

# De betekenis van Employee Embeddedness in de relatie tussen het ontstaan van een conflict over ziekteverzuim en de aanvraag van een deskundigenoordeel

*Fred Scholte*

## Inleiding

In ons onderzoek is een nieuw theoretisch model ontwikkeld, genaamd Employee Embeddedness. Dit model omvat de drie belangrijkste levensdomeinen (het werk, het privéleven en de leefomgeving) en de mate waarin de werknemer daarin is ingebed (Scholte, Schellart & van der Veen, 2015; Scholte, Schellart & van der Veen, 2016). De aanname was dat de mate van algehele inbedding in deze drie levensdomeinen meer licht kan werpen op het ontstaan van het conflict over ziekteverzuim en de redenen om een deskundigenoordeel aan te vragen. Conform onze vooronderstelling, zo bleek uit onze survey, zijn er samenhangen gevonden tussen de volgende factoren. Er is een samenhang tussen de mate van On-the-Job Embeddedness en de mate van Off-the-Job Embeddedness<sup>1</sup> en het krijgen van een conflict over het ziekteverzuim enerzijds en het aanvragen van een deskundigenoordeel anderzijds. Een lagere mate van Employee Embeddedness hangt samen met een grotere kans op een conflict en de aanvraag van een deskundigenoordeel. Er spelen echter nog meer factoren een rol. Zo blijkt het contact tussen werkgever en werknemer samen te hangen met de kans dat de werknemer na de uitspraak van UWV nog aan het werk is. Het is van belang dat de werkgever het initiatief neemt in het contact tijdens het verzuim.

## Bevindingen uit eerder onderzoek

In eerder onderzoek is de samenhang tussen verschillende factoren onderzocht. Hieronder volgt daar een korte samenvatting van.

### ***Presenteïsme***

Presenteïsme is het verschijnsel dat werknemers ondanks het ziek zijn toch op het werk verschijnen. Uit eerder onderzoek blijkt dat er diverse redenen zijn waarom de werknemer door blijft werken met klachten. Hansen & Andersen (2009) onderscheiden de volgende motieven: een hoge motivatie, grote tevredenheid over de baan, verbondenheid met de organisatie, ongewenste intimiteiten, misbruik en discriminatie (vooral bij opnemen van ziekteverlof), veel werkdruk, onderbezetting, extreme aantallen overwerkuren, deadlines, persoonlijke financiële moeilijkheden en baanonzekerheid en een streng ziekteverzuimbeleid, zoals disciplinaire maatregelen, reductie loon bij ziekteverzuim en een brief nodig hebben van iemand uit de gezondheidszorg om ziekteverlof op te kunnen nemen.

---

<sup>1</sup> 'On-the-job Embeddedness' beschrijft in welke mate een werknemer ingebed is in zijn bedrijf en zijn werk. 'Off-the-Job' Embeddedness beschrijft in hoeverre de werknemer ingebed is in de omgeving waarin hij leeft (Lee, Mitchell, Sablinski, Burton, & Holtom, 2004).

Bergström et al. (2009) trekken in hun onderzoek naar effecten van presenteïsme op de algemene gezondheid in de toekomst de voorlopige conclusie: *'Hoewel het nog te vroeg is om definitieve conclusies te trekken tonen onze studie en die van Kivimäki e.a. (2005) aan dat presenteïsme (ziek aanwezig) negatieve effecten heeft op diverse aspecten van de toekomstige gezondheid. Dit suggereert dat de opkomst van het verschijnsel van presenteïsme niet alleen benaderd kan worden door werkgevers vanuit het perspectief van verlies van de productiviteit maar ook (Goetzel e.a., 2005) als een onderwerp met betrekking tot de gezondheid van de werknemers.'*

### ***Het contact met de werkgever***

In het contact speelt mee hoe goed de relatie is tussen werkgever en werknemer. Dat wordt mede bepaald door de opstelling van de leidinggevende. Een schending van het psychologisch contract is van invloed op het contact tussen werkgever en werknemer. Het psychologisch contract gaat over de niet uitgesproken verwachtingen van beide partijen naar elkaar toe. Coyle-Shapiro en Kessler (2000) vinden in hun onderzoek dat werknemers, als de werkgever in hun ogen de onuitgesproken verwachtingen omtrent dat contract niet vervult, de balans in hun relatie met de werkgever naar beneden bijstellen (ten aanzien van hun verbondenheid en hun bereidheid om zich als loyale werknemer op te stellen). Overigens valt op dat in steeds meer onderzoek met betrekking tot het psychologisch contract ervan uitgegaan wordt dat ook de leidinggevende onuitgesproken verwachtingen heeft. In dat geval zijn beide partijen in elkaar teleurgesteld.

### ***Het contact met de bedrijfsarts***

Uit onderzoek van Zwart, Prins & van der Gulden (2011) naar de positie van de bedrijfsarts blijkt dat er arbodiensten zijn die contact leggen en onderhouden met de werkvloer, los van eventuele medische klachten van de werknemers. Het is voorstelbaar dat dit het eerste contact over ziekteverzuim voor de werknemer iets vergemakkelijkt.

### ***Het contact met collega's***

Er is gebleken dat de steun van collega's een positieve invloed kan hebben op het proces van het hervatten van taken (Post, 2005; Knecht et al., 2004). Als de werknemer deze steun ontbeert kan dit het re-integratieproces hinderen. Het is voor collega's vaak moeilijk de herstellende collega te ontzien, omdat de dagelijkse routine op het werk dat niet mogelijk maakt (Knecht et al., 2004; Von Meyenfeldt, de Jong & Schrijvershof, 2009).

### ***Terugkeer naar werk***

Sprengers, Tazelaar & Flap (1988) hebben in hun onderzoek soortgelijke bevindingen gedaan, namelijk dat werknemers met een groter sociaal kapitaal ervaren dat ze sneller weer aan het werk komen. Dat betekent overigens niet dat hun herplaatsing op een kwalitatief hoger niveau is. Het onderstreept wel dat een groot sociaal kapitaal van belang is bij het vinden van ander werk. Granovetter (1974) laat in zijn boek 'Getting a Job' al zien hoe belangrijk sociale netwerken zijn. Het gaat dan vooral om de netwerken met zwakke relaties (Sprengers, Tazelaar & Flap, 1988). Daarmee worden relaties bedoeld die nog niet zo lang bestaan, minder intensief en intiem zijn, minder wederzijdse uitwisseling bevatten en die sociale kloven kunnen overbruggen doordat ze meer en nieuwe informatie (lees: nieuwe contacten) geven voor de betrokkenen (Sprengers, Tazelaar & Flap, 1988).

## Vraagstelling

Al deze bovengenoemde factoren zijn in verschillende studies onderzocht. Er is voor zover ons bekend echter geen systematisch onderzoek gedaan naar het totale proces van ziekmelding tot de aanvraag van dit specifieke deskundigenoordeel. In het huidige onderzoek hebben we met de theorie van Employee Embeddedness gezocht naar een verklaring voor het ontstaan van het conflict over het ziekteverzuim en de uiteindelijke aanvraag van het deskundigenoordeel.

Om inzicht te verkrijgen welke betekenis mensen geven aan het proces en de relaties daarbinnen, hebben we de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Hoe hebben werknemers die een deskundigenoordeel hebben aangevraagd dit proces ervaren?
2. In hoeverre herkennen de geïnterviewden de in de survey gevonden samenhangen tussen diverse factoren rond zowel het conflict als het aanvragen van een deskundigenoordeel (Scholte, Schellart & van der Veen, 2016)?
3. Hebben de geïnterviewden nog andere ervaringen gehad rondom zowel het conflict als het aanvragen van een deskundigenoordeel?

## Methode

In dit kwalitatief onderzoek hebben we de respondenten uit de casegroep (van de survey) geïnterviewd (Scholte, Schellart & van der Veen, 2016); werknemers die een deskundigenoordeel hebben aangevraagd. De respondenten waarmee gesproken is hebben in de vragenlijst van het survey (misschien) positief te staan tegenover een interview over hun ervaringen. Binnen die groep is gekeken naar de score ten aanzien van de mate van On- en Off-the-Job Embeddedness. Op basis daarvan zijn er zes categorieën gemaakt. Getracht is evenveel respondenten per categorie te interviewen. De geselecteerde personen zijn eerst per brief benaderd en daarna telefonisch, om nogmaals het doel van het onderzoek en het interview toe te lichten en om uiteindelijk een afspraak te maken. Met toestemming van de geïnterviewden zijn alle gesprekken opgenomen en woordelijk uitgeschreven. De interviews vonden in de meeste gevallen plaats bij de respondent thuis. Gemiddeld duurden de interviews ongeveer een uur.

Er zijn uiteindelijk 24 respondenten geïnterviewd, waarvan de helft man ( $n = 12$ ). De gemiddelde leeftijd was 47,21 jaar. De mannelijke respondenten scoorden gemiddeld hoger op Embeddedness dan de geïnterviewde vrouwen.

# Resultaten

## 1. Hoe hebben werknemers die een deskundigenoordeel hebben aangevraagd dit proces ervaren?

Uit de interviews komt naar voren dat er meerdere tijdpaden zijn buiten het tijdpad zoals dat geschetst wordt door UWV en SZW (zie figuur 1).

### *De verlate ziekmelding*

De werknemer merkt dat het werk hem al een tijd niet meer gemakkelijk afgaat, maar hij werkt nog door (figuur 1b). Dit wordt presenteïsme genoemd. Hij ervaart bijvoorbeeld teveel werkdruk of er spelen dingen in de thuissituatie die zijn aandacht vragen. Na verloop van tijd kaart de werknemer dit aan bij de leidinggevende en deze om rekening te houden met zijn klachten. Wanneer de werkgever daar niet op ingaat, is er sprake van een arbeidsconflict<sup>2</sup>. Op het moment dat de werknemer zich alsnog ziekmeldt leidt dat opnieuw tot een conflict, maar dan over het verzuim. De werkgever meent dat de werknemer zich ziekmeldt, omdat hij de werknemer niet tegemoet is gekomen. De werknemer ziet echter geen andere mogelijkheid dan zich ziek te melden. Het werk wordt als te zwaar ervaren en de klachten bepalen steeds meer het leven van de werknemer.

### *De acute ziekmelding*

in de situatie waarin werknemer zich acuut ziekmeldt (figuur 1c), wordt de ziekmelding gedaan omdat er direct een intensief medisch traject is gestart, waarbij sprake is van een operatie of een intensieve therapie. In een dergelijke situatie ontstaat niet snel een discussie over de ziekmelding. Hier ontstaat het meningsverschil als er een terugval in het herstelproces ontstaat en de werknemer zich opnieuw ziekmeldt.

#### **Figuur 1. De tijdpaden**

##### **a. Het tijdpad volgens UWV**

1. Ziekmelding
2. Conflict
3. Aanvraag DO
4. Uitspraak UWV
5. Resultaat na DO

##### **b. De verlate ziekmelding**

1. Presenteïsme
2. Arbeidsconflict
3. Ziekmelding
4. Conflict
5. Aanvraag DO
6. Uitspraak UWV
7. Resultaat na DO

##### **c. De acute ziekmelding**

1. Presenteïsme
2. Ziekmelding
3. Herstel
4. Re-integratie
5. Terugval / nieuwe ziekmelding
6. Conflict
7. Aanvraag DO
8. Uitspraak UWV
9. Resultaat na DO

We zien dus dat het conflict over het ziekteverzuim vaker pas later in het proces ontstaat: in fase 4 (bij de verlate ziekmelding) of in fase 6 (bij de acute ziekmelding), maar niet alleen in fase 2, zoals in het werkproces gesuggereerd wordt. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat er voorafgaand aan het

<sup>2</sup> Definitie 'arbeidsconflict' in de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten : 'Twee individuen, een individu en een groep of twee groepen, binnen de grenzen van een arbeidsorganisatie, hebben een arbeidsconflict als tenminste één van de partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert. Dit kan betrekking hebben op arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden.'

conflict over het ziekteverzuim al de nodige contactmomenten zijn geweest tussen werkgever en werknemer, al dan niet in samenwerking met de arbodienst. Het is daarbij belangrijk op welke manier er tijdens deze contactmomenten met elkaar gecommuniceerd is.

## **2. In hoeverre herkennen deze werknemers de in het model Employee Embeddedness gevonden relaties binnen zowel het conflict als het aanvragen van een deskundigenoordeel?**

### ***On-the-Job Embeddedness en het ontstaan van het conflict over het ziekteverzuim***

In On-the-Job Embeddedness gaat het over de volgende dimensies op het werk: *Link* (lengte dienstverband, en het aantal werkcontacten), *Fit* (kwaliteit van de relaties, passendheid werk) en *Sacrifice* (offers bij ontslag). Bij *Fit* wordt gevraagd naar de waardering die de werknemer krijgt van collega's en leidinggevende.

In de interviews valt op dat de respondenten over het algemeen positief zijn over de inhoud van hun werk en de klanten of doelgroep waarvoor zij werken. Een neutralere houding komt echter ook voor, omdat de werknemer bijvoorbeeld vindt dat hij onder zijn niveau werkt. Een ander is snel na aanvang van de baan negatief over het werk vanwege de bedrijfscultuur, maar de baan opzeggen is geen optie vanwege financiële verplichtingen, zoals een hypotheek of studerende kinderen.

Er zijn uit de interviews meer specifieke aspecten naar voren gekomen, die niet expliciet genoemd zijn in het theoretisch model, maar wel verbonden zijn met On-the-Job Embeddedness. Deze aspecten hebben ons meer inzicht gegeven in de gang van zaken rondom het ontstaan van het conflict over het ziekteverzuim.

### ***Aspecten gerelateerd aan de relatie met de werkgever***

- Negatieve opstelling van de werkgever

Over één punt zijn de respondenten het met elkaar eens: de negatieve opstelling van de leidinggevende tijdens en na de ziekmelding. Zijn reactie op de 'uitgestelde' ziekmelding of de stagnatie in het herstelproces is er doorgaans een van ongeloof. Terwijl de werknemer nog waardering heeft voor het werk en de collega's, krijgt de verticale verbintenis met het werk een knak. De werknemer merkt dat zijn ziekmelding in een sfeer van wantrouwen wordt ontvangen. Zoals een van de respondenten verwoordt: '[Als ik niet naar mijn werk ga, auteur] ...*dan lijkt ik een soort werkweigeraar, dus ik ben iedere keer wel aan het werk gegaan.*' Daarmee lijkt de werknemer in de ogen van de werkgever juist te bevestigen dat hij niet ziek is, maar feitelijk is er sprake van presenteïsme.

- De vertrouwensbreuk

Van een vertrouwensbreuk is sprake als de werknemer de werkgever verwijt een eerder gedane toezegging niet na te komen of als het gedrag van de werkgever ervoor zorgt dat het vertrouwen in diens goede bedoelingen verdwijnt. Volgens één van de respondenten was zijn werkgever heel snel met het tenietdoen van de gedane: '*Kind gekregen, baas thuis langs geweest en afgesproken het tempo omlaag te doen, waar mijn vrouw bijzit. Volgende dag op kantoor zegt hij dat wat er de dag ervoor besproken is, alleen is gezegd om mijn vrouw gerust te stellen, maar dat het echt niet kan.*' Andere werknemers constateren dat gespreksverslagen (over het verzuim of het functioneren) niet

kloppen of dat er lelijke dingen over hen worden gezegd. Ze besluiten vervolgens de gesprekken op te nemen: *'Ik ben op een gegeven moment zover dat ik gesprekken ga opnemen, ze zeggen soms zulke gemene dingen en zijn manipulerend bezig.'* Andere werknemers, die nog in een re-integratietraject zitten, worden zonder overleg geheel hersteld gemeld door de werkgever. Soms gebeuren dit soort dingen voorafgaand aan de ziekmelding en dan gaat het er niet subtiel aan toe: de leidinggevende geeft aan een gesprek te willen met de werknemer, wat even later een functioneringsgesprek blijkt te zijn waarin werknemer op non-actief wordt gezet.

- Schending van het psychologisch contract

Wanneer (onuitgesproken) verwachtingen – ook wel het psychologisch contract genoemd – niet uitkomen heeft dat een negatief effect op de werknemer. In de ogen van de werknemer schendt de werkgever dit contract. De werknemer veronderstelt bijvoorbeeld een speciale band met de werkgever te hebben en verwacht daarom met (meer) respect behandeld te worden: *'Probleem is dat mijn werkgever een vriend van mij is; ik ben ook peetvader van één van zijn kinderen. Dat doet wel iets met het proces en ik heb het heel spijtig gevonden dat hij helemaal niets heeft laten horen vanuit een vriendschappelijk perspectief, dat hij alles heeft laten oplossen door dat tussenmanagementlaagje.'*

Een andere werknemer klaagt bij zijn leidinggevende over dat hij teveel overuren maakt en merkt dat dit zijn gezondheid schaadt. Hij krijgt geen reactie op zijn verzoek om minder uren te werken: *'Terwijl we die vrijdag daarvoor nog samen wat hebben gedronken. Hij, de directeur - een voormalig studiegenoot - weet van mijn verzoek om minder uren te werken.'*

Omdat de werkgever niet van deze verwachtingen afweet, kan hij er ook geen rekening mee houden. De werknemer voelt zich desondanks enorm gekwetst als de werkgever niet overeenkomstig zijn verwachtingen handelt.

- Het ontbreken van de persoonlijke invalshoek

Sommige respondenten gaven aan dat ze in het contact iets persoonlijks gemist hebben: *'Als hij gewoon een bloemetje gestuurd zou hebben, dan was het misschien heel anders gegaan. Ik wil op dat moment alleen maar gezond worden.'* Een andere werknemer laat weten: *'Als ze maar een keer gezegd zouden hebben: "Sorry, we hebben het verkeerd aangepakt," dan zou dat misschien voor mij al voldoende geweest zijn.'*

De werknemer ervaart een verstoring in de relatie met zijn werkgever. Het is lastig om een oplossing te vinden wanneer er sprake is van tegengestelde belangen. Eerst is de werknemer vaak nog te tevreden over het werk en de collega's. Hij wil weer aan het werk, maar alleen na een goede herstelperiode en hij vraagt erkenning voor zijn klachten. Hij wil weer gewaardeerd worden door de leidinggevende en hoopt dat af te dwingen door een deskundigenoordeel aan te vragen.

Uit de survey kwam naar voren dat het contact tussen werknemer en werkgever samenhangt met de kans om na het deskundigenoordeel aan het werk te zijn.

- De relatie met de bedrijfsarts

In een aantal situaties blijkt dat de bedrijfsarts een belangrijke invloed heeft gehad in het meningsverschil over het ziekteverzuim. Zo voelt een respondent zich geschokt door wat de

bedrijfsarts zegt: *‘Hij zegt steeds: “Zo zijn de regels en volgens de poortwachter regeling moet je binnen zes weken weer aan het werk zijn,”’* maar ook de bejegening wordt als kwetsend ervaren: *‘Hij wil geen contact opnemen met cardioloog en huisarts: “dat hoeft hij niet te doen. Hij heeft daar schijt aan.”’* Soms speelt de positie die de bedrijfsarts inneemt een rol. De bedrijfsarts blijkt de directe collega van de werknemer te zijn. Dit is geen uitzondering: *‘De bedrijfsarts is ook opdrachtgever voor een aantal trajecten bij ons [het betreft een re-integratiebedrijf, auteur]. Hij heeft twee petten op.’*

### *De relatie met de collega’s*

De relaties met collega’s zijn ook onderdeel van On-the-Job Embeddedness. Het gaat om het aantal collega’s met wie de werknemer samenwerkt, in welke mate hij door hen gewaardeerd wordt en gesteund om het werk af te krijgen. Contacten met collega’s kunnen ook buiten werktijd voortgezet worden; dan worden werkrelaties vriendschapsrelaties. In dat geval voegen de relaties ook iets toe aan de mate van Off-the-Job Embeddedness. Op enkele uitzonderingen na geven de meeste respondenten aan dat zij hun werkcontacten gescheiden houden van hun privécontacten. Wel wordt met collega’s gesproken over hoe het op het werk gaat. Er is sprake van een gedeeld ongenoegen waar het gaat over de klachten die de werknemer heeft en over de veranderingen in het werkproces, waardoor de balans tussen werk en privé wordt verstoord, de eigen regelruimte wordt verminderd of de hoge werkdruk niet wordt opgelost. De werknemer die zich ziekmeldt merkt echter dat het daarbij blijft als zijn gesprekken met de leidinggevende zich negatief ontwikkelen. Hij mist dan de (openlijke) steun voor zijn strijd met de werkgever om erkenning van de klachten. Wanneer er in een bedrijf een reorganisatie plaatsvindt, lijkt er vaak sprake te zijn van een angstcultuur. Een respondent verwoordt dat als volgt: *‘Er is veel gemopper onder de collega’s, maar niemand doet zijn mond open, want iedereen is bang voor zijn eigen hachje. Eén collega heeft aan de werkgever gevraagd waarom ik niet zou functioneren, maar daar is geen antwoord op gekomen.’* Het komt echter ook voor dat collega’s direct onderdeel worden van een conflict. Zo meldt een werknemer dat zijn collega’s actief benaderd zijn om een negatieve verklaring over hem af te leggen. Een aantal collega’s heeft dat gedaan, zonder dat er naar zijn zeggen vervolgens aan waarheidsvinding is gedaan.

### *Fit van de baan versus lengte dienstverband*

Op het gebied van On-the-Job Embeddedness wordt naarmate de Link van het werk beter is (vanwege de duur van het dienstverband) ook de Fit met het werk versterkt. Het is dan ook aannemelijk dat passendheid van het werk vaak samengaat met de lengte van het dienstverband. Langer in dienst zijn betekent dat je meer kan groeien in je baan en in je vak en dat wordt gewaardeerd: de werknemer krijgt het gevoel meer ‘Embedded’ te zijn in de organisatie. Hij zal ook minder snel naar een andere baan uitkijken.

De respondenten bevestigen deze veronderstelling. Uit de interviews wordt duidelijk dat de Fit van het werk met name gevoed wordt door de aard van de werkzaamheden, de doelgroep waarmee men werkt en de collega’s. Dit zijn bindingsfactoren die losstaan van de lengte van het dienstverband. Zo zegt een werknemer die een oproepcontract heeft: *‘Ik voel me wel verbonden met de bewoners (klanten), maar niet met de organisatie.’*

### ***Off-the-Job Embeddedness en het ontstaan van het conflict over het ziekteverzuim***

Op het gebied van On-the-Job Embeddedness blijkt dat er veel gebeurt in de relatie tussen de leidinggevende en de werknemer. In een dergelijke situatie moet de werknemer vooral kunnen

bouwen op contacten binnen zijn omgeving, zoals zijn partner, familie, vrienden en burens. De mate van Off-the-Job Embeddedness wordt dus belangrijk. Veel respondenten bevestigen dat. De werknemer gaat te rade bij deze contacten, zij horen de werknemer aan en denken met hem mee. Ze bieden hem begrip en steun, analyseren wat er aan de hand is en adviseren hem over de te volgen strategie: *'Met vrienden heb ik besproken wat te doen om uit het moeras te komen.'* Soms gaat iemand uit het netwerk (partner of ouder) mee naar de gesprekken met de bedrijfsarts en de werkgever: *'Echtgenoot blijkt een grote steun te zijn en gaat mee naar alle gesprekken op het werk.'* Werknemers voelen zich gesterkt door de positieve reacties of door ervaringen opgedaan in andere sociale activiteiten (dit is een voorbeeld dat de *Enrichment Theory* ondersteunt; Greenhaus & Powell, 2006). Ze gaan met zelfvertrouwen de gesprekken met de werkgever en/of bedrijfsarts aan: *'Het kunnen bespreken met familie en vrienden is tot steun geweest. Zij herkennen zich niet in het beeld dat de werkgever van mij heeft.'* We zien echter ook dat gedurende het proces de binding met de omgeving (Off-the-Job Embeddedness) kan veranderen. De 'voordeeltjes' van de omgeving blijven wel hetzelfde, maar er vinden veranderingen plaats in de persoonlijke relaties. Mensen kunnen door een scheiding (partner kan niet langer aanzien hoe de werknemer onder de situatie gebukt gaat) hun partner als steun verliezen. Ook vriendschappen zijn vergankelijk: *'Vrienden ben ik veel kwijt geraakt het laatste jaar. Als het slecht met je gaat, dan zie je niemand meer.'*

### ***On-the-Job Embeddedness en de aanvraag voor een deskundigenoordeel***

Uiteindelijk loopt het meningsverschil zo hoog op dat de werknemer er met de werkgever niet uitkomt. De eerder genoemde escalatiefactoren bij het ontstaan van het conflict kunnen daarbij wederom een rol spelen. De aanvraag komt soms voort uit de druk die door de werkgever wordt opgevoerd. Hij dreigt het loon (geheel of gedeeltelijk) op te schorten of over te gaan tot ontslag, zoals dat ook geoorloofd is volgens de wet. Aanleiding daartoe kan zijn dat de werknemer geen gehoor geeft aan een opdracht van de werkgever: de werknemer gaat bijvoorbeeld niet aan het werk, gaat niet naar de bedrijfsarts, weigert het aangeboden andere werk of weigert naar een specifieke behandelaar te gaan. Het indienen van een aanvraag voor een deskundigenoordeel vindt dan plaats onder grote druk en kan de werknemer het gevoel geven niets meer te verliezen te hebben: *'Ik was al op staande voet ontslagen, het ging mij er puur om mijn recht te halen.'* Soms neemt de werknemer het initiatief om het deskundigenoordeel aan te vragen omdat er geen zicht is op een oplossing van het conflict. De werknemer voelt zich erg verbonden met zijn werk en wil graag het eigen werk hervatten na het afronden van een goede herstelperiode. De werkgever onderneemt verder geen actie en de werknemer wordt onrustig of zelfs wanhopig: *'Ik wilde mijn recht nemen. Ik zag door de bomen het bos niet meer. De verstandhouding met leidinggevende en de bedrijfsarts was al kapot. Ik kwam er niet meer uit. Dit was mijn enige mogelijkheid om een vorm van gerechtigheid te verkrijgen. Toen had ik zoiets: nu gaat de beuk erin. Zo'n oordeel aanvragen is iedereen zijn recht.'* We zien dat er wantrouwen is richting de leidinggevende en de bedrijfsarts: de verticale lijnen in het netwerk op het werk verliezen hun bindende kracht. Als de werkgever prioriteit geeft aan de werkbezetting en weigert rekening te houden met de klachten van de werknemer (bijvoorbeeld het niet leveren van een aangepaste stoel, geen passende werktijden), neemt de mate van verbondenheid van de werknemer met het bedrijf verder af: *'Ik hou mijn ogen wel open voor ander werk. Ik heb wel een goede band met collega's, de ouders en de kinderen, maar niet met de leiding.'* De veranderingen in die verticale banden kunnen ook voortkomen uit het gedrag van de werknemer: *'Ik heb een nul-uren contract en op moment dat ze geen werk hebben zeggen ze: "ga maar naar huis,*



zonder loon". Ik wijs hen erop dat ze wettelijk verplicht zijn een gemiddeld loon te betalen. Omdat ik voor mezelf opkom denk ik dat zij zich zijn gaan ergeren aan mij, want ik heb dit ook aan collega's verteld.' En de werknemer die zich kritisch opstelt in diverse werkgroepen rond de reorganisatie ondervindt steeds meer weerstand bij het middenkader: *'Dat vinden ze erg vervelend en op een gegeven moment is het vervelend dat ik überhaupt besta.'*

Daar waar nog steun wordt verkregen van collega's ten tijde van het meningsverschil, lijkt het erop dat rond de aanvraag van het deskundigenoordeel die steun minder uitgesproken wordt. Slechts een enkele keer staat een collega op door de leidinggevende te bevragen naar zijn motieven. In het merendeel van de gevallen houdt men zijn mond. Vooral als er sprake is van een reorganisatie waarbij ontslagen vallen. Zo hoort een werknemer de collega's veel klagen over de veranderde werkprocessen en zijn ze het eens met haar kritiek, maar niemand doet zijn mond open. Dat dit veel impact kan hebben op een werknemer, blijkt uit het relaas van een werknemer die schetst hoe de verstandhouding met de werkgever steeds verder verslechtert: *'Collega's trekken hun mond niet open (bang voor eigen baan), ook niet bij de FNV. Het uitblijven van steun van de collega's maakt je helemaal kapot.'*

### ***Off-the-Job Embeddedness en de aanvraag voor een deskundigenoordeel***

Als het meningsverschil verder oploopt spelen vrienden en familie een nog grotere rol. Terwijl de mate van Embeddedness binnen de organisatie verder afneemt blijven zij de werknemer steunen en moedigen hem aan om te volharden in het halen van zijn gelijk: *'Eigenlijk ben ik meer door mijn partner gestuurd, die zei: "Dit is geen echte dokter, je moet iets doen om door een echte dokter te worden nagekeken." Zijn we gaan zoeken wat te doen en dat was het aanvragen van een deskundigenoordeel.'*

Ook de sterke verbondenheid met de omgeving door de vele contacten kan een reden zijn om het conflict aan te gaan: *'Ik wil niet gedwongen worden te verhuizen uit de omgeving waar ik gelukkig ben omdat mijn werkgever mij kapot gemaakt heeft; dat is mijn grootste motivatie [om het deskundigenoordeel aan te vragen, auteur].'* Een andere werknemer wil vanwege financiële redenen niet gedwongen worden te verhuizen. Een bijzondere situatie is die waarin de respondent werknemer is in een klein familiebedrijf en in een situatie van huiselijk geweld verkeert. Haar echtgenoot is tevens haar baas en haar schoonvader is directeur. Ze durft zichzelf pas ziek te melden nadat dit aanvankelijk is geweigerd en haar de toegang tot de bedrijfsarts is ontzegd. Het deskundigenoordeel vraagt ze aan als ze ook steun heeft van diverse professionals. *'De steun van jeugdzorg, politie en huisarts biedt meer veiligheid [en een grotere kans op het behouden van de kinderen, auteur].'* Wanneer mensen onvoldoende steun en kennis hebben van hun rechten en plichten gaan zij op zoek naar personen die daar beroepsmatig verstand van hebben: een jurist, advocaat of vakbondsman.

### ***De relatie tussen On-the-Job en Off-the-job Embeddedness***

In de survey blijkt dat naarmate de werknemer meer Embedded is in het ene domein de Embeddedness ook in het andere domein groter is. Zoals de werknemer die een langdurig dienstverband heeft, het werk leuk vindt en woont in een buurt waar hij samen met zijn burens (waaronder zijn werkgever) zijn eigen huis heeft gebouwd: *'Ja, je bent elke keer weer blij als je weer thuis bent: hier doe je het voor, het is de beloning die je krijgt.'* Die wederkerigheid verandert overigens in zijn nadeel na het deskundigenoordeel: *'Probleem is dat werkgever vriend van mij is [en*

buurman, auteur], *ik ben ook peetvader van één van zijn kinderen. Het enige wat naar is dat ik hem regelmatig tegenkom in mijn woonomgeving.*' Een andere respondent beschrijft een dergelijke situatie als volgt: *'Werk en vriendschappen gaan op gegeven moment door elkaar heen lopen,'* en na het conflict en het ontslag: *'Mijn hele netwerk valt weg; ik heb het zo erg gevonden dat ik het een jaar lang niet meer aankon.'* Indien er sprake is van een partner met een eigen inkomen – waardoor de Off-the-Job Embeddedness versterkt wordt – kan dit positief uitwerken bij het aangaan van het conflict. Dit kan vanuit meer rust gebeuren, omdat het eigen inkomen niet noodzakelijk is voor de primaire uitgaven: *'Geen torenhoge hypotheek waarvoor ik moet werken, speelt mee, je bent laconieker. Nu staat baan van mijn man op de tocht, hij mag nog twee jaar blijven. Als het toen al gespeeld had, had ik er anders in gestaan dan nu, omdat je dan financieel meer afhankelijk bent.'* Bij werknemers waarbij de mate van Embeddedness in beide domeinen niet gelijk opgaat, omdat ze zich meer verbonden voelen met het werk en minder met de omgeving (of vice versa), lijken die twee domeinen te functioneren als communicerende vaten. Het ene lijkt compensatie te bieden voor wat op andere domein gemist wordt: *'Mijn persoonlijke situatie is op dat moment slecht. Ik heb mijn relatie beëindigd en dat is wat hobbelig gegaan. Ik heb strijd gehad over wie het huis moet verlaten. Met mijn persoonlijke leidinggevende sta ik dan op heel goede voet. Niet zo zeer dat ik het werk leuk vind, meer de collega's en de sfeer die je samen maakt, zij kunnen mij 24 uur per dag bellen.'* Een werknemer werkt één dag per week om de rest van de week voor zijn zoon te kunnen zorgen. Naast zijn inkomen heeft hij een weduwnaarsuitkering. Hij heeft een dienstverband van 32 jaar en gaat in zijn vrije tijd naar het werk omdat hij weinig sociale contacten heeft: *'Dit was na het overlijden van mijn vrouw, ik zocht contact en ging dan een bakkie doen.'*

Dichter bij het werk gaan wonen betekent op korte termijn een win-win situatie. Men woont ook prettig omdat het werk dichtbij is: er is sprake van minder reistijd, wat zeker geldt indien de werknemer lange dagen maakt. Eén respondent woont zo dichtbij dat zij vanuit haar huis haar voormalige werkplek kan zien. Nadat haar contract niet verlengd is, na een vervelende conflictsituatie, besluit ze ook te verhuizen. Dit ervaart ze als een bevrijding, die ruimte biedt om een nieuwe start te kunnen maken.

Employee Embeddedness lijkt een dynamisch concept te zijn, waarbij de actuele context ook van belang is. Een respondent die in de survey aangeeft heel graag naar het werk te gaan en het niet erg zou vinden om te verhuizen, beschrijft dat als volgt: *'Ik ben geboren en getogen hier, al mijn vrienden wonen er; ik zit niet lekker in mijn vel [ten tijde van het deskundigenoordeel, auteur]. Misschien heb ik ergens willen vluchten. Ik woon in een heel oud huis waar veel aan moet gebeuren, op dat moment rende ik het liefst hard weg. Ik ben nu [ten tijde van het interview, auteur] blij dat ik in dit huis kan blijven en collega's vallen nu eigenlijk weg [werknemer zit in een re-integratietraject, auteur], de situatie is nu andersom met toen.'*

## **Embeddedness en exogene factoren**

### *Leeftijd en gezinsleven*

Op jongere leeftijd hebben mensen minder vaak een partner, of hebben wel een partner, maar nog geen kinderen. Deze werknemers vinden het minder erg wanneer zij zouden moeten verhuizen wegens het verlies van een baan. Zij voelen zich mogelijk minder verbonden met de omgeving en ervaren de banden met vrienden en burens wat minder hecht. Dit neemt niet weg dat een werknemer het erg naar zijn zin kan hebben, bijvoorbeeld omdat hij dicht bij het werk woont. Eén van de

respondenten geeft aan dat dit vroeger zo is geweest, al maakte dit het voor haar wel gemakkelijker om 's avonds langer door te werken. Deze persoon laat weten dat ze, nu ze een gezin heeft, niet zo gauw meer zal verhuizen. Naarmate men ouder is, heeft men ook vaker oudere kinderen of zelfs al kleinkinderen. Die (klein)kinderen gaan vaak in dezelfde omgeving naar school en ouders zijn actief lid van de lokale sportclub, waardoor de binding meer hecht is. Zo vertelt een oudere werknemer dat hij actief is in het bestuur van de sportclubs van zijn (klein)kinderen. Het is niet vreemd dat deze werknemers vaak een lang tot zeer lang dienstverband hebben (meer dan 20 jaar). Het lijkt dus zo te zijn dat jongere mensen minder (hecht) gebonden zijn en minder verantwoordelijkheden en (sociale) verplichtingen hebben, waardoor hun mate van Embeddedness lager is dan die van oudere mensen. Hierdoor maken ze zich minder druk over het vinden van nieuw werk. Dit lijkt bevestigd te worden door een van de respondenten, die zich als jonge moeder wel degelijk zorgen maakt over werk en het hebben van een inkomen. Gezinsvorming lijkt dus zwaarder te wegen dan leeftijd.

### *Geslacht*

Leeftijd en burgerlijke staat (met/zonder kinderen) zijn tevens belangrijke factoren. Een getrouwde of samenwonende werkende vrouw of man, met een partner die een eigen inkomen heeft, voelt zich minder onzeker. Als het inkomen niet voldoende is voor het betalen van de vaste lasten, dan wordt het conflict vanuit een bepaalde rust gedaan, maar zeker niet minder vasthoudend. Eén van de respondenten bevestigt dat een tweede inkomen een rol speelt. Zij geeft tijdens het interview aan dat de baan van haar man op de tocht staat. Dit geldt ook voor de man wiens vrouw nog werk heeft, maar die zelf geen ander werk kan vinden. Wat opvalt is dat vrouwen die aangeven in een andere regio opgegroeid te zijn vaak naar hun huidige regio zijn verhuisd in verband met het werk van hun man. Vrouwen lijken dus gemakkelijker te verhuizen.

### *Culturele achtergrond*

Uit de survey blijkt dat respondenten in de casegroep relatief vaker niet in Nederland geboren zijn, wat samenhangt met een lagere mate van Embeddedness. Onder de geïnterviewden zijn twee werknemers van buitenlandse afkomst. Eén van de werknemers verklaart haar relatieve ongebondenheid met de omgeving vanuit persoonlijke ervaringen: zij is in haar jeugd veel verhuisd, en voelt zich niet snel verbonden met de omgeving, waardoor ze gemakkelijk kan verhuizen. Wel denkt ze, nu ze inmiddels een gezin met twee kinderen heeft en gaat verhuizen naar een nieuwe woonplek, dat ze minder geneigd zal zijn om te verhuizen als een soortgelijke situatie zich opnieuw zou voordoen. De andere respondent, een alleenstaande man, geeft aan dat zijn achtergrond vanaf dag één een rol speelt bij het ontstaan van het conflict; hij ervoer discriminatie op de werkvloer vanwege zijn huidskleur. Een collega wil dat hij door de klanteningang (van een woonvoorziening voor verslaafden en prostituees) naar binnen gaat. Hij heeft daarover een klacht ingediend, maar de leiding heeft daar te lang niets mee gedaan. Hij is gedetacheerd via een uitzendbureau en staat daardoor mogelijk wat meer los van de organisatie. Hij wil graag verhuizen, omdat hij naar eigen zeggen in de meest onveilige straat van Nederland woont. Al deze aspecten getuigen van een lage mate van Embeddedness.

### ***Aan het werk of niet***

Uit de survey blijkt dat het contact tussen werkgever en werknemer erg belangrijk is bij de terugkeer naar het werk: de werknemers die hebben ervaren dat de werkgever gedurende het ziekteverzuim voldoende contact met hen heeft onderhouden zijn vaker aan het werk. De werknemers die minder vaak zelf contact houden met het bedrijf gedurende het ziekteverzuim zijn ook vaker aan het werk. Hoewel dit tegenstrijdig lijkt, is de noodzaak voor de werknemer om contact te zoeken niet erg groot als de werkgever al voldoende contact onderhoudt. Vanuit psychologisch standpunt is dit ook te begrijpen: de zieke werknemer vindt dat de werkgever het initiatief moet nemen - in zijn ogen hoort dat bij de taak van de werkgever.

Verder blijkt uit de survey dat werknemers na het deskundigenoordeel uiteindelijk minder vaak aan het werk zijn: 24,5% in de casegroep vergeleken met 62,7% de controlegroep. De interviews laten zien dat hier verschillende oorzaken aan ten grondslag liggen. Ten eerste zijn er werknemers die zelf ontslag nemen door bijvoorbeeld met prepensioen te gaan. De redenen zijn dat ze de spanningen het niet meer aankunnen, ze voelen zich niet meer thuis in de organisatie en hebben een slechte relatie met hun leidinggevende, soms omdat ze kritiek hebben op het functioneren van de organisatie. Een tweede groep bestaat uit werknemers die werkloos worden omdat het bedrijf failliet gaat. De reden van ontslag en hun werkloosheidssituatie is onontkoombaar. Hun strijd voor erkenning van de (ernst van de) klachten heeft zich in een context afgespeeld waarin de financiële beslommeringen van het bedrijf waarschijnlijk meer aandacht kregen dan de begeleiding van de zieke werknemer. Een derde groep is die van de werknemers die bijna of op staande voet ontslagen zijn. Deze werknemers doen een aanvraag om daarna naar de rechter te kunnen teneinde er nog een financiële regeling uit te halen, meestal op voorspraak van de advocaat. De vierde groep is in het gelijk gesteld door UWV en heeft een vaststellingsovereenkomst geaccepteerd, wat inhoudt dat men ontslagen wordt en verklaart dat hij niet ziek uit dienst gaat. Dit is een bijzondere groep, gezien ze eerder veel strijd gevoerd hebben voor erkenning van hun klachten. Ze zetten er een streep onder omdat ze teleurgesteld zijn in hun werkgever, zeker als er ook sprake is van een vertrouwensbreuk en/of schending van een psychologisch contract. Voor deze en de eerste groep kan gesteld worden dat (de uitspraak in) het deskundigenoordeel het conflict eerder vergroot heeft dan verkleind.

### **3. Hebben deze werknemers nog andere ervaringen gehad rondom zowel het conflict als het aanvragen van een deskundigenoordeel?**

#### **Ervaringen en verwachtingen rondom het deskundigenoordeel**

Onder de respondenten zien we dat werknemers met een hogere mate van Employee Embeddedness over het algemeen met meerdere mensen (vrienden, familie en burens: de horizontale relaties in het privéleven) overleggen over het meningsverschil en het dreigend conflict. De werknemer met een lagere mate van Employee Embeddedness kiest eerder voor een overleg met iemand met een juridische achtergrond (advocaat, jurist of vakbondsman). Overleg met deze professionals leidt vaak al snel tot de aanvraag van een deskundigenoordeel. Dit kan ten eerste komen doordat deze professionals meer vanuit het juridisch aspect naar de kwestie kijken, waardoor het conflict zakelijker wordt benaderd. Ten tweede kan het financieel belang van de professional een rol spelen, omdat wettelijk is vastgelegd dat een werknemer na de uitspraak van UWV naar de rechter kan stappen. Een aantal respondenten heeft ook aangegeven het deskundigenoordeel om

die reden te hebben ingezet. Ze hebben hun knopen geteld en schatten in dat hun kansen op terugkeer in het werk erg klein zijn: *'Werkgever geeft aan dat ze geen plek voor mij hebben, ik weet dat het onzin is en dat het niet klopt, maar als de werkgever het niet ziet zitten dan houdt het op,'* of ze hebben inmiddels de buik vol van de werkgever: *'Als er zo met je omgegaan wordt, vraag je je af of je daar nog wilt werken,'* en *'Ik heb bij deze firma dan toch het idee dat ik nooit meer terug zal gaan. Ik wens niet behandeld te worden als een hond.'* De werknemer wil nu slechts een financiële genoegdoening<sup>3</sup>.

Slechts een enkeling heeft een immaterieel doel: *'Om daarna een rechtszaak te kunnen beginnen zodat de werkgever meer zorgvuldigheid zal betrachten naar zijn werknemers.'*

Een groter netwerk biedt de mogelijkheid om met meerdere mensen te overleggen over de gewenste strategie, wat nodig is daar het geen alledaagse situatie betreft en het bestaan van het deskundigenoordeel bij veel mensen onbekend is, ook onder de geïnterviewden. Opvallend is dat de werknemer met een hogere mate van Employee Embeddedness vaker de bedrijfsarts blijft betrekken in het overleg over het meningsverschil. Kijkend naar de aanvragen voor een deskundigenoordeel lijkt er een relatie tussen de mate van Embeddedness en het doel dat men zich stelt. We zien dan dat werknemers met een hogere mate van Employee Embeddedness vaker inzetten op het behoud van hun baan. Werknemers met een lagere mate van Employee Embeddedness onderstrepen meer het eigen gelijk en stellen erkenning van hun klachten voorop.

## **Werknemers en hun copingstijl**

Op basis van de resultaten van de survey in het voorafgaande onderzoek hebben we kunnen achterhalen wat de copingstijl van de respondenten was. In de interviews is dit met hen besproken. De meesten herkennen de door hen toegepaste copingstijl en erkennen dat dit hun gebruikelijke stijl is. We onderscheiden vier coping stijlen: stress vermijden (1), blijven gaan voor het eigen belang (2), afwachten (3) en gaan voor het gemeenschappelijk belang en de oplossing (4). De tweede strategie werd door tien respondenten gevoerd (41,6%). Vanuit het kwantitatief onderzoek is gebleken dat de copingstijl tussen de respondenten uit de case- en de controlegroep in principe niet verschilt. Sommige respondenten erkennen dat hun copingstijl er mogelijk toe heeft bijgedragen dat het conflict verder geëscaleerd is. Anderen zeggen dat ze in andere omstandigheden (bijvoorbeeld wanneer hun partner geen inkomen zou hebben gehad) mogelijk voor een andere copingstijl zouden hebben gekozen. In de scores ten aanzien van de copingstijlen is dat terug te zien, aangezien mensen vaak in vergelijkbare mate scoren op meerdere stijlen.

## **Reistijd en de mate van Off-the-Job Embeddedness**

Respondenten die een langere reistijd hebben (voor het woon-werkverkeer) blijken minder Off-the-Job Embedded. Zij hebben minder tijd te besteden aan het gezin en andere activiteiten en in combinatie met het maken van lange dagen wordt die tijd nog beperkter. Mensen hechten zich dan minder aan die omgeving, omdat zij er geen tijd of energie voor hebben.

Opvallend is dat werknemers uit de controlegroep (d.w.z. werknemers die in de survey hebben aangegeven dat ze geen deskundigenoordeel hebben aangevraagd), die over het algemeen meer

---

<sup>3</sup> Op het moment dat de interviews plaatsvonden, bestond de transitievergoeding nog niet.

Embedded zijn, verwachten dat ze in de toekomst eventueel met een langere reistijd te maken zullen krijgen, indien ze hun baan zouden verliezen en ander werk vinden.

## Presenteïsme

Werknemers in de casegroep hebben al langer voorafgaand aan de ziekmelding klachten vergeleken met de werknemers in de controlegroep. Dit sluit aan bij de eerder genoemde tijdspaden. In de interviews geven de respondenten aan dat zij diverse motieven hebben om in eerste instantie door te blijven werken. Deze zijn op te delen in drie categorieën (per werknemer kunnen meerdere redenen van toepassing zijn):

1. Persoonlijke overwegingen: financiële redenen, bang zijn om af te gaan bij de werkgever of de kop in het zand steken. Quotes uit de interviews:
  - *'Als psycholoog denken het zelf te kunnen oplossen en dat jezelf ziekmelden mogelijk een smet werpt op jouw blazoen in de ogen van de werkgever.'*
  - *'Ik heb een half jaar op mijn tandvlees gelopen. Ik ben aan het werk of aan het slapen. Ik ben dan geheel in de ontkenning.'*
  - *'Financieel kan ik het me niet veroorloven, want de eerste maand krijg ik slechts 70% loon.'*
2. Loyaliteit aan collega's en/of "klanten" (patiënten, leerlingen, etc.), terwijl de werkdruk blijft bestaan en er geen vervanging is gedurende het verzuim: *'Ik heb me niet ziekgemeld, dat doe ik niet zo gauw, ik ben verantwoordelijk voor de klassen.'*
3. Het verzuimbeleid van het bedrijf, waardoor de werknemer zich niet gemakkelijk ziek kan melden. De ziekmelding moet bijvoorbeeld door de manager gedaan worden. Soms gaat een werkgever ver in zijn ontmoedigingsbeleid en neigt het naar intimidatie: *'Ik heb twee weken geprobeerd te werken; het lukt me niet, maar ik moet het blijven proberen.'* De werknemer raakt steeds meer overspannen en de klachten worden steeds ernstiger. Waar in de eerste twee situaties nog sprake kan zijn van eigen keuzes, lijkt het doorwerken in de laatste situatie afgedwongen te worden door de werkgever.

## Arbeidsmarkt

De zorgen over de positie op de arbeidsmarkt – de kans die iemand ingeschat te maken om ander werk te vinden – speelt bij een aantal mensen ook mee. De zorg betreft dan vaak dat iemand geen werk zal vinden vanwege zijn leeftijd, de schaarste van het werk op de arbeidsmarkt of dat iemand door de situatie op de regionale arbeidsmarkt dreigt te moeten verhuizen om soortgelijk werk te kunnen vinden (de werkgever heeft binnen de regio bijvoorbeeld een monopolypositie).

Respondenten met een werkende partner staan voor een dilemma als de partner in de betreffende regio werkt. Verhuizen zou er dan toe leiden dat de partner ook zijn/haar baan verliest. Een beperkte groep respondenten heeft zich hier op voorbereid door een opleiding te volgen om hun marktwaarde te vergroten, of ze stellen aan de eigen werkgever voor ander werk bij hem te gaan doen, dat minder belastend is. Er is echter ook een grote groep die zich hier geen zorgen over maakt of niet bang is te moeten verhuizen. Deze laatste groepen maken zich minder zorgen. Ze zijn proactief en hebben vertrouwen dat het gaat lukken. Een deel van deze groep heeft andere prioriteiten; men is druk met de thuissituatie of met de eigen gezondheid: *'Hoewel mijn positie op de arbeidsmarkt kwetsbaar is, vind ik mijn gezondheid belangrijker op dit moment.'*

Uit de interviews blijkt ook dat er in veel bedrijven sprake is van onrust op de werkvloer. Reorganisaties, overnames, ontslagen, nieuwe werkprocessen en nieuwe managers spelen vaak een rol op de achtergrond en beïnvloeden de onderlinge verhoudingen tussen werkgever en werknemer. Daarnaast vonden de interviews plaats ten tijde van de recente economische crisis van 2008. Door de situatie in het bedrijf ontstaat er druk op het conflict over het ziekteverzuim en de mate waarin de werknemer zich nog thuis voelt in de organisatie. Als een bedrijf wordt overgenomen of gaat fuseren veranderen posities en krijgen medewerkers andere verantwoordelijkheden en is er soms ook een verandering in hun thuis-werkbalans: *'Door een reorganisatie veranderen de werkomstandigheden voor iedereen en ondanks mijn parttime functie moet ik toch zes dagen in de week beschikbaar zijn.'* Een respondent merkt dat na de overname van zijn bedrijf het hoofddeel van zijn taken als manager weg is en het aanbod voor ander werk is onder zijn niveau. De nieuwe directeur en adjunct-directeur geven aan dat zij bepalen welke functie de werknemer krijgt en dat hij daar zelf niets over te zeggen heeft. Voor deze persoon valt zijn bestaande netwerk binnen de organisatie geheel of gedeeltelijk weg. Datzelfde kan gebeuren als er een nieuwe manager wordt aangesteld. De bekende, vertrouwde verhoudingen zijn op slag weg en er zal eerst geïnvesteerd moeten worden in de nieuwe relaties. Als je dan al ziek bent of een conflict hebt over het ziekteverzuim of de werkdruk, geeft dat een slechte startpositie.

### **Kennis over het deskundigenoordeel**

Meer dan de helft van de respondenten blijkt slechts gedeeltelijk of geheel niet op de hoogte te zijn van de status van het deskundigenoordeel. Men weet niet dat de uitspraak van UWV geen bindend karakter heeft en dat het ernstige gevolgen kan hebben als hij in het ongelijk gesteld wordt. Enkele werknemers hebben de aanvraag instrumenteel ingezet om een rechtszaak aan te spannen, om daarna met een financiële regeling weg te komen. Ook zij weten vaak niet wat de status is van het deskundigenoordeel. Dit bevestigt het beeld dat de meeste mensen ervoor kiezen vanuit emotionele overwegingen. In gevallen waarbij er sprake is van geheel of gedeeltelijke stopzetting van het salaris is dat zeer begrijpelijk. Deze mensen hebben geen keuze: *'Ik heb direct een mail gestuurd dat ik me niet geschikt acht om mijn werk te doen; toen is gelijk daarop mijn loon opgeschort. Ik heb dan geen andere keuze, ik moet dit [aanvraag indienen, auteur] doen.'* De meeste werknemers vragen het deskundigenoordeel aan vanuit de wens erkenning en respect van hun werkgever te krijgen: *'Ik wil erkenning voor mijn klachten,'* en *'Ik wil rechtvaardig behandeld worden, en erkenning en waardering,'* en *'Ik wil puur mijn recht halen.'* Ze voelen zich diep beledigd door de wijze waarop ze behandeld zijn. Een van de respondenten spreekt zich scherper uit: *'Ze hebben me voor leugenaar uitgemaakt!'* Wanneer er sprake is van ontslag is de financiële situatie van de werknemer erg belangrijk. Zo kunnen werknemers met hoge hypotheeklasten en een partner wiens inkomen ook op de tocht staat veel druk ervaren om te handelen. Dat de kennis van het deskundigenoordeel beperkt is blijkt ten slotte uit het beoogde doel van een aantal respondenten: *'Het is tegen de bedrijfsarts gericht, niet tegen de werkgever! Er moet voorkomen worden dat anderen ooit nog bij hem zouden moeten komen!'* en *'Dat er een onderzoek moet komen naar het functioneren van het bedrijf.'*

### **Vertrouwen in het UWV als derde partij**

Er zijn werknemers die erg blij zijn met het deskundigenoordeel als instrument om hun gelijk te halen en zo op te kunnen komen voor hun rechten. Sommigen blijken op voorhand veel vertrouwen te hebben in de uitspraak van UWV en zijn om die reden gerust op de uitkomst. Zij beschouwen UWV

als een betrouwbare en deskundige derde partij: *'Ik verwacht dat het UWV wel naast mij gaat staan, het is niet mogelijk volgens mij dat ik niet in gelijk gesteld zal worden,'* en *'Ik wil een eerlijke visie op mijn situatie.'* Een aantal werknemers blijkt achteraf wat meer gereserveerd te zijn of zelfs diep teleurgesteld: *'Je vraagt je af of ze je wel geloven,'* en *'Het is een tandeloze tijger: wel zeggen dat het probleem opgelost moet worden, maar niets kunnen afdwingen.'* De aard van de reactie hangt veelal samen met de uitspraak van UWV.

## Conclusie

*Vraag 1: Hoe hebben werknemers die een deskundigenoordeel hebben aangevraagd dit proces ervaren?*

Over het algemeen wordt het als een langdurig en zeer emotioneel traject ervaren. Tekenend hiervoor is ook een aantal afzeggingen voor de interviews, omdat deze personen aangaven bang te zijn dat de emoties van destijds weer boven zouden komen.

Vaak is er al het nodige voorafgegaan aan het meningsverschil over het ziekteverzuim. Zo hebben er discussies plaatsgevonden over de werkomstandigheden, de werkdruk, het beleid rond de ziekmelding en de positie en houding van de bedrijfsarts. Er zijn in de praktijk grofweg<sup>4</sup> twee tijdspaden waarlangs de ontwikkeling van het conflict en de aanvraag van een deskundigenoordeel verlopen, die beide verschillen van het tijdspad in het werkproces van UWV.

Vervolgens beschadigt de wijze van bejegening door de leidinggevende het vertrouwen van de werknemer verder. Boosheid over die bejegening en een gevoel van miskennis overheersen bij de werknemer. Daarnaast ervaart hij een gevoel van machteloosheid, omdat de werkgever soms (lange tijd) niets meer van zich laat horen. Door de duur van het traject komt dit allemaal des te harder aan bij de werknemer. De aanvraag van het deskundigenoordeel blijkt dan ook vaak een laatste poging tot het behalen van een gevoel van rechtvaardigheid en komt veelal tot stand op basis van emoties. De meeste respondenten gaven namelijk aan niet op de hoogte te zijn van de status van het deskundigenoordeel en niet te weten wat er in het deskundigenoordeel precies wordt onderzocht.

*Vraag 2: In hoeverre herkennen deze werknemers de in het model Employee Embeddedness gevonden relaties binnen zowel het conflict als het aanvragen van een deskundigenoordeel (Scholte, Schellart & van der Veen, 2016)?*

In de survey is vastgesteld dat er een samenhang is tussen werknemers met een lagere mate van Embeddedness (On- en Off-the-Job Embeddedness) en de kans dat er een conflict ontstaat over het ziekteverzuim en een deskundigenoordeel wordt aangevraagd. Dit duidt echter nog niet op het bestaan van een causale relatie tussen die factoren. Op een enkele uitzondering na laten de respondenten hiertussen ook geen direct verband zien.

Uit de interviews blijkt dat vooral de kwaliteit van het interactieproces tussen leidinggevende en werknemer tijdens en na de ziekmelding (of na de melding van stagnatie in het re-integratieproces) van belang is. De werknemer verwacht dat de werkgever het initiatief tot contact neemt. Die heeft immers – in de ogen van de werknemer – nog het één en ander goed te maken.

---

<sup>4</sup> Er zijn in werkelijkheid meerdere varianten, echter zijn ze in de basis te herleiden tot de hier geschetste tijdspaden.



Dit interactieproces heeft veel invloed op de twee geschetste transitie momenten, waarin het meningsverschil over het ziekteverzuim verder escaleert en het deskundigenoordeel aangevraagd wordt. De gevoelens van boosheid, miskenning en machteloosheid van de werknemer maken dat het proces verder escaleert. De meeste respondenten geven aan dat het moment van de (hernieuwde) ziekmelding of de reactie daarop het grote keerpunt was in de relatie met de leidinggevende. In hun ogen is er wel een indirect verband met de mate van On-the-Job Embeddedness, waarin dit keerpunt veel meer van invloed is.

*Vraag 3: Hebben deze werknemers nog andere ervaringen gehad rondom zowel het conflict als het aanvragen van een deskundigenoordeel?*

De werknemer merkt dat hij steeds meer geïsoleerd komt te staan in zijn strijd voor erkenning van de klachten en zijn ziekteverzuim, mede doordat zijn collega's steeds meer afhaken. Daarnaast kunnen werknemers geconfronteerd worden met een nieuwe manager, die bezig is met de implementatie van gewijzigde werkprocessen. Andere werknemers merken dat na een overname van het bedrijf veel van hun oude contacten wegvallen. Een nieuwe directie, nieuwe managers en collega's verzwakken de mate van On-the-Job Embeddedness. Deze processen worden soms verder versterkt door de krachten van de arbeidsmarkt. Collega's zijn bang hun baan te verliezen en kiezen voor zichzelf.

Deze ontwikkelingen op de arbeidsmarkt beïnvloeden ook de houding en standpunten van de leidinggevende (en mogelijk bedrijfsarts) ten aanzien van het re-integratieproces. Soms komt de druk voort uit wet- en regelgeving, als de werkgever zich zorgen maakt een loonsanctie te krijgen wegens onvoldoende re-integratie-inspanningen. De werkgever verlangt een sneller herstel en dreigt met loonkorting als de werknemer daar niet in meegaat. Dit speelt met name bij werknemers die al geruime tijd ziek zijn en een terugval hebben in het herstelproces. De bedrijfsarts kan in de ogen van de werknemer ook een rol spelen bij de escalatie van het conflict en het indienen van de aanvraag. Hoewel enigszins logisch (daar de bedrijfsarts ingehuurd wordt door de werkgever), is het ook zorgelijk. Van de bedrijfsarts mag verwacht worden dat hij zich professioneel en onafhankelijk opstelt.

## **Aanbevelingen**

- Presenteïsme is een verschijnsel dat deels veroorzaakt wordt door hoge werkdruk en streng ziekteverzuimbeleid. Het krijgt sinds enige tijd meer erkenning. Aangezien respondenten uit de casegroep gemiddeld langer doorlopen met klachten, zou alertheid daarop en het vroegtijdig herkennen ervan kunnen leiden tot minder conflicten over het ziekteverzuim. Dit vraagt enerzijds om een actieve arbo-inzet gericht op preventie. Anderzijds dient bij een aanvraag voor een deskundigenoordeel eerst onderzocht te worden wat zich, voorafgaand aan het meningsverschil over het ziekteverzuim, heeft afgespeeld tussen werkgever en werknemer. Dit vooronderzoek zou, analoog aan de toets van de inspanningen bij de WIA-claim, belegd kunnen worden bij de arbeidsdeskundige, daar de arbeidsdeskundige de mogelijkheid heeft om met beide partijen te spreken.
- Actieve steun van de collega's draagt ten slotte bij aan het versterken van de mate van On-the-Job Embeddedness, waardoor de kansen op terugkeer naar het werk vergroot worden. Het is daarom zaak dat de werkgever bij het re-integratieproces ook de collega's van de werknemer betreft, om terugkeer in het werk beter mogelijk te maken. De

arbeidsdeskundige kan in het vooronderzoek meenemen of de werkgever ook op dit vlak inspanningen heeft verricht.

## Literatuur

- Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Lindh, T., Aronsson, G., & Josephson, M. (2009). Does sickness presenteeism have an impact on future general health?. *International archives of occupational and environmental health*, 82(10), 1179-1190.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers. *Journal of occupational and environmental medicine*, 46(4), 398-412.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2009). Sick at work—a risk factor for long-term sickness absence at a later date?. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 63(5), 397-402.
- Inspectie Werk en Inkomen. *Wet verbetering poortwachter. Een overzicht van ontwikkelingen op het terrein van de wet verbetering poortwachter*. (2006). Den Haag.
- Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Hemingway, H., Shipley, M. J., Vahtera, J., & Marmot, M. G. (2005). Working while ill as a risk factor for serious coronary events: the Whitehall II study. *American journal of public health*, 95(1), 98-102.
- Knegt, R., Besseling, J. J. M., Hoffius, R., Veerman, T. J., & Ybema, J. F. (2004). *Scènes uit een reïntegratieproces*. Hoofddorp: TNO.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of management journal*, 47(5), 711-722.
- Post, S. G. (2005). Altruism, happiness, and health: It's good to be good. *International journal of behavioral medicine*, 12(2), 66-77.
- Scholte, F., Schellart, T., van der Veen, R. (2015). Employee Embeddedness: A research model for the influence of social capital on social cohesion and conflicts about sickness absence. *AKC*.
- Scholte, F., Schellart, T., van der Veen, R. (2016). The role of Job Embeddedness for return-to-work in the contact of employees on sick-leave with employers. *AKC*.
- Sprengers, M., Tazelaar, F., & Flap, H. D. (1988). Social resources, situational constraints, and re-employment. *Netherlands Journal of Sociology (The)*, 24(2), 98-115.
- Von Meyenfeldt, L., de Jong, P., & Schrijvershof, C. (2009) *Langdurig verzuim en inspanningen van werkgevers*. Den Haag: Stichting Instituut GAK.
- Zwart, B. C. H., Prins, R., & van der Gulden, J. W. J. (2011). Onderzoek naar de positie van de bedrijfsarts. Eindrapport.