

# De dialoog als vroege poortwachter: open overleg voorkomt verzuim

Guurtje van Sloten en Aukje Nauta

Dit artikel gaat over de rol van het gedrag van medewerkers en hun leidinggevendenden wanneer het werk niet meer volledig aansluit bij wat de medewerker wil of kan. Uitval om psychische redenen start vaak met één of andere vorm van onbalans tussen de wensen van de medewerker en de werksituatie. De veronderstelling van de auteurs is dat het gedrag in reactie op dergelijke onbalans kan bepalen of deze wordt hersteld of juist uitmondt in verzuim. Bovendien verwachten de auteurs dat bepaalde organisatorische, relationele en individuele factoren mede bepalen welk gedrag medewerkers en leidinggevendenden vertonen. Deze veronderstellingen worden grotendeels bevestigd. Uit de resultaten van een vragenlijstonderzoek bij 624 medewerkers en 165 leidinggevendenden in elf organisaties blijkt dat wanneer medewerkers meer open overleggen en zich juist minder aanpassen, zij vaker een nieuwe balans vinden. Vermijden om de onbalans aan te pakken hangt samen met langer verzuim. Bovendien vinden medewerkers vaker een nieuwe balans wanneer hun leidinggevende meer open overlegd en zich aanpast en niet forceert en vermijdt. De conclusie is daarom dat medewerkers en leidinggevendenden samen verzuim kunnen voorkomen door de dialoog te organiseren. Het blijkt dat mechanismen die ervoor zorgen dat onbalans vroegtijdig bloot komt te liggen hieraan een bijdrage leveren. Ook een organisatiecultuur waarin problemen uitgesproken worden en een belonende stijl van leidinggeven blijken het open overleg te bevorderen. Een goede relatie tussen leidinggevende en medewerker, alsmede het vertrouwen van medewerkers in zichzelf om problemen aan te pakken zijn tot slot belangrijke relationele en individuele factoren die open overleg stimuleren.

## Inleiding

Al jaren zijn er in Nederland veel mensen om psychische reden arbeidsongeschikt. Hun aantal schommelt op dit moment rond de 300.000. In 2003 stroomden ongeveer 2000 werknemers *per maand* de WAO in met een dergelijke diagnose. Er is al veel ondernomen om

Dr. A. Nauta en drs. G. van Sloten zijn beiden arbeids- en organisatiepsycholoog en werkzaam als onderzoeker/adviseur bij TNO Arbeid.

de hoge WAO-instroom tegen te gaan, zoals de Wet Poortwachter en strengere toelatingskeuringen. Al deze maatregelen lijken vruchten af te werpen: onlangs is voor het eerst sinds jaren een daling geconstateerd in het aantal WAO-uitkeringen. Toch is het nog lang geen tijd om achterover te leunen. De huidige koers waarop maatregelen ter vermindering van de WAO-instroom worden ingestoken, is voornamelijk *curatief* van aard. De winst aan de *preventieve kant* van arbeidsongeschiktheid moet voor het grootste gedeelte nog behaald worden. Daarom richt dit artikel zich op *hoe werkgever en werknemer psychisch verzuim samen kunnen voorkómen*.

In dit artikel ligt het accent op het *proces* dat kan uitmonden in psychische arbeidsongeschiktheid of juist in het tegenovergestelde: hernieuwde balans. We veronderstellen dat medewerkers vaak onnodig in de fuik van arbeidsongeschiktheid terechtkomen, terwijl er alternatieve gedragsroutes beschikbaar zijn. Zo'n gedragsroute houdt in dat medewerkers tijdig signaleren dat hun arbeidsrelatie niet langer meer in balans is en deze onbalans actief aanpakken, vaak in overleg met hun leidinggevende. Zodra medewerkers in dienst treden bij een werkgever, gaan zij een arbeidsrelatie aan. Maar arbeidsrelaties zijn geen statische contracten. Medewerkers ervaren in hun werk hooguit een dynamisch evenwicht. Zowel de eisen die gesteld worden aan medewerkers als de kennis, vaardigheden en attitudes van medewerkers veranderen in de loop van de tijd. De werkdruk kan bijvoorbeeld toenemen of het werk kan complexer of juist simpeler worden. Kennis en vaardigheden kunnen verouderen, of door de komst van kinderen kunnen de wensen omtrent de balans tussen werk en privé veranderen.

Door bovengenoemde of andere veranderingen is het goed mogelijk dat de vraag naar en het aanbod van arbeid na verloop van tijd niet langer meer aansluiten, waardoor medewerkers onbalans ervaren. Veel medewerkers zullen dan samen met hun leidinggevendenden sleutelen aan die balans om zo het evenwicht te herstellen. Met name dit laatste punt, het interpersoonlijke gedrag van medewerker en leidinggevende in reactie op onbalans, wordt in onderzoek naar verzuim en arbeidsongeschiktheid vaak over het hoofd gezien. Gedragsprocessen zouden wel eens een belangrijke rol kunnen spelen in het voorkómen of juist bevorderen van psychische arbeidsongeschiktheid. Hoewel er nog weinig precieze cijfers bekend zijn, blijkt bijvoorbeeld dat slechte communicatie en conflicten met de leidinggevende een belangrijke bron van stress vormen, met ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid als mogelijke langetermijngevolgen (De Dreu & Van Dierendonck, 2001).

### *Twee onderzoeksvragen*

Er bestaat een dynamische balans tussen werk en persoon. Dit betekent dat perioden van balans en onbalans elkaar afwisselen. Onbalans houdt in dat het werk niet meer aansluit bij wensen en mogelijkheden van een werknemer. Veranderende functie-inhoud, technologische vernieuwing en gezinsuitbreiding zijn drie voorbeelden van veranderingen die onbalans kunnen veroorzaken. Onbalans komt dus waarschijnlijk vaak voor en wordt in de meeste gevallen ook hersteld. We veronderstellen in ons onderzoek dat de manier waarop medewerkers en leidinggevendenden omgaan met onbalans bepaalt of er wel of niet een nieuwe balans wordt gevonden.

Bij onbalans zijn per definitie twee partijen betrokken: de medewerker en de werkgever. De leidinggevende is voor medewerkers de voornaamste representant van de werkgever. De wijze waarop medewerkers en leidinggevendenden omgaan met onbalans kan verklaren waarom de één wel en de ander niet ziek wordt van onbalans. Uit deze vooronderstelling destilleren wij vraagstelling 1:

- Welk gedrag van medewerkers en leidinggevendenden in reactie op onbalans hangt samen met het hervinden van balans tussen persoon en werk of met ziekteverzuim?

Het is daarnaast ook van belang om te weten hoe succesvol gedrag (d.i. gedrag dat onbalans herstelt en verzuim voorkomt) gestimuleerd kan worden. Is dat een kwestie van persoonlijkheid, vaardigheden en demografische kenmerken van de medewerker, van goede onderlinge verhoudingen tussen medewerker en leidinggevende, of zijn er factoren in de organisatie die maken dat succesvol gedrag meer of minder voorkomt? We veronderstellen dat gedrag beïnvloed wordt door organisatorische, relationele en individuele factoren. Hieruit volgt vraagstelling 2:

- Welke individuele, relatie- en organisatiefactoren belemmeren en bevorderen succesvol gedrag bij onbalans?

### **Theoretisch kader van 'overleg over onbalans'**

Onze theoretische veronderstellingen over gedrag zijn gebaseerd op eerder onderzoek naar stress(hantering) en conflict(hantering). Veel onderzoekers zijn het erover eens dat werkstress optreedt wanneer er een misfit is tussen individu en omgeving. Een van de bekendste theorieën over werkstress is afkomstig van Karasek en Theorell (1990), die beschrijven dat er een evenwicht moet zijn tussen de eisen die het

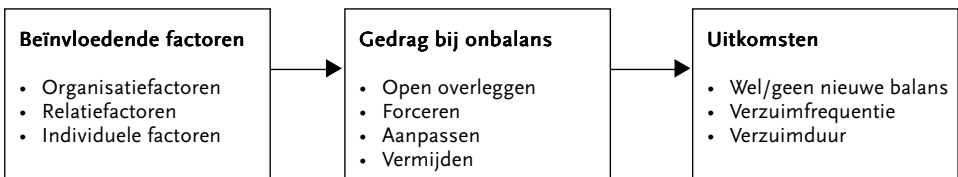
werk aan de medewerker stelt en de mogelijkheden die de medewerker heeft om die eisen aan te kunnen. 'Coping' is een vorm van stresshantering (Lazarus & Folkman, 1984). Verschillende onderzoekers hanteren elk hun eigen indeling van diverse copingstijlen, bijvoorbeeld proactieve coping, vermijden, wegdrukken, zich zorgen maken, ontkennen, informatie opzoeken, et cetera. Grofweg komen deze indelingen neer op twee alternatieve copingstijlen: mensen gaan ofwel de stressbron actief te lijf door informatie te zoeken en het probleem op te lossen, ofwel men vlucht weg voor de stressbron door het probleem te ontkennen, proberen er niet meer aan te denken, et cetera. Onderzoek toont vervolgens aan dat de actieve, probleemoplossende copingstijlen doorgaans tot meer stressreductie leiden dan de passieve, probleemvermijdende (Semmer, 1996).

Toch schiet in onze ogen deze benadering te kort als het gaat om het verklaren van waarom medewerkers om psychische redenen uitvallen. In deze benadering ligt het accent op het individu: zijn of haar copingstijlen in een situatie van werkstress of onbalans bepalen of hij/zij uiteindelijk ziek wordt of niet. In dit onderzoek gaan we er echter van uit dat niet alleen de medewerker bepaald gedrag bij onbalans vertoont, maar ook 'de andere kant van de weegschaal': de leidinggevende. Theorieën die meer ingaan op dit interpersoonlijke aspect van zowel onbalans als gedrag in reactie op onbalans vinden we in het domein van conflict en conflicthantering.

Er bestaat een jarenlange onderzoekstraditie op het gebied van conflict en conflicthantering in organisaties. Een conflict treedt op wanneer een individu of een groep een tegenstelling waarneemt tussen eigen belangen, doelen en/of wensen en die van een ander individu of groep (Nauta, De Vries, Bosch & Van Schie, 2001). Conflicthantering is op te vatten als alle strategieën en tactieken die twee partijen gebruiken om onderling met conflicten om te gaan. (Rubin et al., 1994; Thomas, 1992). Deze definities laten zien dat conflict en conflicthantering als iets tweezijdigs worden opgevat: conflicten spelen zich af tussen twee (of zelfs meer) partijen, en conflictgedrag is per definitie interpersoonlijk van aard. Onbalans is een specifiek soort conflict, namelijk de beleving van medewerkers dat het werk conflicteert met wat men kan of wil. Door onbalans als een speciaal soort conflict op te vatten, wordt meteen helder dat onbalans iets tweezijdigs is. Onbalans betekent dat de belangen van werkgever en werknemer niet meer perfect aansluiten. Vanwege deze tweezijdigheid zal er dan ook van twee kanten naar oplossingen moeten worden gezocht. Dat zoeken naar oplossingen (of juist het achterwege laten daarvan) is op te vatten als conflicthantering.

Conflicten hangen samen met psychisch welbevinden. Spector en Jex (1998) vatten dertien onderzoeken samen waarin verbanden tussen conflict en lichamelijke klachten werden aangetoond. Ook Nederlands onderzoek toont relaties aan tussen conflicten, psychische klachten en verzuim (Van Putten, 1996). Op basis van dit onderzoek schat van Putten dat in 1993 34.500 tot 69.000 verzuimgevallen werden veroorzaakt door een arbeidsconflict. Ook conflicthantering hangt samen met het psychisch welbevinden. De Dreu en Van Dierendonck (2001) toonden aan dat mensen die er bij conflicten voor kiezen om zich aan te passen aan wat de ander wil of om het conflict te vermijden, meer psychische klachten hebben. Daarentegen leidt het zoeken naar een oplossing voor het conflict die beide partijen tevreden stelt tot een afname van psychische klachten.

Onbalans is dus een vorm van conflict die een stressbron kán zijn, namelijk in gevallen waarin zij het welbevinden van medewerkers aantast. Of medewerkers uiteindelijk ziek worden hangt af van hoe beide partijen, dus medewerker én leidinggevende, omgaan met deze onbalans. Effectief gedrag kan onbalans in een vroeg stadium herstellen en een nieuwe balans bewerkstelligen, terwijl niet-effectief gedrag juist kan leiden tot verzuim. Welk gedrag medewerkers en leidinggevendenden toepassen wordt mede beïnvloed door organisatorische, relationele en individuele factoren (zie figuur 1). De vier gedragssoorten die we onderscheiden en de verschillende factoren die dit gedrag beïnvloeden, lichten we in de volgende paragrafen verder toe.



Figuur 1. Het onderzoeksmodel

### *Wat is effectief gedrag?*

Hoe men zich gedraagt bij onbalans hangt af van de mate waarin men zorg heeft voor enerzijds de eigen wensen en belangen, en anderzijds de wensen en belangen van de ander (zie figuur 2).

*Open overleggen* is naar verwachting de meest constructieve manier om met onbalans om te gaan, ook al kost dit op de korte termijn veel tijd en energie. Open overleggen houdt in dat men zoekt naar een oplossing die zowel aan de eigen wensen en belangen tegemoetkomt, als



Figuur 2. Tweevoudig zorgmodel ter beschrijving van gedrag bij onbalans

aan die van de ander. Men wisselt openlijk informatie uit, men deelt inzichten, standpunten en achterliggende belangen met elkaar en men zoekt actief en creatief naar een uitkomst waar alle partijen beter van worden. *Forceren* houdt in dat men de andere partij een uitkomst probeert op te leggen die tegemoetkomt aan eigen wensen en belangen, maar niet aan de wensen en belangen van de andere partij. De ander verwijten maken, dreigen, schelden, juridische stappen nemen zijn voorbeelden van forceren. *Aanpassen* betekent dat men zich neerlegt bij wat de ander wil, en daarmee kiest voor een oplossing die aan de doelen van de ander tegemoetkomt, maar niet aan de eigen doelen. De ander gelijk geven, concessies doen en zich laten overtuigen door de argumenten van de ander zijn vormen van toegeven. Vaak houdt aanpassend gedrag van medewerkers in dat zij 'gewoon doorwerken', blijven voldoen aan de eisen van de organisatie ook al passen die niet meer bij de eigen wensen. *Vermijden* houdt in dat men zich, tijdelijk of definitief, terugtrekt van de onbalans. Men gaat discussies met de tegenpartij over onbalans uit de weg, praat er simpelweg niet over. Vermijden betekent dat beide partijen zich weinig inspannen voor zowel hun eigen belangen als die van de ander.

Welk gedrag bij onbalans maakt nu dat medewerkers ziek worden, of juist de balans weten te hervinden? We veronderstellen dat wanneer medewerkers en leidinggevenden kiezen voor open overleggen, de kans op een hernieuwde balans en op minder frequent en korter ziekteverzuim van medewerkers toeneemt. Open overleg betekent immers dat men aandacht heeft voor wederzijdse belangen en actief en openlijk zoekt naar een oplossing die aan beider belangen tegemoet komt. Kie-

zen zij er voor om zich aan te passen, te vermijden of te forceren, dan zal de onbalans blijven voortbestaan en zal de medewerker vaker en langer ziek zijn. Deze gedragsstijlen betekenen namelijk dat aan één of beider belangen geen aandacht wordt besteed. Hierdoor kan een oplossing nooit helemaal tegemoet komen aan de wensen van beide partijen (zie ook figuur 2).

*Welke factoren kunnen effectief gedrag stimuleren?*

Wat maakt nu dat medewerkers en leidinggevenden succesvol omgaan met onbalans? Waarschijnlijk spelen zowel organisatiefactoren, relatiefactoren als individuele factoren hierbij een rol.

*Organisatiefactoren* verwijzen naar kenmerken van de organisatie die maken dat medewerkers en leidinggevenden op bepaalde manieren omgaan met onbalans. Het gaat hier om hele concrete factoren in de organisatie die gedragsbepalend zijn. Dit zijn: signaleringsmechanismen voor onbalans, sociale normen over gedrag bij onbalans, beloning en bestraffing van gedrag bij onbalans, rolmodellen en ten slotte speelruimte voor gedrag bij onbalans. Deze vijf factoren werken we hieronder uit.

Met signaleringsmechanismen bedoelen we de ‘in de regels en gewoonten van de organisatie ingebakken manieren’ om onbalans bloot te leggen. Als deze mechanismen ertoe leiden dat onbalans ‘zonneklaar’ is, dan dwingt dat medewerkers en leidinggevenden om er actief iets aan te doen. De onbalans laten doorsudderen kan dan niet meer. Signaleringsmechanismen hebben uiteenlopende verschijningsvormen. Deze variëren van informele sociale controle door leidinggevenden en collega’s onderling tot formele personeelssystemen waarin individuele gegevens worden bijgehouden en, in geval van problemen, worden gecommuniceerd aan de betreffende medewerkers en hun leidinggevende (denk aan verzuimanalyses). STECR (Stichting Expertise Centrum Reïntegratie) heeft bijvoorbeeld een lijst opgesteld met acht vlaggen, dat zijn waarschuwingssignalen voor problematisch verzuim die leidinggevenden aan het denken moeten zetten en tot actie moeten stimuleren. Organisaties die systematisch aandacht geven aan zulke vlaggen (bijvoorbeeld niet-effectief probleemoplossend gedrag, stressoren in het werk en privé) hebben hun signaleringsmechanismen op orde.

Sociale normen verwijzen naar een sociale druk om bepaald gedrag te vertonen, en wel omdat men denkt dat relevante collega’s of groepen in de organisatie vinden dat je je zo behoort te gedragen. Gedrag is tot op zekere hoogte besmettelijk: wanneer veel medewerkers in de omgeving zonder klagen lange dagen maken, dan zal men geneigd zijn het-

zelfde te doen, ook al is dit tegen de eigen zin. Zo ook kan de sociale norm inhouden dat praten over werkproblemen 'niet stoer' is, terwijl cynische opmerkingen maken over de organisatie in zijn geheel en over de baas in het bijzonder dat wel is. Het zal duidelijk zijn dat sociale normen zowel positief als negatief kunnen uitpakken voor succesvol omgaan met onbalans. Wanneer de sociale norm inhoudt dat open overleggen gewenst is terwijl aanpassen, vermijden en forceren dat niet zijn, dan is de kans op succesvol gedrag bij onbalans relatief groot.

De termen beloning en straf zijn afgeleid uit de leertheorie (Bandura, 1977). Volgens deze theorie zullen mensen gedrag dat beloond wordt opnieuw vertonen, terwijl gedrag dat bestraft wordt 'uitdooft'. Op die manier leren mensen nieuw gedrag aan, terwijl oud gedrag verdwijnt. Als medewerkers merken dat ze beloond worden wanneer zij onbalans bespreekbaar maken, zullen zij eerder voor open overleggen kiezen dan als dit afgestraft wordt, bijvoorbeeld doordat leidinggevendenden geen gehoor geven aan de geuite wensen van medewerkers. Onderzoek wijst uit dat belonen doorgaans beter werkt dan straffen, en dat immateriële beloningen zoals complimentjes, erkenning, positieve feedback, leuk werk en vrijheid bieden beter werken dan materiële beloningen zoals bonussen en salarisopslag. Reden hiervoor is dat straf slechts tijdelijk werkt en de relaties verziekt, en dat materiële beloningen medewerkers niet intrinsiek motiveren ('ik doe dit voor het geld, niet omdat ik het leuk vind'). Toegepast op gedrag bij onbalans valt te verwachten dat in organisaties die mensen belonen voor het bespreekbaar maken van werkproblemen meer open overleg voorkomt. Zulke beloningen kunnen bijvoorbeeld inhouden dat de leidinggevende tijdens werkoverleg openlijk complimenten geeft aan medewerkers die problemen aan de kaak stellen. Andersom kan verwacht worden dat juist wanneer keihard-doorwerken-zonder-mokken wordt gewaardeerd of wanneer passief blijven-zitten-waar-je-zit niet afgestraft wordt, medewerkers minder voor open overleggen kiezen en meer voor aanpassen en vermijden.

Er is nog een andere manier waarop gedrag kan worden aangeleerd, namelijk via rolmodellen. Wanneer medewerkers en leidinggevendenden in hun omgeving zien hoe anderen effectief omgaan met onbalans, dan kan dit hen inspireren tot soortgelijk gedrag. Ook intervisiebijeenkomsten, mentoring, coaching en begeleiding op de werkplek bieden mogelijkheden om via voorbeeldgedrag te leren hoe men onbalans het best kan aankaarten en oplossen.

De laatste organisatiefactor is de speelruimte (regelmogelijkheden) die er is om bepaald gedrag bij onbalans te vertonen. Wanneer medewer-



kers sterk afhankelijk zijn van anderen en nauwelijks zelf kunnen bepalen hoe zij hun werk uitvoeren, dan hebben zij minder mogelijkheden om onbalans actief op te lossen. Zij zullen dan eerder kiezen voor passief gedrag zoals aanpassen en vermijden. Als je juist wel zelf kan beslissen op welke manier je je werk inricht, heb je tevens meer mogelijkheden om situaties van onbalans snel en effectief aan te pakken.

Samengevat verwachten we dat medewerkers en leidinggevenden meer kiezen voor open overleggen en minder voor aanpassen, vermijden en forceren naarmate de volgende organisatiefactoren sterker aanwezig zijn:

- signaleringsmechanismen voor onbalans;
- open overleg als sociale norm;
- belonen van succesvol gedrag bij onbalans;
- zichtbare rolmodellen van succesvol gedrag bij onbalans;
- speelruimte voor open overleg.

Met *relatiefactoren* doelen we op de verhouding tussen de medewerker die onbalans ervaart en diens leidinggevende. Naast persoonlijkheid en vaardigheden van beide partijen zou de onderlinge ‘chemie’ wel eens bepalend kunnen zijn voor succesvol omgaan met onbalans. Een goede relatie bestaat uit wederzijds respect, vertrouwen en een zekere gelijkwaardigheid. Naast deze sociaal-emotionele aspecten spelen meer zakelijke argumenten rondom de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Zij zullen over en weer meer bereid zijn om de onbalans actief aan te pakken en op te lossen wanneer beide partijen de onderlinge ‘deal’ aantrekkelijk vinden en deze daarom in stand willen houden. Voor de leidinggevende houdt dit in dat deze de medewerker voldoende inzetbaar moet vinden. Voor medewerkers betekent een aantrekkelijke ‘deal’ dat zij graag bij de huidige werkgever willen blijven werken. In deze omstandigheden zullen medewerker en leidinggevende geneigd zijn om de onbalans actief aan te pakken en op te lossen in plaats van haar te laten voortduren net zo lang tot ontslag of langdurig verzuim volgt.

Samengevat verwachten we dat naarmate de onderlinge verhoudingen meer gekenmerkt worden door wederzijds respect, vertrouwen en gelijkwaardigheid en naarmate de huidige arbeidsrelatie door beide partijen aantrekkelijker wordt gevonden, medewerkers en leidinggevenden meer zullen kiezen voor open overleggen en minder voor forceren, aanpassen en vermijden.

*Individuele factoren* verwijzen naar kenmerken van de medewerker en de leidinggevende die de kans op bepaald gedrag vergroten. Het gaat dan om zowel persoonlijkheid als vaardigheden, maar ook om demo-

grafische kenmerken (leeftijd, geslacht en opleiding). Wat betreft persoonlijkheid sluiten we aan bij wat in de wetenschap momenteel de meest gangbare persoonlijkheidstypologie is: de zogeheten Big Five van persoonlijkheid. Dit zijn: extraversie, vriendelijkheid, ordelijkheid, neuroticisme en intellectuele autonomie. Uit onderzoek blijkt dat drie van deze vijf factoren kunnen voorspellen hoe medewerkers met conflicten omgaan: naarmate mensen extravertter zijn, kiezen ze vaker voor open overleggen en naarmate ze onvriendelijker en neurotischer zijn kiezen ze vaker voor forceergedrag (Nauta en Sanders, 2001). Een verklaring hiervoor is dat extraverte mensen - mensen die van nature het contact met andere mensen opzoeken en veel praten - eerder hun problemen bespreekbaar zullen maken. Onvriendelijke mensen zijn minder geneigd om aan het belang van andere partijen te denken, en zullen dus eerder op hun strepen gaan staan. En ten slotte verliezen neurotische (d.i. emotioneel instabiele) mensen snel hun humeur en zelfbeheersing, reden waarom ze eerder voor forceren kiezen.

Persoonlijkheid staat aan de basis van goede communicatieve vaardigheden, wat een belangrijk onderdeel lijkt van succesvol omgaan met onbalans. Maar persoonlijkheid is niet allesbepalend: tot op zekere hoogte kunnen communicatieve vaardigheden worden aangeleerd. Daarom kijken we niet alleen naar de invloed van persoonlijkheid, maar ook naar die van communicatieve vaardigheden zoals luisteren, vragen stellen, argumenteren, begrip tonen, et cetera. Ook onderzoeken we de invloed van self-efficacy. Deze moeilijk vertaalbare term betekent het vertrouwen dat iemand heeft in de eigen mogelijkheden om een taak uit te voeren of om bepaald gedrag te vertonen. Self-efficacy lijkt op zelfvertrouwen maar is specifiek: het verwijst naar de mogelijkheden die iemand zelf ziet om bepaald gedrag te vertonen. Wanneer de self-efficacy ten aanzien van probleemoplossend gedrag hoog is, dan is de kans groot dat iemand open zal overleggen in plaats van vermijden, aanpassen of forceren. Mensen met een hoge self-efficacy ervaren dat ze controle hebben over hun eigen situatie, in plaats van hulpeloos overgeleverd te zijn aan de omstandigheden. We onderzoeken voorts de invloed van leeftijd, geslacht en opleiding, zonder dat we daarover specifieke vooronderstellingen hebben.

Samengevat verwachten we dat naarmate medewerkers en leidinggevendenden extravertter, vriendelijker en minder neurotisch zijn, over betere communicatieve vaardigheden beschikken en een hogere self-efficacy ten aanzien van probleem-oplossend gedrag hebben, zij meer zullen kiezen voor open overleggen en minder voor forceren, aanpassen en vermijden.

## Aanpak van het onderzoek naar onbalans

De vraagstellingen over welk gedrag van medewerkers en leidinggeevenden samenhangt met het hervinden van balans of met ziekteverzuim en de determinanten van dat gedrag zijn getoetst bij 624 medewerkers en 165 leidinggeevenden. Deze 624 medewerkers zijn geworven via een voorselectie-vragenlijstje dat ingevuld werd door 4240 medewerkers uit elf verschillende organisaties: vijf industriële bedrijven, drie dienstverleners en drie ziekenhuizen. Vervolgens zijn op basis van de voorselectie-vragenlijst 820 medewerkers geselecteerd die in het afgelopen jaar onbalans hadden ervaren en die bovendien evenredig verdeeld waren over drie categorieën; de onbalans was opgelost, deels opgelost, of (nog) niet opgelost. Uiteindelijk hebben 624 medewerkers daarvan een langere vragenlijst ingevuld (respons 76%). Van hen is 58% man. Achttien procent heeft een opleiding op academisch niveau, 34% op HBO-niveau en 39% op MBO-niveau. De overige negen procent heeft een opleiding op LBO-niveau of lager. Men is gemiddeld 43 jaar oud. Vijfenvijftig procent werkt langer dan tien jaar in de betreffende organisatie, 16% werkt er 5-10 jaar, 26% werkt er 1-5 jaar, en 3% korter dan een jaar. Gemiddeld werkt men 34 uur per week. Precies de helft heeft een partner én zorgt voor kinderen. Eenderde heeft een partner maar geen kinderen, 13% is alleenstaand zonder kinderen en 3% is alleenstaand én zorgt voor kinderen. De 165 leidinggeevenden zijn door de organisaties zelf benaderd met het verzoek om een vragenlijst in te vullen. Van de 165 leidinggeevenden in dit onderzoek is 78,5% man. Eenderde heeft een opleiding op academisch niveau, 44% op HBO-niveau en 23% heeft MBO of lager. Gemiddeld is men 44 jaar oud. Er vallen gemiddeld 29 medewerkers onder de directe verantwoordelijkheid van deze groep leidinggeevenden.

## Bevindingen over de relatie tussen gedrag, onbalans en verzuim

### *Onbalans bij de medewerkers*

Onbalans blijkt inderdaad veel voor te komen. Van 4240 medewerkers verdeeld over elf bedrijven heeft 65% van de medewerkers aangegeven (zeker) wel onbalans te hebben ervaren in het afgelopen jaar. Het blijkt dat onbalans vooral over de inhoud van het werk gaat: 43% heeft hierover 'behoorlijk' of 'helemaal wel' onbalans ervaren. Onbalans over de stijl van leidinggeven komt op nummer 2 (42%), gevolgd door onbalans over samenwerking (27%) en over de combinatie werk en privé-leven (22%).

De *mate* van onbalans blijkt overigens niet samen te hangen met demografische kenmerken. Vrouwen hebben niet meer of minder

onbalans dan mannen, HBO-ers/academici niet meer of minder dan MBO-ers en/of LBO-ers. Ook is er geen samenhang tussen onbalans en leeftijd. Onbalans komt dus veel voor onder alle soorten en maten van medewerkers. Demografische kenmerken staan wel in relatie tot de aard van de onbalans. Hieruit komt een maatschappelijk herkenbaar beeld naar voren. Zo ervaren 50-minners meer onbalans over de combinatie werk-privé en over werktijden dan 50-plussers. En hoger opgeleiden ervaren minder onbalans over fysieke arbeidsomstandigheden. Ook ervaren vrouwen meer onbalans over werktijden, de combinatie werk-privé en arbeidsomstandigheden dan mannen. Mannen ervaren daarentegen meer onbalans over de stijl van leidinggeven dan vrouwen.

#### *De relatie tussen onbalans en verzuim*

Het vinden van een oplossing voor onbalans is belangrijk ter preventie van verzuim. Uit ons onderzoek blijkt namelijk dat wanneer:

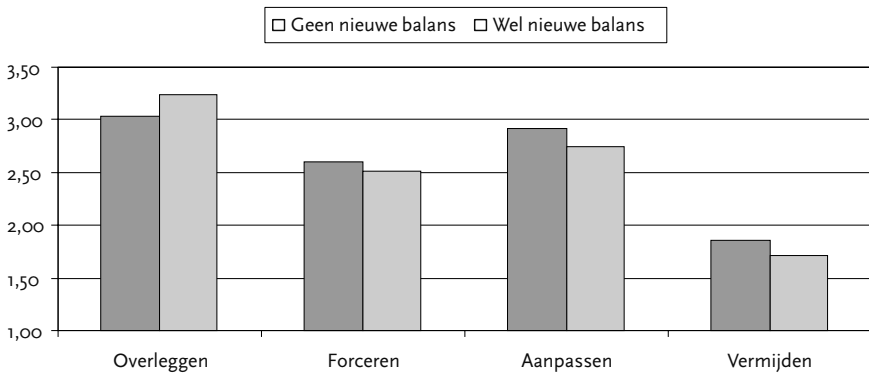
- onbalans minder dan 3 maanden duurt, medewerkers gemiddeld 10 dagen verzuimen;
- onbalans 3 maanden of langer duurt, medewerkers gemiddeld 20 dagen verzuimen.

De conclusie is dat het (snel) vinden van een nieuwe balans een belangrijke variabele is die ziekteverzuim kan voorkómen. Een eerste stap in de richting van een oplossing voor de onbalans is om de onbalans aan de orde te stellen. Uit ons onderzoek blijkt dat ruim tachtig procent van de medewerkers gaat praten met de leidinggevende over de onbalans. In die gesprekken kiezen medewerkers naar eigen zeggen het meest voor open overleg, gevolgd door aanpassen, forceren, en ten slotte vermijden. Medewerkers blijken dus behoorlijk loyaal aan hun werkgever, want zowel open overleggen als aanpassen impliceren dat medewerkers veel oog hebben voor het belang van de werkgever/leidinggevende. Ook leidinggevendenden geven aan dat ze tegenover hun medewerkers-in-onbalans het meest kiezen voor open overleggen, gevolgd door aanpassen, forceren en vermijden.

#### *Het gedrag van de leidinggevende en onbalans*

Van de leidinggevendenden heeft 79% in het afgelopen jaar te maken gehad met medewerkers-in-onbalans. Gemiddeld heeft ongeveer 20% van hun medewerkers onbalans ervaren. De leidinggevendenden hebben aangegeven (op een schaal van 1=zeker niet, tot en met 4=zeker wel) welk gedrag zij hebben vertoond tegenover een medewerker die zijn of haar onbalans goed heeft aangepakt (volgens de leidinggevende) en een medewerker die dit minder goed heeft gedaan. Hieruit blijkt dat het gedrag van leidinggevendenden samenhangt met het vinden van een nieuwe balans door hun medewerkers. Want leidinggevendenden hebben

meer open overleg en aanpassend gedrag en juist minder forcerend en vermijdend gedrag vertoont tegenover medewerkers die uiteindelijk een nieuwe balans hebben gevonden (zie figuur 3). Deze resultaten bevestigen grotendeels onze verwachtingen: open overleg door leidinggevendens gaat gepaard met het vinden van een oplossing voor onbalans, terwijl forcerend en vermijdend gedrag de kans op het vinden van een oplossing verkleint.



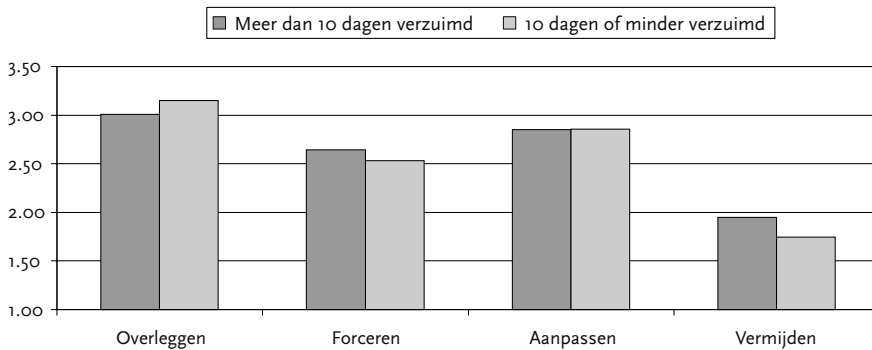
*Figuur 3. Mate waarin leidinggevendens kiezen voor open overleg, aanpassen, forceren en vermijden tegenover hun medewerker, apart voor succesvolle en niet-succesvolle gevallen*

Anders dan we vooraf dachten blijkt dat aanpassend gedrag van leidinggevendens de kans op een oplossing voor onbalans vergroot in plaats van verkleint. Achteraf is dat niet verwonderlijk; als de leidinggevende zich neerlegt bij wat de medewerker wil (bijvoorbeeld minder of juist meer werken, andere taken), dan is daarmee de onbalans opgelost. Maar deze bevinding betekent niet dat leidinggevendens zich 'dus' maar moeten aanpassen aan wensen van medewerkers-in-onbalans. Het kan zijn dat de medewerkers in de succesvolle gevallen redelijker eisen stellen of waardevoller worden gevonden, waardoor leidinggevendens eerder bereid zijn tot concessies dan bij medewerkers die (in hun ogen) het onmogelijke eisen of die men liever vandaag dan morgen ziet vertrekken.

Bij leidinggevendens kunnen we alvast concluderen dat hun open-overleggende en aanpassende gedrag de kans op een oplossing van de onbalans vergroot, terwijl hun forcerende en vermijdende gedrag die kans verkleint.

*Het gedrag van de medewerker en onbalans*

Medewerkers die aangeven meer oplossend en minder aanpassend gedrag vertoond te hebben, hebben vaker een nieuwe balans gevonden. Er blijkt geen samenhang te zijn tussen forceren en vermijden enerzijds en het vinden van een nieuwe balans anderzijds. Gedrag en verzuimfrequentie hangen onderling niet samen maar gedrag en verzuimduur wel. Figuur 4 laat zien dat medewerkers die (op een schaal van 1=zeker niet, tot en met 4=zeker wel) aangeven minder vermijdend gedrag te hebben vertoond, 10 dagen of minder ziek zijn geweest. Medewerkers die meer vermijdend gedrag hebben vertoond, zijn juist meer dan 10 dagen ziek geweest. Er zijn geen verbanden tussen open overleggen, forceren en aanpassen enerzijds en verzuimduur anderzijds.



*Figuur 4. Verschillen in gedrag tegenover de leidinggevende tussen medewerkers die meer dan tien dagen versus tien dagen of minder verzuimden*

De conclusie is dat de resultaten onze theorie deels bevestigen. Het blijkt dat naarmate medewerkers meer open overleggen en zich minder aanpassen, zij vaker een nieuwe balans vinden. Vermijden ze veel, dan verzuimen ze langer. Naarmate leidinggevendens meer open overleggen en zich aanpassen maar minder forceren en vermijden, vinden hun medewerkers vaker een oplossing.

### **Bevindingen over factoren die succesvol gedrag kunnen uitlokken**

Wat maakt nu dat medewerkers en leidinggevendens succesvol omgaan met onbalans? We verwachten dat organisatiefactoren, relatiefactoren en individuele factoren hier een rol bij spelen.

### Organisatiefactoren

Tabel 1 geeft een overzicht van alle verbanden tussen enerzijds organisatiefactoren en anderzijds open overleggen, aanpassen en vermijden. We laten forceren buiten beschouwing, omdat forceren niet samenhangt met uitkomsten van onbalans. Eén plus betekent een positieve samenhang, twee plussen een sterke positieve samenhang. Eén min betekent een negatieve samenhang, twee minnen een sterke negatieve samenhang. Geen plus- of minteken betekent geen verband.

Organisatiefactoren	Open overleggen	Aanpassen	Vermijden
<i>Signaleringsmechanismen</i>			
Informele signalering	++		-
Formeel signaleringssysteem	+	+	
Bedrijfsarts neemt contact op bij ziekte	+	+	
Leidinggevende neemt contact op bij ziekte	++	+	
Verzuim wordt gemeld aan collega's	+	+	
<i>Sociale normen over gedrag bij problemen</i>			
Open overleg als norm	++	+	-
Aanpassend gedrag als norm		+	+
<i>Beloning en straf</i>			
Complimenten van leidinggevende	++		—
Kritiek van leidinggevende	-	+	++
<i>Rolmodellen</i>			
Gelezen over onbalans	+		-
Gelezen over voorbeeldgedrag	+		-
<i>Speelruimte voor open overleg</i>			
Veel structuur en regels	+	+	
Veel mogelijkheden	+	-	-

Tabel 1. Samenhang van organisatiefactoren met open overleggen, aanpassen en vermijden door medewerkers.

Het overzicht in tabel 1 laat zien dat ten eerste *signaleringsmechanismen* belangrijke voorspellers zijn van gedrag bij onbalans. Met name wanneer onbalans informeel gesignaleerd wordt, bijvoorbeeld door er wat van te zeggen als iemand zichtbaar niet lekker in z'n vel zit, blijkt dat medewerkers meer kiezen voor open overleggen. Ook wanneer de leidinggevende snel contact opneemt bij ziekte blijken medewerkers meer open te overleggen over hun onbalans. Verder helpt een formeel signaleringssysteem, een bedrijfsarts die snel contact opneemt bij ziekte, en informatie over verzuimende medewerkers doorgeven aan hun directe collega's: al deze vormen van signalering zetten medewerkers aan tot open overleggen.

Keerzijde van signaleringsmechanismen is echter dat de meeste ook, hoewel in wat mindere mate, aanzetten tot aanpassend gedrag. Tabel 1 laat zien dat een formeel signaleringssysteem, een bedrijfsarts die snel

belt bij ziekte, een leidinggevende die snel belt bij ziekte, en verzuim-meldingen aan collega's allemaal leiden tot ietwat meer aanpassend gedrag door medewerkers. Signaleringsmechanismen hangen op één uitzondering na niet samen met vermijdingsgedrag: alleen informele signalering blijkt vermijdsend gedrag af te remmen.

Ook sociale normen over hoe om te gaan met problemen op het werk, waaronder onbalans, blijken van invloed op gedrag bij onbalans (zie tabel 1). Als het in de directe organisatie-omgeving de norm is om open te overleggen over problemen, dan blijken medewerkers dergelijk gedrag ook daadwerkelijk meer te vertonen, terwijl ze dan juist minder vermijden. Onverwacht blijkt echter ook dat als open overleg de norm is, medewerkers meer kiezen voor aanpassend gedrag. Een verklaring hiervoor is dat open overleg als norm weliswaar stimuleert tot het zoeken van win-winoplossingen, maar als die onvindbaar blijken, medewerkers compromissen gaan sluiten tussen wat zijzelf willen en wat de organisatie van hen verlangt. Dat compromissen-sluiten betekent dat men gedeeltelijke concessies doet en is daarom aanpassend gedrag te noemen.

Als aanpassend gedrag de sociale norm is, dan blijkt dit medewerkers aan te zetten tot zowel aanpassend als vermijdsend gedrag. Een actieve aanpak van onbalans is dus ver te zoeken wanneer het in de directe organisatie-omgeving de norm is om bij problemen het organisatiebelang voorop te stellen en om continu hard te werken ook al gaat dat ten koste van medewerkers zelf.

Beloning en straf als mechanismen om gedrag uit te lokken in de organisatie blijken van invloed te zijn op hoe medewerkers met onbalans omgaan (zie tabel 1). Wanneer leidinggevendens gewoon zijn om hun medewerkers regelmatig complimenten te geven, ondermeer over de wijze waarop ze hun eigen problemen aanpakken, dan zet dat hun medewerkers aan tot open overleggen over onbalans, terwijl het vermijden afremt. 'Straf' daarentegen werkt averechts: als leidinggevendens gewoon zijn om hun medewerkers te bekritisieren, dan remt dat open overleggen af, en zijn medewerkers juist meer geneigd om zich aan te passen en te vermijden bij onbalans.

Rolmodellen blijken samen te hangen met open overleggen en vermijden (zie tabel 1). Hoe vaker medewerkers iets gelezen (of gehoord) hebben over collega's die onbalans hebben ervaren, alsmede over de constructieve manier waarop collega's die onbalans hebben aangepakt, hoe vaker men kiest voor open overleggen en hoe minder vaak voor vermijden.



Speelruimte voor gedrag bij onbalans blijkt samen te hangen met alle drie gedragsvormen, maar enigszins afwijkend van wat we vooraf hadden verwacht (zie tabel 1). Het blijkt dat de aanwezigheid van veel structuur en regels open overleggen stimuleert in plaats van afremt, hoewel het ook aanpassend gedrag stimuleert. Vooraf veronderstelden we dat veel structuur en regels de speelruimte van medewerkers voor het vinden van een nieuwe onbalans verkleint, waardoor zij minder open zullen overleggen en zich meer zullen aanpassen. Maar wat open overleggen betreft blijkt het omgekeerde waar. Een verklaring hiervoor is dat medewerkers en hun eventuele onbalans in een sterk gestructureerde organisatie zichtbaarder zijn, waardoor men gedwongen wordt om onbalans bespreekbaar te maken en op te lossen. In een structuurloze organisatie daarentegen kunnen medewerkers veel gemakkelijker ongezien 'doormodderen' met hun onbalans.

Omdat veel structuur en regels zowel open overleggen als aanpassen stimuleert, concluderen we dat er kennelijk een optimum aan structuur en regels moet zijn: te weinig structuur maakt dat medewerkers hun onbalans niet openhartig aan de kaak stellen, maar teveel structuur zorgt ervoor dat medewerkers zich aanpassen aan wat de baas vraagt waardoor hun onbalans blijft voortbestaan.

Een andere vorm van speelruimte, namelijk regelmogelijkheden in het werk zelf, blijkt medewerkers aan te zetten tot meer open overleggen, minder aanpassen en minder vermijden. Speelruimte in het werk zelf helpt dus om constructief om te gaan met onbalans (zie tabel 1).

#### *Relatiefactoren*

Uit tabel 2 blijkt dat relatiefactoren veel invloed hebben op de mate waarin medewerkers kiezen voor open overleggen en vermijden. Hoog is de invloed van de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende. Als die relatie gekenmerkt wordt door eerlijkheid, persoonlijke waardering, wederzijds respect en vertrouwen, dan kiezen medewerkers veel meer voor open overleggen en veel minder voor vermijden. Verder blijkt dat als medewerkers veel in te brengen hebben bij hun leidinggevende, als zij hun huidige baan aantrekkelijk vinden en als zij een goede arbeidsmarktpositie hebben, zij eerder kiezen voor open overleggen en minder voor vermijden.

Relatiefactoren	Open overleggen	Aanpassen	Vermijden
Goede relatie met de leidinggevende	++		—
Invloed op de leidinggevende	++		—
Aantrekkelijkheid baan	++		-
Goede arbeidsmarktpositie	+		-

Tabel 2. Samenhang van relatiefactoren met open overleggen, aanpassen en vermijden door medewerkers.

### Individuele factoren

Uit tabel 3 blijkt hoe individuele factoren samenhangen met open overleg door medewerkers. Het belangrijkste is self-efficacy in probleemoplossend gedrag. Hoe meer self-efficacy, hoe meer men kiest voor open overleggen en hoe minder voor vermijdingsgedrag. Ook andere individuele factoren spelen een rol. Hoe extravert, vriendelijker, en/of minder neurotisch medewerkers zijn, hoe meer ze kiezen voor open overleggen en hoe minder voor vermijden. Ook communicatieve vaardigheden maken dat medewerkers meer open overleggen en minder vermijden, hoewel deze vaardigheden onverwacht ook leiden tot meer aanpassend gedrag. Dit laatste wijst erop dat communicatief vaardige mensen kennelijk eerder toegeven en concessies doen in gesprekken over onbalans met hun leidinggevende dan communicatief minder vaardige mensen. De verwachting was dat communicatieve vaardigheden aanpassend gedrag juist zouden afremmen, omdat dergelijke vaardigheden medewerkers in staat stellen om assertief op te treden, 'nee' te zeggen en dóór te vragen. In plaats daarvan lijkt het erop dat communicatief vaardige mensen eerder geneigd zijn om zich te verplaatsen in wat de andere partij wil, en wellicht om die reden geneigd zijn tot concessies en aanpassend gedrag.

Individuele factoren	Open overleggen	Aanpassen	Vermijden
Extraversie	+		-
Vriendelijkheid	+		-
Neuroticisme	-		++
Communicatieve vaardigheden	+	+	-
Self-efficacy probleem-oplossend gedrag	++		—
Leeftijd		-	
Vrouwelijk geslacht	+		-
Opleiding MBO of lager	+		
Opleiding Academisch	-		
Diensttijd	+	-	

Tabel 3. Samenhang van individuele factoren met open overleggen, aanpassen en vermijden door medewerkers

Demografische factoren doen er eveneens toe. Vrouwen blijken meer open te overleggen en minder te vermijden. Medewerkers met een MBO-opleiding of lager blijken meer open te overleggen dan medewerkers met een hogere opleiding, terwijl academisch opgeleiden juist wat minder open overleggen dan lager opgeleiden. Deze bevindingen zijn tegen-intuïtief; het lijkt plausibeler dat hoogopgeleiden juist wat meer open met hun baas overleggen over onbalans. Een mogelijke verklaring voor deze bevinding is dat hoger opgeleiden wellicht wat meer dan lager opgeleiden zelfstandig hun onbalans kunnen oplossen, zonder daarover open te hoeven overleggen met hun leidinggevende. Ten slotte blijkt dat een lange diensttijd leidt tot meer open overleggen en minder aanpassen.

#### *De belangrijkste voorspellers van gedrag bij onbalans*

In het voorgaande hebben we besproken welke factoren in de organisatie, de relatie en het individu nu bepalend zijn voor gedrag bij onbalans. Belangrijk om te weten is echter welke (soort) factoren nu het belangrijkste zijn. Dit helpt managers om te kiezen voor interventies waarvan het meeste effect kan worden verwacht.

Om de vraag naar de belangrijkste voorspellers te beantwoorden, hebben we zogenoemde stapsgewijze regressie-analyses gedaan. Dit houdt in dat één voor één verbanden worden berekend tussen verklarende factoren en het te voorspellen gedrag, waarbij de factor die het sterkst samenhangt met het gedrag als eerste stap in de regressie-analyse wordt opgenomen, gevolgd door factoren die daarna het sterkst samenhangen met het te voorspellen gedrag (en het minst sterk met de factoren die al in de regressie-analyse zijn opgenomen). Zo ontstaat een rangorde van meest naar minst belangrijke voorspeller. Tabel 4 geeft hiervan een overzicht.

<b>Open overleggen</b>	<b>Aanpassen</b>	<b>Vermijden</b>
1. Goede relatie met de leidinggevende	1. Aanpassend gedrag als norm	1. Weinig invloed op de leidinggevende
2. Hoge self-efficacy oplossend gedrag	2. Korte diensttijd	2. Lage self-efficacy oplossend gedrag
3. Complimenten van de leidinggevende	3. Veel structuur en regels	3. Mannelijk geslacht
4. Leidinggevende neemt contact op bij ziekte	4. Verzuim wordt gemeld aan collega's	
5. Vrouwelijk geslacht	5. Weinig regelmogelijkheden	
6. Formeel signaleringssysteem	6. Goede communicatieve vaardigheden	
	7. Formeel signaleringssysteem	

Tabel 4. Belangrijkste voorspellers van open overleggen, aanpassen en vermijden

Uit tabel 4 blijkt dat een goede relatie met de leidinggevende de belangrijkste voorspeller van open overleggen is, gevolgd door een hoge self-efficacy in oplossend gedrag. Dit duidt er op dat relatiefactoren het belangrijkste zijn om open overleggen te stimuleren, gevolgd door individuele factoren. Daarna blijkt dat complimenten van de leidinggevende, een leidinggevende die snel contact opneemt bij ziekte, vrouw-zijn en ten slotte een formeel signaleringssysteem een belangrijke rol spelen ter verklaring van open overleggen. Met andere woorden, ook al zijn relatie- en individuele factoren het belangrijkste, in aanvulling daarop kunnen organisaties het nodige invoeren om open overleggen extra te stimuleren. Dat betreft dan met name de introductie van een belonende stijl van leidinggeven, evenals signaleringssystemen waaronder snel bellen bij ziekte en formele signalering.

De kans op aanpassend gedrag is met name groot wanneer dergelijk gedrag de sociale norm is. Daarna is een korte diensttijd de meest belangrijke voorspeller van aanpassen: kennelijk 'durven' medewerkers die kort in dienst zijn hun onbalans nog niet bespreekbaar te maken uit angst voor baanverlies, maar zijn zij sterk geneigd om zich aan te passen aan wat hun werk en leidinggevende van hun vraagt. Op de derde plaats staat veel structuur en regels als voorspeller van aanpassen, gevolgd door verzuimmeldingen aan collega's, weinig regel-mogelijkheden hebben in het werk, goede communicatieve vaardigheden en ten slotte de aanwezigheid van een formeel signaleringssysteem. Uit dit rijtje van voorspellers trekken we de conclusie dat organisatiefactoren het belangrijkste zijn ter verklaring van aanpassen, gevolgd door individuele factoren. Daarentegen blijkt de relatie niet belangrijk ter voorspelling van aanpassend gedrag.

Vermijden door medewerkers treedt vooral op wanneer medewerkers weinig invloed hebben op hun leidinggevende. Met andere woorden, een groot machtsverschil in het voordeel van de leidinggevende maakt dat medewerkers een openhartig gesprek over hun onbalans met hun leidinggevende uit de weg gaan. Daarna blijkt een lage self-efficacy een belangrijke voorspeller van vermijden, gevolgd door man-zijn. Het zijn dus met name relatiefactoren, gevolgd door individuele factoren die bepalend zijn voor vermijdingsgedrag, terwijl organisatiefactoren van minder groot belang blijken.

De conclusie luidt dat zowel open overleggen als vermijden vooral afhankelijk zijn van relatie- en individuele factoren, terwijl aanpassen vooral afhankelijk is van organisatie- en individuele factoren.

## Conclusie en aanbevelingen

We begonnen dit artikel met de opmerking dat de hoge WAO-instroom weliswaar ingedamd wordt, maar dat er nog veel winst te behalen valt met een preventieve aanpak. Met ons onderzoek hebben wij aangetoond dat een dergelijke preventieve aanpak zich vooral zou moeten richten op het *open overleg* tussen medewerkers en leidinggevenden.

In de praktijk blijken de meeste medewerkers en leidinggevende onbalans open te overleggen. Gelukkig maar, want de hoge mate waarin onbalans voor blijkt te komen bij ‘alle soorten’ medewerkers geeft aan dat open overleg hard nodig is. Door onbalans als iets normaals op te vatten krijgen leidinggevenden en medewerkers een breed scala aan handvatten voor vroegtijdige interventie, waarmee ze kunnen voorkomen dat onbalans uit de hand loopt en medewerkers er ziek van worden. Die ‘brede blik’ is ook mogelijk omdat in de metafoor van onbalans werkproblemen nooit eenzijdig toegeschreven worden aan ófwel het werk, ófwel de persoon. Altijd betreft het een balans tussen beide. Elke interventie begint dan met een gesprek tussen medewerker en leidinggevende (of, als het takenpakket heel zelfstandig wordt ingevuld, een gesprek van de medewerker ‘met zichzelf’). In dat gesprek onderzoekt men wat er veranderd moet worden om een nieuw evenwicht te bereiken: ligt het aan het werk (bijvoorbeeld te hoge of te lage taakeisen), aan de mens (bijvoorbeeld onder- of overgekwalificeerd) of beide? Richt verzuimpreventie dus niet eenzijdig op mens óf werk maar op open overleg over balans tussen mens én werk. Wat kunnen medewerker en leidinggevende daar gezamenlijk aan doen? Hieronder zetten we onze aanbevelingen op een rij, opdat de lezer kan kiezen uit een menu van mogelijke acties ter verbetering van omgaan met onbalans.

### *Houd een ‘vinger aan de pols’ bij (on)balans*

Omdat onbalans eerder regel dan uitzondering is, is het zowel voor leidinggevenden als medewerkers zelf belangrijk om een ‘vinger aan de pols’ te houden. Leidinggevenden kunnen dat doen door niet alleen in jaarlijkse functioneringsgesprekken, maar ook in de dagelijkse wandelgangen af en toe te vragen hoe het met hun medewerkers gaat en wat hen momenteel (de)motiveert. Zo komt een ernstige vorm van onbalans nooit onverwacht en kan vroegtijdig gekozen worden voor een oplossende aanpak die uitval voorkomt.

*Voer informele en formele signaleringsmechanismen voor onbalans in* Organisaties kunnen allerlei signaleringsmechanismen voor onbalans invoeren. De meest simpele vorm is: het hanteren van strakke procedures bij ziekteverzuim. Snel contact opnemen, melden bij collega’s, een bedrijfsarts die snel actie onderneemt, et cetera. Maar er zijn ook geavanceerdere signaleringssystemen denkbaar die al onbalans signa-

leren voordat medewerkers ziek worden. Naast formele signalering is informele signalering evenzo belangrijk. Informele signalering is te vergelijken met onderlinge sociale steun van collega's: het houdt in dat men aan de bel trekt als men ziet dat een collega het niet meer trekt. Zulke informele signalering kan expliciet geïntroduceerd en besproken worden tijdens bijvoorbeeld een werkoverleg of een teambuilding-sessie.

*Maak van open overleg de sociale norm*

Net als informele signalering kunnen ook sociale normen over hoe om te gaan met problemen gezamenlijk geïntroduceerd en gehandhaafd worden door teams of afdelingen zelf, eventueel met ondersteuning door een externe begeleider. Tijdens werkoverleg kan gediscussieerd worden over wat de huidige normen zijn: is hard werken tot je er bij neervalt de norm, of is het eerder de gewoonte om kenbaar te maken wanneer je het niet meer trekt? Dan wordt bijvoorbeeld ook duidelijk of er verschillend over wordt gedacht. Zo kan het zijn dat leidinggevend vaker aanpassend gedrag als norm zien dan medewerkers. Die kloof kan gebruikt worden om discussie op gang te brengen en consensus te verkrijgen over de meest wenselijke sociale norm.

*Voer een belonende stijl van leidinggeven in*

Leidinggevend kunnen bewuster gebruik maken van positieve feedback. Dit onderzoek toont aan medewerkers eerder geneigd zijn om problemen open te bespreken wanneer leidinggevend vaker complimenten geven.

*Besteed continu aandacht aan de relaties tussen medewerkers en leidinggevend*

Omdat de relatie tussen medewerkers en leidinggevend essentieel is voor oplossend omgaan met onbalans, verdient deze relatie continue aandacht van de partijen zelf maar ook van het hogere management. Analoog aan wat wel 'teambuilding' heet zou er in organisaties 'relatiebuilding' kunnen plaatsvinden. Weliswaar is tegenwoordig mediation bij arbeidsconflicten in opkomst, maar dat wordt vaak toegepast als de verhoudingen al (ernstig) verstoord zijn. Het valt daarom te overwegen om preventief aan relaties tussen medewerkers en leidinggevend te werken, al of niet in cursusverband.

*Vergroot self-efficacy door middel van selectie en training*

Self-efficacy ten aanzien van probleem-oplossend gedrag blijkt van groot belang voor effectief omgaan met onbalans. Zorgen voor medewerkers met een hoge self-efficacy kan op twee manieren. De eerste is selectie. Het mag weliswaar beslist niet zo zijn dat neurotische mensen voortaan voor alle functies worden afgewezen, omdat deze mensen doorgaans

een lagere self-efficacy hebben; wel bevelen wij dit aan in functies waarin emotionele stabiliteit een belangrijke functie-eis is (denk aan docenten, verpleegkundigen, etc.). Dit verhoogt namelijk zowel de kans op geschiktheid voor de functie en dus een betere balans, als de kans op succesvol omgaan met eventuele onbalans. Een tweede manier om self-efficacy te verhogen is door het te leren. 'Oefening baart kunst', en die oefening kan op verschillende manieren bereikt worden: denk aan trainingen, coaching en therapie.

*Wees alert op risicogroepen*

Leidinggevendenden zouden meer aandacht moeten hebben voor risicogroepen. Bij vrouwelijke en jonge medewerkers zouden leidinggevendenden eerder kunnen doorvragen naar hun thuissituatie, bij mannen juist naar 'gevoelige' zaken die te maken hebben met aanzien en respect. Bij mannen is het sowieso raadzaam om vaker het initiatief te nemen voor een gesprek over hoe ze in het werk staan, omdat mannen minder snel geneigd zijn om zelf het initiatief tot een probleemoplossend gesprek te nemen.

De slotconclusie van dit artikel is dat medewerkers en leidinggevendenden samen moeten werken aan het *organiseren van de dialoog* tussen hen beiden. Want hoe langer zo'n gesprek over onbalans uitblijft, hoe groter de kans op langdurig verzuim. Open overleg kan een substantiële bijdrage leveren aan het vroegtijdig herstellen van onbalans, waarmee de kans op uitval kleiner wordt. Hiermee kunnen werknemers en werkgevers gezamenlijk een bijdrage leveren aan hun welzijn.

---

SUMMARY

**Dialogue as an early gatekeeper:  
an open dialogue prevents sick leave**

**This article focuses on the role of the conduct of employees and their supervisors in periods a personnel mismatch which, for instance, occurs when the personal capabilities and needs of employees no longer match the demands of the work and its context. Such a mismatch may lead to the employees taking sick leave if both parties fail to effectively deal with this situation. The authors argue that an open dialogue between the employee and his or her supervisor is the most effective strategy for early recovery and for again reaching a match. Avoiding, imposing a remedy for, or complying with a mismatch may, on the other hand, bring about negative consequences,**

such as sick leave. The authors suggest that certain organisational, relational, and individual factors can either improve or reduce the effectiveness of behaviour. They have tested these hypotheses in a sample of 624 employees and 165 supervisors in eleven different organisations. The results show that employees who choose to openly discuss their mismatch with their supervisor are more likely to remedy it. On the other hand, adjusting to the mismatch causes them to have to cope with it for a longer time. Avoiding to tackle the mismatch is associated with longer sick leave. The behaviour of supervisors also appears to influence the effects of the mismatch. When supervisors engage in an open dialogue with an employee experiencing a mismatch, the latter recovers more quickly. The more supervisors tend to impose their remedies or to avoid to deal with employees in these situations, the less likely a solution is found. The authors draw the conclusion that open dialogue must be organised, and give clear suggestions to achieve it: organisational factors that make mismatches evident in an early stage contribute to effective behaviour, as does an organisational culture that stimulates discussing problems and rewards proper leadership. Relational factors seem to be the most important, as good relationships between employee and supervisor explain best the occurrence of open dialogue. Self-efficacy (the belief of a person that he by himself is capable of effective problem solving) is a very important aspect of the individual factors that contribute to an open dialogue.

---

### Literatuur

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- De Dreu C.K.W., & Van Dierendonck, D. (2001). Arbeidsconflicten en psychisch welbevinden. In NSvP (Red.), *Ziek van conflict. Vier onderzoeksmonografieën*. Arnhem: Nederlandse Stichting voor Psychotechniek.
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Laitinen-Krispijn, S., & Bijl, R. (2002). *Werk, psyche en ziekteverzuim. Aard en omvang van psychische stoornissen, ziekteverzuim en zorggebruik in de beroepsbevolking*. Utrecht: Trimbosinstituut.
- Nauta, A., De Vries, S., Bosch, K., & Van Schie, J. (2001). Gezonde conflicten op het werk. Een theoretisch model. *Gedrag en Organisatie*, 14, 331-345.
- Nauta, A., & Sanders, K. (2001). Onderhandelingsgedrag tussen afdelingen in productiebedrijven. *Gedrag en Organisatie*, 14, 107-127.
- Nauta, A., Sloten, G. van (2004). *De dialoog als vroege Poortwachter, het voorkomen van verzuim door onbalans*. Van Gorcum, in opdracht van de Stichting Management Studies te Den Haag, 2004, 69 pagina's, ISBN 90 232 3922 9.



- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., & Kim, S.H. (1994). *Social conflict. Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Semmer, N. (1996). Individual differences, work stress and health. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst, & C.L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 51-86). Chichester: Wiley.
- Spector, P.E., & Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Van Putten, D.J. (1996). Arbeidsconflicten en ziekteverzuim : omvang van het verzuim en oneigenlijk gebruik van de Ziektewet. *Tijdschrift voor bedrijfs- en verzekeringsgeneeskunde*, 4(3), 89-97.