden) en het belasting-belastbaarheidsmodel niet (de belasting is niet te hoog voor de belastbaarheid).

Situatie 4 ten slotte, laat zien dat het Steers & Rhodes-model (1978) hier niet van toepassing is (geen verminderde motivatie om aanwezig te zijn en lage tevredenheid met het werk), evenmin als Karasek (1979) (geen combinatie van hoge eisen en weinig beslissingsmogelijkheden). Het belasting-belastbaarheidsmodel is wel van toepassing (de psychische belasting is te hoog voor de belastbaarheid). De resultaten van onze analyses staan samengevat in tabel 3.

Geen van de drie verzuimmodellen biedt een verklaring voor alle situaties. Uiteraard is dit nog geen bewijs voor de juistheid van de psychologischcontractbenadering. Daarvoor is nader empirisch onderzoek nodig, bijvoorbeeld in situaties waarin pestgedrag en/of ongewenste intimiteiten voorkomen in het werk. Dit kan leiden tot ziekteverzuim of ontslag nemen, wanneer dit wordt beschouwd als een onacceptabele schending van verwachtingen die werknemers hebben van hoe ze behandeld zouden moeten worden in de werksituatie.

Uit de voorbeelden blijkt dat het proces waarin conflicten leiden tot ziekteverzuim verklaard kan worden door te kijken naar de opgetreden schendingen van het psychologische contract. Bij het ontstaan van de schendingen van het psychologische contract speelt communicatie een belangrijke rol, en de communicatieprocessen zijn gebaseerd op de extrasituatieve context van het psychologische contract.

Conclusies en aanbevelingen

De voorbeelden geven aan dat conflicten in de werksituatie die geanalyseerd en verklaard kunnen worden met de psychologischcontracttheorie voorkomen in de praktijk. Het is niet moeilijk om dergelijke voorbeelden te vinden. Cijfers over de frequentie waarmee dergelijke situaties zich voordoen en in hoeveel procent van de gevallen dit leidt tot ziekteverzuim, ar-

beidsongeschiktheid of ontslag nemen, zijn niet voorhanden. Eerder in dit artikel vermelde schattingen spreken van minimaal zeventig- tot honderdduizend ziekmeldingen per jaar als gevolg van conflicten.

Niet elk conflict op het werk heeft negatieve gevolgen. Conflicten kunnen bijvoorbeeld ook een positieve doorbraak bewerkstelligen. Kenmerkend voor conflicten die leiden tot ziekteverzuim:

- het zijn conflicten die te maken hebben met de (impliciete) afspraken over de uitwisselingsrelatie in het werk;
- waarbij op een of meer belangrijke aspecten een verbreking van afspraken wordt ervaren door de andere partij;
- waarbij sprake is van ofwel een opzettelijke verbreking van afspraken ofwel een andere interpretatie van afspraken door beide partijen; en
- waarbij de context van belang is.

De manier waarop beide partijen in de organisatie met elkaar communiceren, bepaalt ook de ontwikkeling en het verloop van het conflict, of het opgelost wordt of escaleert. Op dit aspect gaan we hier niet verder in.

Voor preventie van ziekteverzuim ten gevolge van conflicten in de werksituatie is het uitermate van belang om aandacht te besteden aan psychologische contracten van werknemers, zowel op individueel als op collectief niveau. Dit is een van de kernpunten van Human Resource Management, omdat in het psychologische contract de afstemming tussen werkgever en werknemer wordt bepaald en tot uiting komt. En, zoals we boven hebben gezien, kan negeren van het psychologische contract ernstige gevolgen hebben voor individu en organisatie.

Elk psychologisch contract heeft een bepaalde inhoud, dat wil zeggen omvat een aantal aspecten waarvan een werknemer vindt dat deze horen bij de wederzijdse verplichtingen. Hoewel het psychologische contract duizen-

Tabel 3 Verklaring situaties door verschillende verzuimbenaderingen

	<i>Situatie 1</i>	<i>Situatie 2</i>	<i>Situatie 3</i>	<i>Situatie 4</i>
Psychologisch contract	ja	ja	ja	ja
Steers en Rhodes	misschien	ja	misschien	nee
Karasek	ja	nee	nee	nee
Belasting-belastbaarheid	ja	nee	nee	ja

den items kan bevatten, is er wel een kerngroep van aspecten die bij de meeste werknemers deel uitmaken van hun psychologische contract.

De hoofdgroepen hierin zijn voor de verplichtingen van de organisatie aspecten die betrekking hebben op de functie-inhoud (bijvoorbeeld afwisseling, zelfstandigheid, werkdruk), ontwikkelingsmogelijkheden (bijvoorbeeld opleidings-, promotiemogelijkheden), sociale aspecten (bijvoorbeeld sfeer, manier van leidinggeven), het organisatiebeleid (bijvoorbeeld rechtvaardigheid van procedures, communicatie, arbeidsomstandighedenbeleid) en beloningen (bijvoorbeeld salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden). Bij de verplichtingen van werknemers gaat het bijvoorbeeld om op tijd komen, bereidheid om over te werken, imago van de organisatie uitdragen en samenwerking. Hoewel er grote individuele verschillen zijn, zijn er wel typische soorten contracten te onderscheiden. Zo omvat de inhoud van contracten van oudere werknemers deels andere aspecten dan die van jongere werknemers. En zo zijn er ook typische patronen voor bijvoorbeeld parttimers, gedetacheerden, tijdelijke werknemers, managers et cetera. Hierbij speelt ook een rol hoe een werknemer tegen de relatie met de organisatie aankijkt. Bij een uitzendkracht ligt dit uiteraard anders dan bij een senior manager.

Vooraf bij kritische momenten in de afstemming tussen organisatie en werknemer, zoals bij instroom- en doorstroombeslissingen, is het uitermate van belang wat wordt gecommuniceerd en afgesproken. Dit bepaalt de relatie werkgever-werknemer. Daarnaast spelen ook in de relaties tussen collega's onderling en tussen leidinggevende en ondergeschikte processen die volgens dezelfde principes verlopen. In kaart brengen en sturen van psychologische contracten (psychologischcontractmanagement) kan de kans op conflicten, uitmondend in ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, verminderen en ook op een breder terrein positief uitwerken.

Het is belangrijk te beseffen dat het psychologische contract kan veranderen doordat de uitgangspunten, de context of de persoon zelf geleidelijk of plotseling veranderen. Alleen al het feit dat er tijd verstrijkt, kan een reden zijn voor contractverandering. Een werknemer wordt ouder, krijgt andere behoeftes, maar

misschien ook andere taken met meer verantwoordelijkheid. Een relatie verdiept zich na verloop van tijd, en heeft een bepaalde historie – mogelijk is het contract al een aantal keer geschonden. Daarnaast veranderen onze samenleving en economie. Organisaties passen zich hieraan aan, en veranderen hun structuur, werkwijze en dergelijke. Dit brengt vaak een wijziging met zich mee van de oorspronkelijk aangegane afspraken. Het 'oude' psychologische contract moet worden vervangen door een 'nieuwe'.

Als een conflict tussen werknemer en werkgever is uitgemond in ziekteverzuim, worden er ook andere partijen bij betrokken. In het huidige systeem, regelgeving en praktijk van ziekteverzuim- en reïntegratieprocedures worden vaak geen – in elk geval geen tijdige – pogingen gedaan om conflictsituaties op te lossen. Er is versnippering omdat diverse instanties met deze werkgerelateerde gezondheidsproblematiek te maken krijgen. De afstand tussen organisaties en de uitvoeringsinstanties is ook vaak groot. Bij een betere samenwerking en meer integratie van activiteiten van uitvoeringsinstanties met de activiteiten van de organisatie zelf kunnen de resultaten van ziekteverzuimbestrijding verbeteren (Kerkhofs, Megens, Schalk & Zijlstra, 2000).

Deskundigheid over conflictoplossing en psychische problematiek is beperkt aanwezig en wordt niet voldoende benut. Arbodiensten bijvoorbeeld, bieden ondersteuning aan organisaties maar kunnen vaak geen directe invloed uitoefenen op wat er in een organisatie gebeurt. Arbodiensten zijn afhankelijk van het afnemen van hun diensten door organisaties. De interventiemogelijkheden zijn daarmee duidelijk beperkt: uitvoeringsinstanties zijn afhankelijk van wat organisaties hun vragen te doen. Preventie en ondersteuning bij interventies werken het best bij een korte afstand en directe lijnen tussen de verschillende betrokken partijen en wanneer het nut van aanbevelingen wordt ingezien en nageleefd. Dit blijkt ook uit de verschillen in effectiviteit (ziekteverzuimcijfers en WAO-toetredingen van organisaties) naar gelang hun binding met de diverse arbodiensten (Kerkhofs, Megens, Schalk & Zijlstra, 2000).

Als conflicten op het werk de oorzaak zijn van ziekteverzuim, kan de drempel om terug te keren naar het werk bijzonder hoog zijn. Te-

rugkeren naar een situatie die wordt gezien als de oorzaak van problemen is immers lastig en vergt een aangepaste benadering. Een werknemer moet weer vertrouwen krijgen in de werkgever en in collega's. Een werknemer moet het gevoel hebben dat het gewaardeerd wordt dat hij terugkeert in de organisatie waar het conflict heeft plaatsgevonden. Hij moet duidelijk merken dat de organisatie, de werkgever en de collega's geleerd hebben van de conflicten die zich hebben voorgedaan. Van de werknemer wordt uiteraard hetzelfde verwacht. De werknemer moet het gevoel hebben, oftewel hij moet een soort garantie hebben, dat bij een terugkeer in de organisatie anders met problemen zal worden omgegaan (bijvoorbeeld door betere communicatie). Dat conflicten voorkomen, is helemaal niet erg, maar een werknemer moet wel het idee hebben dat er iets met de conflicten wordt gedaan. Interesse, aandacht, vertrouwen en waardering zijn toverwoorden op het gebied van Human Resource Management. Men moet ervoor zorgen dat een werknemer die door een conflict op de werkvloer ziekteverzuim als enige uitweg zag, weer op een goede manier en met frisse moed aan het werk kan. Wanneer men geen interesse toont, geen aandacht aan de werknemer schenkt en er geen vertrouwen en waardering heersen, zal iedere terugkeer in het werkcircuit gedoemd zijn te mislukken. Er zullen ongetwijfeld altijd conflicten heersen, maar werkgevers, collega's en de werknemer zelf moeten ernaar streven op een goede, rechtvaardige en menselijke manier met voorgaande conflicten om te gaan en moeten ervoor zorgen dat men er in de toekomst beter met soortgelijke conflicten kan omgaan.

Om dit proces te begeleiden, zullen mogelijk additionele voorzieningen nodig zijn. Het afsluiten van een zogenaamd psychologisch reintegratiecontract (Van Dijk, 2002) kan mogelijk een goed hulpmiddel zijn om wederzijdse verwachtingen over afspraken en uitkomsten vast te leggen en te blijven monitoren.

Literatuur

- Boer, E.M. de (2003). *Organizational fairness, well-being and sickness absenteeism: It is all about the manner in which...* Utrecht: RU Utrecht.
- Dreu, C.K.W. de (1999). *Conflicten in organisaties:*

- wat hebben we eraan en wat moeten we ermee.* Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Geurts, S.A.E. (1994). *Absenteeism from a social psychological perspective.* Nijmegen: KU Nijmegen.
- Geurts, S. (2003). Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. In: W. Schaufeli, A. Bakker & J. De Jonge (eds.). *De psychologie van arbeid en gezondheid.* Houten: Bohn, Stafleu, Van Loghum, pp. 281-294.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: an essay on the organization of experience.* New York: Harper and Row.
- Goodwin, C. & A. Duranti (1992). Rethinking context: an introduction. In: A. Duranti & C. Goodwin (eds). *Rethinking context.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Grosfeld, J.A.M. (1988). *De voorspelbaarheid van individuele verzuimduur.* Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Haslett, B.J. (1987). *Communication: strategic action in context.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hopstaken, L.E.M. (1994). 'Willens en wetens': ziek melden als beredeneerd gedrag. Groningen: proefschrift RU Groningen.
- Karasek, R.A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign.* Administrative Science Quarterly, 24, 285-307.
- Kerkhofs, M.J.M., M. Megens, M.J.D. Schalk & F.R.H. Zijlstra (2000). Ontwikkelingen in arbeidsparticipatie en gezondheid. In: C.A. Hazeu, J.J.A. Eggelte & F.A.G. den Butter (eds.), *Naar een vrijwel volledige arbeidsparticipatie.* WRR werkdocumenten W113. Den Haag: WRR, pp. 219-324.
- Koopman, P. (2001). Vergeten loonsverhogingen en onbetaalde overuren. *Memory Magazine*, 4, november/december, 40-43.
- Kunnen, R., W.C.M. Praat, A.M. de Voogd-Hamelink & C.M.M.P. Wetzels (1997). *Tendrapport aanbod van arbeid 1997.* OSA rapport nr. 25. Den Haag: OSA.
- LISV (1998). *Psychische klachten en de WAO.* Amsterdam: LISV.
- MacNeil, I. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- McFarlane Shore, L. & L.E. Tetrick (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In: C.L. Cooper & D.M. Rousseau (eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1. London: John Wiley, 91-109.
- Morrison, E.W. & S.L. Robinson (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Paulen, M. (2000). *Frustratie en ontslag.* Tilburg: Universiteit van Tilburg. Scriptie A&O-psychologie.
- Philipsen, H. (1968). *Afwezigheid wegens ziekte: een onderzoek naar oorzaken van verschillen in ziekteverzuim tussen 83 middelgrote bedrijven.* Leiden: NIPG/TNO.

- Prins, R. (1990). *Sickness absence in Belgium, Germany (FR) and The Netherlands: a comparative study*. Maastricht: proefschrift RU Limburg.
- Robinson, S.L. & E.W. Morrison (1995). Organizational citizenship behavior: A psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D.M. & J. McLean Parks (1993). The contracts of individuals and organizations. In: L.L. Cummings & B.M. Staw (eds.). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 15. Greenwich, CT: JAI Press. Pp. 1-47.
- Rousseau, D.M. & R. Schalk (eds.) (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Schalk, M.J.D. (1989). *Determinanten van veelvuldig kortdurend ziekteverzuim*. Den Haag: Lemma.
- Schalk, M.J.D. (1991). Grijs stigma: de sleutel tot preventie van ziekteverzuim ligt meestal in de werksfeer. *Intermediair*, 27, 9, 15-17.
- Schalk, R. & C. Freese (1993). Het psychologisch contract. *Instroom van Personeel*. 1,4,67-82.
- Schalk, R. & D.M. Rousseau (2001). Psychological contracts in employment. In: N. Anderson, D.S. Ones, H. Kepir Sinangil & C. Viswesvaran (eds). *Handbook of industrial, work & organizational psychology; Volume 2 Organizational Psychology*. Thousand Oaks: Sage.
- Schouten, R. (2001). *Persoonlijke mededeling*. December 2001.
- Smulders, P.G.W. (1984). *Bedrijfskenmerken en ziekteverzuim in de jaren zestig en tachtig: een vergelijkende studie*. Den Haag: NIPG/TNO.
- Steers, R.M. & S.R. Rhodes (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.
- Van Den Brande, I. (2002). *Het psychologisch contract tussen werknemer en werkgever: Een survey-onderzoek bij Vlaamse werknemers*. Leuven: Proefschrift Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen KU Leuven.
- Van den Brande, I., M. Janssens, L. Sels & B. Overlaet (2002). Psychologische contracten in Vlaanderen: 'old deals'?. *Gedrag en Organisatie*, 15, 355-369.
- Van der Zalm, P. (2002). Zieke werknemer moet sneller terug naar de werkvloer. *NRC Handelsblad*, 10 april 2002.
- Van Dijk, F.J.H., M. van Dormolen, M.A.J. Kompier & T.F. Meijman (1990). Herwaardering model belasting-belastbaarheid. *Tijdschrift Sociale Gezondheidszorg*, 68, 1, 3-10.
- Van Dijk, W. (2002). *Persoonlijke mededeling*. Januari 2002.
- Vrijhof, B.J. (2000). Individuele verzuimbegeleiding: beoordeling en borging van de professionele kwaliteit. Hoofddorp: TNO Arbeid.