

B O U W | M A A T

In gesprek

*Een kwalitatief onderzoek naar de
ervaringen van managers in het
voorkomen van verzuim*

Mylène Wildschut (3543498)

Dit document is openbaar

In gesprek

*Een kwalitatief onderzoek naar de ervaringen van managers in
het voorkomen van verzuim*

Dit document is openbaar

Datum

2021-2022

Auteur

Mylène Wildschut
3543498
m.wildschut@student.fontys.nl

Opdrachtgever

BME Bouwmaten Nederland BV
Straatweg 62, Breukelen

Instituut

Fontys Hogeschool HRM en Psychologie
Toegepaste Psychologie
Emmasingel 28, Eindhoven

Begeleider opdrachtgever

J. Klein

Eerste assessor

L. Stekelenburg

Begeleidende docent

Eerste fase: L. Smit-Volkers
Tweede fase: M. van der Locht

B O U W | M A A T



University of Applied Sciences

Voorwoord

In de afstudeerfase van de opleiding Toegepaste Psychologie van Fontys Hogescholen te Eindhoven is er in het studiejaar 2021-2022 een praktijkgericht onderzoek uitgevoerd. In deze scriptie, geschreven door Mylène Wildschut, wordt in opdracht van Bouwmaat het onderzoek van de afstudeeropdracht weergegeven.

Na stage te hebben gelopen in het derde studiejaar ben ik nieuwsgierig geworden naar de arbeid en organisatie wereld. Tijdens het zoeken naar een opdrachtgever ben ik bij Bouwmaat terecht gekomen waar ik met open armen werd ontvangen. Ondanks dat ik het spannend vond om aan het afstuderen te beginnen, heeft Bouwmaat mij enthousiast gemaakt voor dit laatste traject. Er is een onderzoek gestart die gericht is op de aanpak van managers ter verbetering van het voorkomen van verzuim binnen Bouwmaat.

Naast de onzekerheden en soms ook frustraties die ik heb gevoeld bij het schrijven, heeft dit onderzoek ook plezier en nieuwe kennis opgeleverd. Het onderzoek heeft mij er nogmaals van overtuigd hoe bijzonder de mens is met zijn gedachten en gedragingen en hoe bijzonder het is om daar als Toegepaste Psycholoog mee samen te mogen werken. Ik kijk dan ook met een dankbare en trotse blik terug naar deze fase in mijn leven.

Zonder de hulp en steun van een aantal mensen was dit onderzoek niet van de grond gekomen. Als eerste wil ik graag mijn medestudenten bedanken, en met name Mette Blaauwbroek. Het feit dat we beiden dezelfde ervaringen en gevoelens deelden, heeft ervoor gezorgd dat ik het gevoel had niet alleen te staan in dit hele proces. Door de peptalks die we elkaar tussendoor gaven, kon ik met meer vertrouwen aan het werk. Ook mijn twee begeleidende docenten Lianne Smit-Volkers en Martijn van der Locht wil ik bedanken voor het geven van advies, het met mij zoeken naar oplossingen en voor het stellen van kritische vragen. Ook Lieke Stekelenburg wil ik graag bedanken voor het meedenken en de feedback, waardoor mijn scriptie kwalitatief beter is geworden. Tevens wil ik Joost Klein vanuit Bouwmaat bedanken voor het wekelijks contact, het overleggen en sparren over mogelijkheden en moeilijkheden. Tot slot wil ik alle respondenten bedanken voor hun bijdragen aan het onderzoek. Door hun medewerking was de uitvoering van dit onderzoek mogelijk.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Mylène Wildschut

Nederhorst den Berg, 29 maart 2022

Samenvatting

Verzuim is een al langer bestaand probleem binnen de arbeidswereld. Er zijn dan ook al menige aanpassingen aangebracht om ziekteverzuim terug te dringen. Ook Bouwmaat richt zich op het terugdringen van verzuim vanwege het hoge verzuimpercentage en de negatieve gevolgen die dat met zich meebrengt voor zowel de werknemers als voor de organisatie zelf. Een goed verzuimbeleid heeft voornamelijk een preventieve werking. De beste aanpak is het tijdig signaleren en oplossen van privé- en arbeidsomstandigheden als factoren voor verzuim. Om dit te kunnen realiseren dient de manager van de organisatie gesprekken te voeren met de medewerkers waarin het Huis van Werkvermogen wordt besproken én waarbij er vaardigheden worden ingezet die passen bij de relatiegerichte leiderschapsstijl.

Binnen Bouwmaat worden problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden moeilijk of niet gesignaleerd door de managers waardoor het voorkomen van verzuim bemoeilijkt wordt. Het doel van het onderzoek is om te achterhalen wat de ervaringen van managers zijn met betrekking tot het voorkomen van verzuim om zo hun aanpak inzichtelijk te maken. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *“Welke ervaringen hebben de managers binnen Bouwmaat volgens henzelf in het voorkomen van verzuim?”*

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd, waarbij er tien semigestructureerde interviews zijn afgenomen bij managers binnen Bouwmaat. Deze doelgroep bestaat uit managers van Bouwmaatvestigingen met een hoge verzuimpercentage, vergeleken met het Nederlands verzuimpercentage. Tijdens de interviews zijn de ervaringen van de managers betreft het voorkomen van verzuim bevraagd.

Uit de interviews komt naar voren dat de managers binnen Bouwmaat het terugdringen van het verzuim als belangrijk en als hun taak ervaren. Er wordt daarbij weinig getwijfeld aan hun manier van voorkomen van verzuim. Tevens blijken de managers bijna een uniforme aanpak te hebben. De managers stellen zichzelf in staat om te kunnen achterhalen dat er een probleem speelt, welk probleem er speelt en om te kunnen komen tot een passende oplossing. Hierbij wordt echter niet actief en bewust gebruik gemaakt van het Huis van Werkvermogen. Bij de aanpak van de managers komt er naar voren dat ze denken de juiste vaardigheden in te zetten. Dit blijken ook de gepaste vaardigheden te zijn als het gaat om het voorkomen van verzuim.

Op basis van deze uitkomsten wordt aanbevolen om de managers een hulpmiddel aan te reiken of training te geven die zich richt op het aangaan van gesprekken met behulp van de kenmerken van het Huis van Werkvermogen. Tot slot wordt er aanbevolen om een vervolgonderzoek op te stellen om de ervaringen van medewerkers ten aanzien van de aanpak van managers inzichtelijk te krijgen. Op deze wijze kan er een uitspraak worden gedaan over of wat de managers binnen Bouwmaat beweren te doen ook daadwerkelijk zo ervaren wordt door de medewerkers.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inleiding	7
1. Aanleiding	7
2. Probleemstelling	9
3. Doel- en vraagstelling	12
4. Leeswijzer	13
Hoofdstuk 1 Theoretisch kader	14
1.1 Het werkvermogen en voorkomen verzuim	14
1.1.1 Het Huis van Werkvermogen	15
1.2 Communicatieve vaardigheden binnen leiderschap	17
1.2.1 Situationele leiderschapstheorie	17
1.2.2 Leiderschapstijlen en bijbehorende vaardigheden	19
1.3 Conclusie theoretisch kader	21
Hoofdstuk 2 Onderzoeksmethode	23
2.1 Dataverzameling	23
2.1.1 Onderzoeksgroep	23
2.1.2 Procedure	24
2.2 De interviews	25
2.3 Data-analyse	25
Hoofdstuk 3 Resultaten	27
3.1 Kennis over verzuim	27
3.2 De eigen rol in het voorkomen van verzuim	28
3.3 Het tijdig signaleren van problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden	29
3.4 Het tijdig oplossen van problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden	31
3.4.1 Doelstellingen ten gunste van de werksfeer	31
3.5 De ingezette vaardigheden om verzuim te voorkomen	32
3.6 Overige bevindingen	34
3.6.1 Verwachtingen van medewerkers	34
3.6.2 Belemmeringen en wensen in het voorkomen van verzuim	35
Hoofdstuk 4 Discussie	36
4.1 Conclusie	36
4.2 Samenhang literatuur en veldonderzoek	37
4.3 Kanttekeningen	40

4.4	Aanbevelingen.....	41
4.4.1	Prakrijk.....	41
4.4.2	Vervolgonderzoek.....	42
Literatuur		43
Bijlage 1	Dataverzameling literatuurstudie	50
Bijlage 2	Uitnodigingsmail.....	51
Bijlage 3	Informed consent brief	53
Bijlage 4	Toestemmingsformulier	56
Bijlage 5	Belscript	57
Bijlage 6	Topiclijst.....	58
Bijlage 7	Analyseplan	60
	Transcriberen	60
	Open coderen.....	61
	Categoriseren.....	62
	Taxonomie	63
	Mind-map	65
Bijlage 8	Ethische verantwoording	66

Inleiding

In de inleiding wordt er eerst ingegaan op de aanleiding van het probleem, vervolgens de probleemstelling en afgesloten met de doel- en vraagstelling. Tijdens het vooronderzoek is er gebruik gemaakt van betrouwbare bronnen, wetenschappelijke artikelen en rapporten. Verdere informatie is verkregen door de opdrachtgever in oriënterende en verdiepende gesprekken.

1. Aanleiding

Verzuim is een bekend begrip. Het als werknemer ongeschikt zijn voor de uitvoering van werkzaamheden door een aantoonbare ziekte of gebrek is binnen de arbeidswereld een al langer bestaand probleem. Zo worden er al sinds 1993 aanpassingen in de wet en op het werk gedaan (UWV, in Volksgezondheidszorg, z.d.-b). Neem in 1993 als eerste de invoering van de Wet Terugdringing Ziekteverzuim (WTZ) wat onder meer een regeling inhoudt dat de werkgever, afhankelijk van de grootte van het bedrijf, gedurende twee of zes weken, zelf het loon van de zieke werknemer moet doorbetalen. In 1996 is de WTZ vervangen door de Wet Uitbreiding Loondoorbetalingsverplichting bij Ziekte (WULBZ). Dit verplichtte de werkgever om bij ziekte van een werknemer deze voor maximaal een jaar zeventig procent van het loon door te betalen. Uiteindelijk is ook in 2004 deze wet vervangen door de Wet verlenging Loondoorbetalingsverplichting bij Ziekte (VLZ). Hierbij is de éénjarige duur omgezet naar twee jaar. Ook is er sinds 2002 de Wet Verbetering Poortwachter (WPV) van kracht. Deze wet verplicht werkgevers om zieke werknemers beter te begeleiden (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016; Jehoel-Gijsbers, 2007). Daarnaast heeft de overheid met een aantal sectoren afspraken gemaakt over de aanpak van het verzuim, is de begeleiding vanuit de bedrijfsgezondheid veel actiever geworden en geprofessionaliseerd door middel van onderzoek en praktijkrichtlijnen én heeft er een betere afstemming plaatsgevonden met de werknemers (Hesselijs, 2007; Lindner & Veerman, 2003; Veerman & Molenaar-Cox, 2006). De wijzigingen in de wet en op het werk zouden de werkgevers moeten stimuleren om werknemers het werk zo snel mogelijk weer te laten hervatten met als einddoel het terugdringen van het ziekteverzuim.

Wanneer werknemers verzuimen is er een verschil tussen kortdurend verzuim, zoals bij verkoudheid of griep, en langdurend verzuim, zoals bij een burn-out of een chronische ziekte. Verzuim is langdurend wanneer een werknemer meer dan vier weken wegens ongeschiktheid afwezig is van het werk (UWV, z.d.). Van de totale ziekmeldingen in Nederland valt negen procent onder langdurend verzuim (Hooftman et al., 2020).

Bij het ontstaan van langdurend verzuim wordt er onderscheid gemaakt tussen niet werkgerelateerd en werkgerelateerd verzuim. Factoren voor niet werkgerelateerd verzuim vallen buiten het werk, oftewel de privéomstandigheden. Dit kan komen door de werk-privé-relatie of levensloopstress, zoals stress als gevolg van scheiding, ziekte in de familie, mantelzorg, financiële problemen, overlijden, etc. Ook vallen hieronder het hebben van een chronische ziekte of persoonskenmerken als leeftijd. De verhoogde pensioenleeftijd en de daarbij horende

gezondheidsklachten en ouderdomskwalen zijn daar een voorbeeld van (Schalk, Schouten, Paulen & Ament, 2004).

Onderliggende factoren van werkgerelateerd verzuim hebben te maken met belastende arbeidsomstandigheden. Volgens de TNO (2019) is het meeste verzuim deels of hoofdzakelijk aan het werk gerelateerd. Ten eerste kan er sprake zijn van fysieke arbeidsbelasting. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een te laag opleidingsniveau, lichamelijk zwaar werk, langdurig dezelfde handelingen verrichten of gevaarlijk werk. Voorbeelden kunnen zijn veel zwaar tillen, meer dan zes uur per dag achter een beeldscherm werken en werken met gevaarlijke stoffen (Van Dam et al., 2021; Schalk et al., 2004). Ten tweede bestaat er psychosociale arbeidsbelasting. Dit is een van de snelst toenemende factoren. Hieronder valt werkstress, werkdruk, te moeilijk of emotioneel zwaar werk en een negatieve werksfeer zoals problemen met de leiding van de organisatie, collega's of klanten (Schalk et al., 2004).

Daarnaast speelt de grootte van de organisatie een rol in het verzuim. Hoe groter het bedrijf, hoe meer verzuimende werknemers. Mogelijk is dit te verklaren doordat er in grotere organisaties, met honderd of meer werknemers, sprake is van een minder hechte band tussen werkgever en werknemer, van minder sociale controle en van minder verantwoordelijkheidsgevoel binnen het bedrijf (TNO, 2019; Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021; SBCM, 2020).

Het terugdringen van het ziekteverzuim is van belang omdat verzuim zowel negatieve gevolgen met zich meebrengt voor de werknemer, in het kader van menselijk leed, als voor het bedrijf en andere instanties op economisch vlak. Een werknemer kan tegen één of meerdere privé- en/of arbeidsomstandigheden aanlopen en hier last van ondervinden. Naarmate ervaren problemen in het privé en/of werk langer aanhouden, kan dit zich in fysieke en/of mentale klachten gaan uiten. De werknemer kan daardoor gaan verzuimen, waarbij de kanttekening moet worden gemaakt dat de klachten ook na ziekmelding een rol blijven spelen. Fysieke klachten kunnen tot uiting komen in problemen met het bewegingsapparaat. Dit betreffen de botten, gewrichten, spieren, pezen en zenuwen, wat gevolgen heeft voor het adequaat kunnen bewegen. Het aandeel verzuim naar aanleiding van klachten aan het bewegingsapparaat neemt de laatste jaren af. Het aandeel mentale klachten daarentegen, stijgt met de jaren. In 2019 was dit de voornaamste oorzaak van verzuim. Dit zijn klachten die te maken hebben met gevoelens, gedachten en gedrag. Voorbeelden hiervan kunnen zijn overspannenheid, een burn-out, een depressie of een angststoornis (ArboNed, 2019; HumanCapitalCare, in Volksgezondheidszorg, z.d.-b).

Verzuim is niet alleen vervelend voor de getroffen werknemer, het is ook kostbaar. Er zijn namelijk aanzienlijke bedragen met ziekteverzuim gemoeid. De meeste verzuimkosten worden veroorzaakt door psychosociale arbeidsbelasting (TNO, 2020). Volgens ArboNed (2021) kost elke verzuimdag gemiddeld 250 euro. Deze kosten komen voort uit het (deels) doorbetalen van het loon, het regelen van vervanging en de omzet- en productverlies die plaatsvindt. Daarnaast moet er, in geval van langdurend verzuim, rekening gehouden worden met kosten voor verzuimbegeleiding en re-integratie. Al deze kosten hebben een negatief effect op het winstpercentage van een organisatie. Over de exacte maatschappelijke kosten is niet zoveel bekend. Echter kan er wel gezegd worden dat er per jaar door sociale fondsen miljarden euro's uitgegeven wordt in het kader van doorbetaalde lonen, de Ziektewet

en WAO/AAW. Dit betekent ook dat het terugdringen van verzuim maatschappelijke baten kan genereren (Post, Zwakhals & Polder, 2010).

2. Probleemstelling

Het Nederlands percentage werknemers dat verzuimt blijkt hoger te liggen dan het gemiddelde van 28 Europese landen. Dit komt naar voren in de sixth European Working Conditions Survey (EWCS) in opdracht van Eurofound, uitgevoerd door Parent-Thirion et al. (2017). Eurofound is een Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden. Zij leveren kennis middels onderzoeken om te helpen bij de ontwikkeling van een beter en socialer werkgelegenheids- en werkgerelateerd beleid. Het EU28-gemiddelde, wat staat voor het gemiddelde van 28 Europese landen aan werknemers dat verzuimt, bedraagt in 2015 45% van de werknemers. Nederland steeg er bovenuit met 50%. Ook in 2019 lag het Nederlandse percentage hoger, namelijk 46,8% van de werknemers. Dit zijn in totaal bijna 3,5 miljoen werknemers die verzuimen.

Een in Nederland veelgebruikte meetschaal voor verzuim is het verzuimpercentage. In Nederland ligt het verzuimpercentage volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (2021) op de 4,7%. Dit betekent dat van elke duizend te werken dagen er 47 werden verzuimd. Volgens onder andere ArboNed (2019), Volksgezondheidszorg (z.d.-a) en Zilverenkruis (2020) heeft een goed verzuimbeleid, waarin verzuim wordt teruggedrongen, voornamelijk een preventieve werking. Het voornaamste doel hierbij is te zorgen dat medewerkers gezond blijven en beroepsziekten en arbeidsgebonden aandoeningen worden voorkomen. Dit valt dan ook onder de primaire preventie.

Volgens Beukema (2016) en Van Kalken, De Lat en Plat (2014) is het uitvoeren van het verzuimbeleid en het voorkomen van verzuim de taak van de manager binnen een organisatie. De manager is namelijk verantwoordelijk voor het op gang brengen en sturen van het handelen van de medewerkers en is degene die dient te reageren wanneer een medewerker minder presteert of zich ziekmeldt. Uit onderzoek naar verschillen in verzuim binnen de zorgsector blijkt dat wanneer een manager aandacht heeft voor het verzuim en het voorkomen hiervan belangrijk vindt, dit al direct zichtbaar is in het verzuimpercentage (Peeters, 2009). In een ander onderzoek naar verzuim in de zorg blijken ook de managers impact te hebben op de uitvoering van het verzuimbeleid. Zo komt naar voren dat wanneer managers het verzuim serieus nemen, er geloofd wordt dat verzuim verminderd kan worden. Er zal dan ook sneller actie worden ondernemen om verzuim te voorkomen (Walker & Bamford, 2011).

In de aanpak om verzuim te voorkomen, geven Beukema (2016) en Bisschops en Smits (2006) aan dat de factoren die verzuim kunnen veroorzaken bij de werknemer tijdig gesignaleerd en opgelost moeten worden. Om mogelijke problemen met betrekking tot privé- en arbeidsomstandigheden tijdig te kunnen signaleren en op te lossen is het volgens De Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN, 2018) belangrijk dat de managers gesprekken voeren met de medewerker. Tijdens deze gesprekken zijn er twee elementen van belang, namelijk de inhoud van de gesprekken én de manier waarop de manager de gesprekken voert.

De Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN, 2018) geeft aan dat de meest voorkomende gespreksinhoud het werkvermogen van de medewerker is. Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo beschrijven werkvermogen als: “de mate waarin de werkende nu en in de nabije toekomst in staat is zijn of haar werk te verrichten gelet op de werkisen, de gezondheid en persoonlijke hulpbronnen” (2005, p. 3). Het bespreken van het werkvermogen van de medewerker voorspelt de mogelijkheid tot verzuim. Dit komt doordat wanneer een medewerker tegen problemen aanloopt rond privé- en/of arbeidsomstandigheden er niet direct verzuim plaatsvindt. In eerste instantie zal het vermogen tot werken worden aangetast (AWVN, 2018). Wanneer er geen verandering binnen het werk plaatsvindt ten goede van het werkvermogen van de medewerker, zal dit resulteren in verzuim. Het is dan ook van belang om middels gesprekken het werkvermogen van medewerkers in de gaten te houden ter voorkoming van verzuim.

Niet alleen is de inhoud van de gesprekken met de medewerker van belang, ook worden er bepaalde vaardigheden van de managers geëist die tot uiting komen in de communicatie met de medewerker. De vaardigheden zijn terug te vinden in de aangenomen leiderschapsstijl van de manager. De begripsbepaling van leiderschap in dit onderzoek is gebaseerd op de definiëring van Rauch en Behling (1984). Rauch en Behling beschrijven leiderschap als: “het proces van het beïnvloeden van de activiteiten van personen in de richting van het bereiken van doelen” (1984, p. 46). In de gesprekken met de medewerker is het volgens het Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg (Nivel, 2008) nodig om vooral een warme stijl (relatiegericht) te hebben in combinatie met een strenge, zakelijke en duidelijke kant (taakgericht). Relatiegerichtheid staat voor de mate waarin de manager door middel van tweerichtingscommunicatie duidelijk maakt dat er belangstelling is voor de medewerker en voor persoonlijke aandacht. Onder taakgerichtheid wordt verstaan de mate waarin de manager in de communicatie aangeeft wat, wanneer, waar en hoe iets moet gebeuren (Hersey, 2014). Het beschikken over de vaardigheden die passen bij taakgericht leiderschap en vooral bij relatiegericht leiderschap, maken een manager in staat om gesprekken te voeren met de medewerker ter voorkoming van verzuim (Van Kalken et al., 2014).

Ook Bouwmaat ziet in dat het tijdig signaleren van problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden bij werknemers kansen biedt in het voorkomen van verzuim. Bouwmaat, opgericht in 1986, is een groothandel in goederen en bouwmaterialen en levert producten aan de professionele bouwer voor herstel-, renovatie- en de onderhoudsmarkt. De organisatie telt 49 vestigingen door heel Nederland en heeft ongeveer duizend werknemers in dienst.

De werknemers op de werkvloer in de Bouwmaat vestigingen voorzien de professionele bouwers van advies en inspiratie en zijn een sparringpartner voor bouwprojecten. Het zijn werknemers van alle leeftijden en achtergronden. Hoe meer verantwoordelijkheden er bij een functie komt kijken, hoe hoger het vereiste opleidingsniveau. Zo zijn er passende functies voor zowel mensen zonder diploma als met een WO-diploma. Te denken valt hierbij aan werknemers die verantwoordelijk zijn voor gevulde en verzorgende schappen tot teamleiders. Elke Bouwmaat vestiging heeft twee managers die nauw met elkaar samenwerken. De manager Logistiek & Service is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van de personeelstaken en stuurt een gedeelte van het vestigingsteam aan. De manager Vestiging & Verkoop is de eindverantwoordelijke voor het totale resultaat van het filiaal.

Om professionaliteit en succes te kunnen waarborgen, streeft Bouwmaat ernaar dat de werknemers, naast de specifieke vak-competenties, interesse hebben in bouwmaterialen, zorgvuldig werken, zakelijk en secuur zijn, graag in teams werken, beschikken over sociale vaardigheden en kennis hebben van de commerciële richting. Bouwmaat streeft naar een veilige werkplek en investeert in de kennis en vaardigheden van de werknemers, bijvoorbeeld via opleidingsprogramma's (Bouwmaat, z.d.-b; Bouwmaat, z.d.-c).

Het als werkgever in contact staan met de medewerkers en het verlangen om succesvol te zijn, heeft geleid tot het behalen van het keurmerk 'Beste Werkgever 2020-2021 in Nederland'. Dit keurmerk is Nederlands grootste onafhankelijke keurmerk voor goed werkgeverschap en kijkt naar de mening van werknemers op zes elementen. Deze elementen omvatten werkgeverschap, organisatietrots, organisatierichting, waardering, werktrots en het benutten van talent. 'Beste Werkgevers' hebben werknemers die bevlogen zijn, met plezier hun werk doen en zich bij de organisatie betrokken voelen. Dit uit zich in een positieve houding, productiviteit en het streven naar groei. Werknemers krijgen energie van hun werk en ervaren daardoor een lagere werkdruk. Er is hierbij sprake van een lager verzuim, een hogere verloopbestendigheid en een grotere klantgerichtheid (Bouwmaat, z.d.-a).

Ondanks het behalen van het keurmerk 'Beste Werkgever 2020-2021 in Nederland', waar een lager verzuim mee gepaard zou gaan, is er bij Bouwmaat juist sprake van een hoog verzuimpercentage in vergelijking met het gemiddelde van Nederland. In Nederland ligt het verzuimpercentage volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (2021) op de 4,7% en bij Bouwmaat ligt dit rond de 10%.

De HR-afdeling van Bouwmaat geeft aan dat de managers problemen van medewerkers met betrekking tot privé- en arbeidsomstandigheden moeilijk of niet signaleren. Zo is er bijvoorbeeld een werkvermogenscan uitgevoerd bij een aantal vestigingen door de arbodienstverlener Enrgy in Business Group om de werkbeleving van werknemers in kaart te brengen. Naast positieve resultaten kwamen er ook factoren aan het licht die bij kunnen dragen aan verzuim. Zo kwam er naar voren dat werknemers bovengemiddeld last hebben van psychosociale arbeidsbelasting, wat verantwoordelijk kan worden gehouden voor werkgerelateerd verzuim. Hier vallen ongewenste omgangsvormen onder van zowel collega's als de manager, zoals pesten, intimidatie en ongewenste seksuele aandacht. Dit heeft volgens de werknemers effect op hoe de relaties ervaren worden. Ook scoren de werknemers lager dan gemiddeld op hoe bekwaam ze zich voelen om het werk uit te voeren, wat laat blijken dat het werk als te moeilijk wordt ervaren. Klachten die hierbij een rol gaan spelen zijn stress en een burn-out. Dit zijn ook de klachten die de werknemers van Bouwmaat ervaren en kunnen leiden tot verzuim. Deze uitkomsten van de werkvermogenscan zet vraagtekens bij hoe Bouwmaat het keurmerk 'Beste Werkgever 2020-2021 in Nederland' heeft kunnen behalen.

Bij het in gesprek gaan met de managers over de uitslag van de werkvermogenscan, bleek een groot aantal managers niets van de uitkomsten af te weten. Dit laat blijken dat de managers de factoren voor verzuim niet of niet voldoende signaleren. Bouwmaat weet niet wat de ervaringen van de managers zelf zijn omtrent het voorkomen van verzuim. Het is voor de organisatie niet duidelijk of de managers in gesprek gaan met de medewerkers om problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden tijdig te signaleren en naar een oplossing toe te werken. Tevens is het niet duidelijk of tijdens deze gesprekken

het werkvermogen wordt meenemen én of er daarbij gebruik gemaakt wordt van de gepaste vaardigheden. Het is met deze reden dat dit onderzoek is opgezet en wordt uitgevoerd.

3. Doel- en vraagstelling

Binnen Bouwmaat is er sprake van een hoog verzuimpercentage, namelijk 10%. Bouwmaat heeft als prioriteit het verlagen van dit percentage. Dit omdat een hoog verzuim niet alleen negatieve gevolgen met zich meebrengt voor de werknemers in de vorm van fysieke en/of mentale klachten, maar ook voor het bedrijf middels lagere productiviteit en extra kosten. Binnen Bouwmaat worden privé- en arbeidsomstandigheden als factoren voor verzuim moeilijk of niet gesignaleerd door de managers waardoor het voorkomen van verzuim bemoeilijkt wordt. De vraag vanuit Bouwmaat is: *“Hoe kunnen de managers binnen Bouwmaat het ziekteverzuim van hun medewerkers voorkomen?”*

Het doel van het onderzoek is om te achterhalen wat de ervaringen van managers zijn met betrekking tot het voorkomen van verzuim om zo inzicht te krijgen in hun aanpak. Volgens Beukema (2016) en Van Kalken et al. (2014) heeft de manager de aangewezen rol om het verzuimbeleid uit te voeren en verzuim binnen een organisatie te voorkomen. AWWN (2018) beschrijft dat de beste aanpak voor het voorkomen van verzuim het voeren van gesprekken tussen manager en medewerker is. AWWN (2018) geeft aan dat het van belang is om tijdens deze gesprekken het werkvermogen van de medewerker te bespreken. Daarnaast moet de manager volgens Nivel (2008) en Van Kalken et al. (2014) vooral vaardigheden beheersen die passen bij relatiegericht leiderschap en die tot uiting komen in de communicatie met de medewerker. Op deze wijze kunnen de problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden tijdig gesignaleerd en opgelost worden om zo verzuim te voorkomen. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *“Welke ervaringen hebben de managers binnen Bouwmaat volgens henzelf in het voorkomen van verzuim?”*

Om een antwoord te kunnen formuleren op de vraagstelling wordt deze onderverdeeld in een aantal deelvragen. De deelvragen dragen bij tot een verdere afbakening van de probleemstelling, een betere structuur van de aanpak en een grotere diepgang. De volgende deelvragen die onderzocht worden zijn:

- Hoe zien de managers binnen Bouwmaat hun eigen rol in het voorkomen van verzuim?
- Hoe denken de managers binnen Bouwmaat zelf hoe ze problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden van medewerkers tijdig signaleren en oplossen, zodat verzuim voorkomen kan worden?
- Welke vaardigheden denken de managers binnen Bouwmaat zelf in te zetten om verzuim te voorkomen?

Naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek wordt er een interventie ontwikkeld die zal bijdragen aan de verbetering van de huidige aanpak van managers binnen Bouwmaat met betrekking tot het voorkomen van verzuim.

4. Leeswijzer

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek is dit rapport opgebouwd uit vier hoofdstukken. In Hoofdstuk één wordt er dieper ingegaan op de onderzoeksvraag aan de hand van verschillende wetenschappelijke publicaties en bronnen om zo de belangrijkste theoretische concepten en definities te kunnen verantwoorden. Er wordt aandacht besteed aan het Huis van Werkvermogen en het situationeel leiderschapsmodel als basis voor de vaardigheden waarover moet worden beschikt. De theorie legt de grondslag voor het veldonderzoek.

In Hoofdstuk twee is de methodische verantwoording beschreven die tijdens het kwalitatief onderzoek gehanteerd is. Dit hoofdstuk bevat verantwoording voor het type onderzoek, de doelgroep, de procedure en het analyseplan.

Het derde hoofdstuk beschrijft de resultaten die uit het kwalitatief onderzoek naar voren zijn gekomen welke worden aangevuld met interviewfragmenten uit de semigestructureerde interviews.

Tot slot wordt in Hoofdstuk vier de conclusie, de discussie, de kanttekeningen en de aanbevelingen van het onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk wordt er een vergelijking gemaakt tussen de resultaten en het literatuuronderzoek om overeenkomsten en verschillen te ontdekken. Vervolgens wordt er middels een kritische houding van de onderzoeker kanttekeningen van het onderzoek besproken. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk bevat aanbevelingen voor de opdrachtgever.

Het rapport wordt afgesloten met een literatuurlijst en relevante bijlages die betrekking hebben op het onderzoek.

Hoofdstuk 1 Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt de benodigde achtergrond en onderbouwing gegeven voor de binnen dit onderzoek relevante relaties. Hierbij zal allereerst worden ingegaan op het concept werkvermogen in relatie met het voorkomen van verzuim (1.1). Na de onderscheiden dimensies binnen dit concept middels het bijbehorende model, zal nader worden ingegaan op het leiderschap van de manager die tot uiting komt in de communicatie met de medewerker (1.2). In deze paragraaf wordt er vanuit de getoonde leiderschap de link gelegd met de daarbij behorende vaardigheden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met wat er van een manager gevraagd wordt met betrekking tot het voorkomen van verzuim en zal er een verband gelegd worden met het veldonderzoek (1.3).

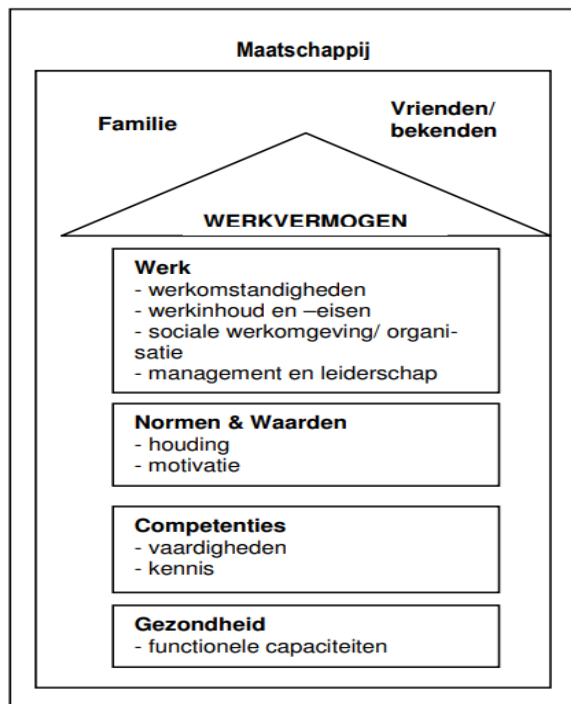
1.1 Het werkvermogen en voorkoming verzuim

Uit onderzoek komt naar voren dat het werkvermogen van werknemers een voorspellend karakter heeft voor negatieve consequenties voor de organisatie, zoals ook ziekteverzuim (Bieleman, Vendrig, Pietersz, Schuts & Koopman, 2016; Bisschops & Smits, 2006). Ook Burdorf en Elders (2007, geciteerd in Van Vuuren, 2012) vinden in hun Nederlandse studies onder ruim 6500 bouwvakkers en onder 2600 werknemers uit allerlei verschillende soorten bedrijven dat het werkvermogen een sterk voorspellende waarde heeft voor het optreden van toekomstig verzuim. Dit komt volgens AWWN (2018) doordat wanneer een werknemer tegen privé- en/of arbeidsomstandigheden aanloopt de werknemer niet direct verzuimt, maar eerst daalt in zijn werkvermogen. Een laag werkvermogen heeft vervolgens invloed op zowel de verzuimduur als op hoe vaak er wordt verzuimd. De mate van werkvermogen blijkt dus een indicator te zijn voor niet alleen een regelmatig, maar ook een langduriger verzuim (Bethge, Spanier, Peters, Michel & Radoschewski, 2017; Holtermann, Hansen, Burr, & Sogaard, 2009; Lundin, Kjellberg, Leijon, Punnett, & Hemmingsson, 2015; Schouteten, 2016).

Om verzuim te kunnen voorkomen is de meest voor de hand liggende manier het werkvermogen van werknemers te behouden wanneer deze goed is dan wel te vergroten wanneer deze laag is. Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo beschrijven werkvermogen als volgt: “de mate waarin de werkende nu en in de nabije toekomst in staat is zijn of haar werk te verrichten gelet op de werkisen, de gezondheid en persoonlijke hulpbronnen” (2005, p. 3). Het werkvermogen wordt bepaald door de balans tussen persoons kenmerken en kenmerken van het werk. Voor de persoons kenmerken is dit in termen van (1) persoonlijke hulpbronnen, (2) gezondheid, (3) competenties en (4) normen & waarden. De kenmerken van (5) het werk wordt omschreven als werkomstandigheden, werkinhoud & -eisen, organisatie en management & leiderschap. Wanneer de persoons kenmerken en werkvereisten goed op elkaar zijn afgestemd, wordt er gesproken van een goed werkvermogen.

1.1.1 Het Huis van Werkvermogen

Het werkvermogen en de kenmerken die invloed hebben op het werkvermogen zijn terug te vinden in het Huis van Werkvermogen, ontworpen door Ilmarinen et al. (2005) (zie Figuur 1). Het is van belang om hierbij te vermelden dat het concept werkvermogen ook kanttekeningen kent. Zo is er kritiek op het concept Huis van Werkvermogen waarvan wordt gevonden dat dit complex omschreven is en dat er onterecht veel nadruk wordt gelegd op de gezondheid van de werkenden (Ahlstrom, Grimmy-Ekman, Hagberg, & Dellve, 2010). Dit model wordt echter toch toegepast, omdat hierin het belang van werkvermogen ter voorkoming van verzuim duidelijk naar voren komt.



Figuur 1: Het Huis van Werkvermogen Note: Door J. Ilmarinen et al., 2005, model Het Huis van Werkvermogen.

Volgens Ilmarinen et al. (2005) staat het dak van het huis voor het werkvermogen en wordt dit gesteund door vier verdiepingen. Het dak staat stevig wanneer alle verdiepingen in orde zijn. Is een verdieping aan renovatie toe, dan vermindert dit het werkvermogen. Een goed werkvermogen wordt verkregen door een balans tussen de eerste drie verdiepingen, die staan voor wat de werknemer kan en wil, en de vierde verdieping, die aangeeft wat de organisatie verlangt van de werknemer.

De beschrijving van het huis begint buiten het huis, wat het contact met de directe en indirecte omgeving symboliseert en kunnen dienen als persoonlijke hulpbronnen (1). De verdiepingen worden omlijnd door externe factoren zoals familie, vrienden en bekenden, maar ook de bredere sociale en politieke omgeving. De normen en waarden van een medewerker worden beïnvloed door deze externe factoren. De omgeving buiten het werk beïnvloeden dagelijks het werkvermogen. Positieve of negatieve ervaringen buiten het werk worden meegenomen naar het werk en omgekeerd.

De eerste laag op de begane grond van het huis staat voor de gezondheid (2) en staat symbool voor het fundament van een goed werkvermogen. Onder gezondheid wordt verstaan de lichamelijke en mentale gezondheid van een persoon. Lichamelijke gezondheid staat voor de objectieve fitheid van het

lichaam, bijvoorbeeld de conditie en afwezigheid van ziekten. Mentale gezondheid verwijst naar cognitief en emotioneel welzijn wat te maken heeft met onze emoties en gemoedstoestand. Ook de mate waarin iemand zich prettig voelt in de omgeving door contacten met anderen, ook wel het sociaal welzijn genoemd, valt hieronder. Zonder een goede gezondheid kan de werknemer niet optimaal werken waarmee het behoort tot de basisbehoefte.

De gezondheid kan alleen de eisen van het werk dragen indien op de tweede laag adequate en toereikende beroepsspecifieke competenties (3) aanwezig zijn. Het gaat hier om de gepaste kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het uitvoeren van de huidige functie. Deze zullen gedurende de loopbaan afgestemd moeten worden op de veranderende eisen in het werk. Het gaat hier ook om het belang van levenslang leren, aangezien de trend van snel veranderende arbeidsorganisaties sterk toeneemt.

De derde laag staat voor de sociale en morele normen & waarden (4) van de medewerkers. Het gaat hier bijvoorbeeld om waardigheid, respect, waardering, rechtvaardigheid, maar ook om binding met de organisatie, motivatie en betrokkenheid. Medewerkers ontwikkelen hun eigen normen en waarden die zij meebrengen naar de werkvloer. De normen en waarden dragen dan ook in belangrijke mate bij aan de organisatiecultuur. Deze zijn eveneens van invloed op het werkvermogen en de bereidheid om te leren en zich verder te ontwikkelen.

Op de vierde laag wordt het werk (5) gepositioneerd. Het gaat dan om de omstandigheden waarin het werk wordt verricht, bijvoorbeeld lawaai en temperatuur. Daarnaast gaat het over de (hoeveelheid) eisen die het werk aan een werknemer stelt. Zo zijn er mentale eisen, zoals hoge concentratie, en fysieke eisen, zoals tillen en duwen. Ook de sociale werkomgeving, oftewel werksfeer, heeft invloed op het werk, wat de relatie met collega's en de manager weergeeft. Het management neemt een belangrijke positie in wanneer het gaat over het werkvermogen, aangezien zij het werkvermogen van hun medewerkers wezenlijk kunnen beïnvloeden.

Een huis met zoveel verdiepingen, die staan voor de kenmerken, heeft ook een trap die de interactie en beïnvloeding tussen de verdiepingen en het dak met elkaar verbindt. De balans tussen de persoons kenmerken en de kenmerken van het werk binnen het werkvermogen is niet statisch. Er vindt voortdurend verandering plaats. Wanneer er iets verandert in een van de verdiepingen, dan heeft dit ook invloed op de rest van het huis (Ilmarinen et al, 2005). Dit wordt ook bevestigd door onderzoek onder Vlaamse medewerkers werkzaam in honderd organisaties. Het onderzoek toont aan dat wanneer er sprake is van een ervaren hinder binnen één van de kenmerken, er al gelijk een daling te zien is in het werkvermogen (Vandenbroeck et al., 2018).

De verdiepingen en het hele huis moeten continu worden onderhouden om het werkvermogen te behouden of te verbeteren en verzuim te voorkomen (Ilmarinen et al, 2005). Uit onderzoek dat is uitgevoerd bij een Nederlandse universiteit is gebleken dat maatregelen ter voorkoming van verzuim het beste gericht kunnen worden op het verbeteren van onder andere het werkvermogen van medewerkers (Schouteten, 2016). Het voorkomen van verzuim gebeurt door ervoor te zorgen dat de gezondheid, competenties en motivatie van de medewerkers ondersteund en bevorderd worden door de manager en dat het werk niet te belastend is. Het gaat er bij deze aansluiting dus om hoe een medewerker past bij de werkomstandigheden en werkomgeving (Teelken, 2010). Om te achterhalen of

een medewerker een goede aansluiting heeft met het werk, is het nodig dat de manager gesprekken voert over de kenmerken van het Huis van Werkvermogen. Wanneer de manager binnen de organisatie het werkvermogen regelmatig bespreekbaar maakt in een gesprek met de medewerker, zullen privé- en arbeidsomstandigheden als factoren voor verzuim tijdig gesignaleerd kunnen worden, waarna er samen met de medewerker een passende oplossing gevonden kan worden (AWVN, 2018; Van Kalken et al., 2014).

1.2 Communicatieve vaardigheden binnen leiderschap

Om het voor de manager mogelijk te maken om tijdens gesprekken met een medewerker tijdig privé- en arbeidsomstandigheden te kunnen signaleren, zijn naast het bespreken van het werkvermogen ook het toepassen van gepaste vaardigheden van belang. De vaardigheden die de manager beheerst en toepast, zijn terug te vinden in de aangenomen leiderschapsstijl. Het concept 'leiderschap' is door veel verschillende theorieën geprobeerd te definiëren en te verduidelijken in modellen. Vroege leiderschapstheorieën concentreerden zich hierbij op individuele eigenschappen en gedragingen die leiders van volgelingen onderscheiden. Latere theorieën keken naar de gedeelde sociale dynamiek en variabelen als situationele factoren en de vaardigheden van leiders (Bass & Bass, 2009; Schreuder et al., 2011). Echter welke definitie er ook wordt gehanteerd, bij de meeste leiderschapsdefinities wordt er gebruik gemaakt van enkele gemeenschappelijke basiselementen, namelijk 'groep', 'invloed' en 'doel'. Deze elementen vormen samen de kern van leiderschap (Trice & Bryman, 1993). De begripsbepaling van leiderschap in dit onderzoek is gebaseerd op de definiëring van Rauch en Behling (1984). Rauch en Behling beschrijven leiderschap als: "het proces van het beïnvloeden van de activiteiten van personen in de richting van het bereiken van doelen" (1984, p. 46).

De aangenomen leiderschapsstijl van de manager wordt beïnvloed door de beheersing van vaardigheden en komt tot uiting in de communicatie tijdens gesprekken met de medewerker. Communicatie wordt door Shockley-Zalabak beschreven als: "een proces waarbij personen boodschappen en informatie, aan de hand van symbolen, uitwisselen en waarbij betekenissen tot stand komen" (2009, p. 9). Leiderschap is een vorm van communicatie die het gedrag en de houding van anderen beïnvloedt om aan doelen en behoeften te voldoen (Hackman & Johnson, 2013; Madlock, 2008; Mikkelsen, York & Arritola, 2015).

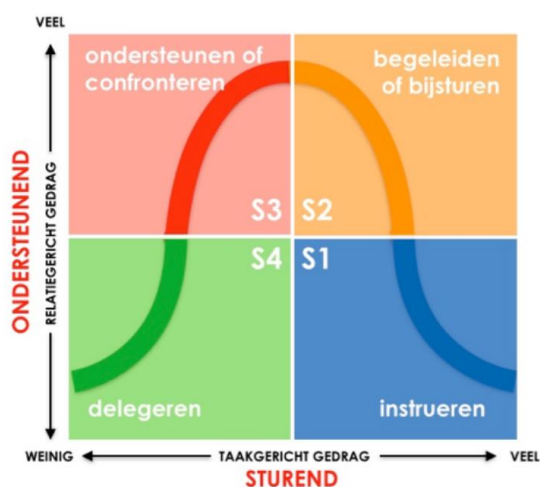
1.2.1 Situationele leiderschapstheorie

Wanneer er wordt gekeken naar leiderschap en communicatie, wordt er opgemerkt dat er vooral onderzoek gedaan is naar het effect van taakgericht leiderschap en relatiegericht leiderschap op de communicatie tegenover medewerkers (Madlock, 2008; Mikkelsen et al., 2015; Campbell Quick & Macik-Frey, 2004). De taakgerichte leiderschap en relatiegerichte leiderschap komen voort uit de situationele leiderschapstheorie van Hersey en Blanchard (1988). De situationele leiderschapstheorie beschrijft dat het gebruikelijk is om leiderschapsstijlen te verbinden met de situatie, waarbij leiderschap wordt bekeken in samenhang met de omstandigheden waarin de groep of een individu zich verkeert (Hersey, 2014; Schreuder et al., 2012; Silverthorne, 2000). Managers die in staat zijn hun gedrag aan

te passen aan de kenmerken van de situatie en oog hebben voor de behoeften van de medewerkers zijn effectiever, ook in hun communicatie. Leiderschap is effectief als deze door de medewerkers wordt gewaardeerd en geaccepteerd. Daarnaast is de stijl flexibel, in die zin dat de leider zijn gedrag aanpast aan de medewerker of de groep, in relatie tot de taak of opgave die moet worden verricht (Aas, Ellingsen, Lindøe & Möller, 2008; Blanchard, 2010; Hersey, 2014).

Er is niet één leiderschapsstijl die geschikt is in alle managementsituaties. In het situationeel leiderschapsmodel wordt er onderscheid gemaakt tussen vier stijlen die combinaties zijn van een wisselende mate van taak- en/of relatiegerichtheid (Hersey & Blanchard, 1988). Bij de taakgerichte leiderschapsstijlen wordt de nadruk gelegd op de werkprocedures, activiteiten en op het bereiken van doelen zonder suggesties of initiatieven van medewerkers (Mikkelsen, et al., 2015). Het is de mate waarin de manager aangeeft wat, wanneer, waar en hoe iets moet gebeuren. Een belangrijk kenmerk bij deze stijl is dat de communicatie top-down is. Het werkt vaak één richting op, namelijk van de manager naar de medewerker, en maakt snelle besluitvorming mogelijk (Blanchard, 2010; Hersey, 2014; Huang & Mujtaba, 2009). Medewerkers zullen dan ook minder snel zelf aan de bel gaan trekken wanneer zij ergens last van ervaren (Smit, Zinati, Hennen & Butot, 2019). Bij de relatiegerichte leiderschapsstijlen daarentegen wordt in de communicatie de besluitvorming van de manager gedeeld met de medewerkers en worden de behoeften van het team of individu bevorderd. Relatiegerichtheid is de mate waarin de manager de tweerichtingscommunicatie onderhoudt (Blanchard, 2010; Hersey, 2014; Manyak & Mujtaba, 2013). Een relatiegerichte manager is gericht op het geven van sociale en emotionele steun, waarbij speciale aandacht wordt besteed aan de persoonlijke behoeften van medewerkers en de nadruk wordt gelegd op het respectvol behandelen, het opbouwen van vertrouwen in relaties en het aangenaam maken van de werkomgeving (Avolio & Gardner, 2005; Dellve, Skagert, & Vilhelmsson, 2007; Schreuder et al., 2012; Yurk, Gordon & Taber, 2002).

Wanneer de taak- en relatiegerichtheid met elkaar wordt gecombineerd en daarbij tevens het onderscheid wordt gemaakt tussen meer en minder dan gemiddelde versies van beide dimensies, ontstaat Figuur 2 met daarin de vier stijlen (S1 t/m S4).



Figuur 2: Situationeel leiderschap Note: Door P. Hersey, 2014, model Situationeel Leiderschap.

Iedere stijl van leidinggeven wordt getypeerd door een eigen mengverhouding tussen taak- en relatiegerichtheid:

- S1: veel taakgericht, weinig relatiegericht
- S2: veel taakgericht, veel relatiegericht
- S3: weinig taakgericht, veel relatiegericht
- S4: weinig taakgericht, weinig relatiegericht.

1.2.2 Leiderschapsstijlen en bijbehorende vaardigheden

Het blijkt dat er weinig empirisch onderzoek is gedaan naar situationeel leiderschap, wat vragen oproept over de theoretische basis van deze benadering (Vecchio & Boatwright, 2002). Ondanks deze kritiek geeft het model een overzichtelijke basis voor toepasbare vaardigheden van managers.

Volgens het situationeel leiderschapsmodel (zie Figuur 2) worden er vier basis leiderschapsstijlen en vormen van communicatie onderscheiden, namelijk (S1) instrueren, (S2) begeleiden, (S3) ondersteunen en (S4) delegeren. Er worden verschillende benamingen gegeven, maar in dit onderzoek zijn dit de gebruikte termen. Middels de boeken van Hersey (2014) en Remmerswaal (2006) wordt er verder ingegaan op deze leiderschapsstijlen en wordt er de link gemaakt met welke vaardigheden managers moeten beheersen om deze stijlen te kunnen aannemen.

Instrueren (S1) kenmerkt zich door veel taakgerichtheid en weinig relatiegerichtheid. Deze stijl is gericht op het snel en efficiënt behalen van het beoogde resultaat. De instruerende manager heeft de neiging om medewerkers te domineren. De eisen en doelstelling worden benadrukt, waarbij er veel verbale aanwijzingen worden gegeven. Een effectieve toepassing van deze stijl is in een situatie waarin er weinig tijd beschikbaar is. In deze situatie is er dan ook weinig ruimte voor tweerichtingsverkeer in de communicatie. Er is sprake van een hiërarchische situatie, waarin de manager het initiatief neemt. Er worden specifieke instructies gegeven en geëist dat deze worden uitgevoerd naar verwachting. De manager geeft actief richting en houdt nauwgezet toezicht op de (taak)vervulling. In de communicatie wordt er door de manager uitgesproken wat er gedaan moet worden, door wie, wanneer, waar en hoe. "Dit moet gebeuren". In een situatie waarin de visie, ervaringen en meningen van de medewerkers er toe doen, kan deze stijl averechts werken. Een valkuil is dan ook dat alle beslissingen zonder overleg genomen worden. Vaardigheden waar de manager bij deze stijl gebruik van maakt zijn besluitvaardigheid, initiatief kunnen nemen, tot resultaten kunnen komen, kritisch denkvermogen bezitten, ambitieus en gedisciplineerd te werk kunnen gaan.

Een manager met een begeleidende stijl (S2) stuurt en houdt nauw toezicht op de taakvervulling aan de ene kant, maar aan de andere kant worden er ook besluiten uitgelegd, om suggesties gevraagd en voortgang aangemoedigd. Er is dan ook oog en oor voor de ander. Het is dus een stijl met zowel taakgerichte als relatiegerichte componenten. De begeleidende manager gebruikt vooral zijn overtuigingskracht om medewerkers te motiveren en prestaties te maximaliseren. Het machtsverschil wordt hierbij klein gehouden. Er wordt gestreefd naar een gezamenlijke aanpak van probleemsituaties door inspraak te geven op de besluitvorming of besluiten toe te lichten en de gelegenheid te geven om vragen te stellen. Deze stijl is geschikt in situaties waarin de medewerker niet goed weet waar hij of zij aan toe is, maar wel vragen kan stellen, uitleg kan vragen en zaken ter discussie kan stellen. Hier wordt dan ook al meer gebruik gemaakt van open overleg en tweerichtingscommunicatie met de medewerker.

Door middel van samenwerking tracht de manager de behoeften van hemzelf en van de medewerker te integreren met de doelstellingen en belangen van de organisatie. Zowel de manager als de medewerker kan in dit soort gesprekken het initiatief nemen. Wel staat de manager boven de medewerker. “Ik stel voor dat dit gebeurt”. Toch moet er voor opgepast worden dat een manager overmatig gebruik maakt van participatie en beslissingen vermijdt. Vaardigheden waar de manager bij deze stijl gebruik van maakt, zijn het kunnen nemen van verantwoordelijkheid, kunnen motiveren en samenwerken, kunnen tonen van overtuigingskracht, betrokken kunnen zijn en prestatievermogen.

Bij de ondersteunende stijl (S3) staat de relatiegerichtheid centraal. De manager vergemakkelijkt en ondersteunt de inspanningen van de medewerkers en deelt de verantwoordelijkheid voor besluitvorming met hen door ieder hun aandeel te laten leveren in het richting geven en sturen. “Wat vind je zelf dat er moet gebeuren?” Het zelfvertrouwen van de manager is veelal gebouwd op steun en waardering vanuit de naaste omgeving, zoals de medewerkers. Daarnaast wordt een ondersteunende stijl vaak gezien als vertrouwelijk. De manager ziet zijn werk als het ontwikkelen van de talenten van de medewerkers en als het scheppen van een werksfeer en omgeving die bijdraagt aan toewijding. Zo weet een ondersteunende manager medewerkers te motiveren om tot een hogere inzet en productiviteit te komen. Het accent ligt op het bieden van steun en het bevorderen van een soepele communicatie. De aandacht bij deze stijl is gericht op de onderlinge betrekkingen, de omgangsvormen, de sfeer en het bevorderen van een klimaat waarin de onderlinge verhoudingen centraal staan. Door gebruik te maken van tweerichtingscommunicatie en actief en empathisch te luisteren, wordt er geprobeerd de emotionele signalen op te vangen en een goed contact op te bouwen. Er is dan ook oprechte belangstelling voor de medewerker. Hierbij is de valkuil dat de beoogde doelen uit het oog worden verloren en een manager zich te sterk identificeert met een medewerker. Vaardigheden waar de manager bij deze stijl gebruik van maakt zijn empathie en inlevingsvermogen, behulpzaamheid, luisteren, coachen, steunen, samenwerken, motiveren en openheid.

Delegeren (S4) omschrijft een stijl dat de verantwoordelijkheid voor besluitvorming, probleemoplossing en uitvoering volledig overdraagt aan zijn medewerkers, omdat er vertrouwen is dat de taak goed wordt uitgevoerd. “Veel succes met zorgen dat het gebeurt”. Hierbij is er sprake van zowel een lage taakgerichtheid als relatiegerichtheid. De delegerende manager hecht veel waarde aan logica en rationaliteit en houdt zich dan ook aan de procedures en regels van de organisatie. De manager begeleidt op afstand met behulp van aanwijzingen. Deze stijl is effectief wanneer medewerkers in een situatie verkeren waarin zij zelfstandig kunnen beslissen en handelen. In relationeel opzicht wordt deze stijl meer als afstandelijk en procedureel ervaren. Vaardigheden waar de manager bij deze stijl gebruik van maakt zijn het kunnen delegeren, georganiseerd, nauwgezet en planmatig kunnen handelen, rechtvaardig zijn en zelfbeheersing kunnen betrachten.

Uit onderzoek in de zorgsector uitgevoerd door Peeters (2009) blijkt dat organisaties met een hoog verzuimpercentage vaker aangeven dat de managers onvoldoende vaardigheden hebben op het gebied van verzuimbeleid. Zo beweren de organisaties dat managers die de gepaste vaardigheden bezitten in staat zijn voelsprietten te ontwikkelen voor dreigende signalen die kunnen leiden tot ziekteverzuim. Dat gebeurt door als manager betrokkenheid te uiten bij de medewerkers (Peeters, 2009). Wat volgens Vandenbroeck et al. (2018) ook van belang is, is dat medewerkers in gesprekken

met de manager de ruimte krijgen om hun werk en voorwaarden mee te kneden en te bepalen. Hierbij is een gelijkwaardige relatie niet onbelangrijk. Dit komt ook naar voren uit onderzoek naar volwaardige arbeidsrelaties in de Universitair Medische Centra. Op deze wijze zal een medewerker eerder zijn of haar wensen naar de manager uitspreken (Nauta, Doosje, De Pater & Van Bloois, 2011). Dit maakt het voor de manager makkelijker om middels het gebruik van de vaardigheden motiveren en steunen, zich te richten op persoonlijke behoeften en ontwikkeling van medewerkers (Grant, 2012). Uit onderzoek onder verzorgend personeel in verpleeg- en verzorgingstehuizen is gebleken dat managers van organisaties met een laag ziekteverzuim zoveel mogelijk rekening houden met de wensen en behoeften van het personeel, ook wanneer er sprake is van een hoge werkdruk en een tekort aan goed opgeleide medewerkers (Peeters, Verschuur, De Veer & Franck, 2008).

1.3 Conclusie theoretisch kader

In het tijdig signaleren en oplossen van problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden bij medewerkers ter voorkoming van verzuim speelt de manager een cruciale rol. Ten eerste is het van belang dat de manager het voorkomen van verzuim als belangrijk ervaart (Peeters, 2009). Ten tweede is het de manager zijn taak om gesprekken met de medewerkers te voeren waarin de juiste inhoud besproken wordt én waarin de gepaste vaardigheden toegepast worden. Uit onderzoek komt naar voren dat het werkvermogen van werknemers het ziekteverzuim van een organisatie voorspelt (Bieleman et al., 2016; Bisschops & Smits, 2006). Dit maakt het qua gespreksinhoud van belang dat het werkvermogen van de medewerker aan de hand van de kenmerken van het Huis van Werkvermogen ontworpen door Ilmarinen et al. (2005) bespreekbaar wordt gemaakt (Martinez, Latorre en Fischer, 2016; Osagie, Wielenga-Meijer, Detaille & De Lange, 2019).

Om gesprekken te kunnen voeren met betrekking tot het voorkomen van verzuim en waarin het werkvermogen bespreekbaar wordt gemaakt, zijn bepaalde vaardigheden van de manager vereist. Deze vaardigheden komen tot uiting in de communicatie met de medewerker en zijn terug te vinden in de aangenomen leiderschapsstijl. Volgens Hersey en Blanchard (1988) wordt de leiderschapsstijl onderverdeeld in een wisselende mate van taak- en/of relatiegerichtheid. In de communicatie met de medewerker is het van belang dat de manager betrokkenheid en steun toont, een gelijkwaardige relatie aangaat en medewerkers motiveert. Zo kan de manager zich tijdens gesprekken richten op de persoonlijke behoeften en wensen van de medewerker (Grant, 2012; Nauta et al., 2011, Peeters, 2009; Vandenbroeck et al., 2018). Ter aanvulling brengt de manager zelf ook zaken naar voren die gericht zijn op de kenmerken van het Huis van Werkvermogen. Hierbij is tweerichtingscommunicatie essentieel (Vandenbroeck et al., 2018). Dit laat zien dat managers die beschikken over de vaardigheden in het relatiegericht leiderschap ongeacht de mate van taakgerichtheid, zoals de ondersteunende en begeleidende stijl, de gepaste vaardigheden bezitten om gesprekken te voeren met als doelstelling het voorkomen van verzuim (Nivel, 2008; Van Kalken et al., 2014).

Concluderend kan er gezegd worden dat managers die het terugdringen van verzuim belangrijk vinden, het Huis van Werkvermogen van Ilmarinen et al. (2005) met hun medewerkers bespreekbaar

maken én gebruik maken van vaardigheden die passen bij de ondersteunende en begeleidende leiderschapsstijl, een juiste aanpak hebben in het voorkomen van verzuim. Op deze wijze kan de manager problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden tijdig signaleren om uiteindelijk de juiste aanpassingen te kunnen doen in het werk ter voorkoming van verzuim. Er wordt dus bij de managers binnen Bouwmaat onderzocht wat hun ervaringen zijn in het voorkomen van verzuim onder de medewerkers om zo hun aanpak inzichtelijk te maken en waar nodig te verbeteren.

Hoofdstuk 2 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd. Er wordt toegelicht welke aanpak de onderzoeker heeft gehanteerd, zodat anderen vergelijkbare resultaten zullen vinden wanneer het onderzoek herhaald zou worden. Allereerst zal er een uiteenzetting gegeven worden van de dataverzameling (2.1). Daarna zal de aandacht uitgaan naar de meetinstrumenten (2.2) en vervolgens wordt de data-analyse beschreven (2.3). Deze onderwerpen worden aangehaald met als doel de betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid van het onderzoek te waarborgen.

2.1 Dataverzameling

In het theoretisch kader (Hoofdstuk 1) is er middels literatuuronderzoek (Bijlage 1) een basis gelegd voor het veldonderzoek. Binnen dit onderzoek zijn de ervaringen van managers binnen Bouwmaat een belangrijke bron voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Om de ervaringen te inzichtelijk te krijgen, is er een kwalitatief onderzoek verricht (Boeije, 2014). Dit wordt gedaan aan de hand van tien individuele interviews met managers van ongeveer 45 minuten. Hierdoor kan er volgens Boeije (2014) informatie verkregen worden over achterliggende gedachten, gevoelens, gedragingen en ook behoeftes die bij managers een rol spelen in hun ervaring in het voorkomen van verzuim.

2.1.1 Onderzoeksgroep

In totaal heeft Bouwmaat rond de duizend medewerkers verspreid over 49 vestigingen door heel Nederland. Al deze vestigingen beschikken over twee managers. Een manager Logistiek & Service en een manager Vestiging & Verkoop. Niet elke manager zal dezelfde ervaringen hebben, hetzelfde gedrag vertonen of beschikken over dezelfde vaardigheden wanneer het gaat om het voorkomen van verzuim. Vanuit de gesprekken met de HR-manager blijkt dat er vestigingen zijn met een hogere verzuimpercentage dan andere vestigingen. Het is interessant om te kijken naar de ervaringen van de managers binnen de vestigingen met een hoger verzuimpercentage met betrekking tot het voorkomen van verzuim. Dit omdat na het onderzoek gekeken wordt naar interventies om het voorkomen van verzuim door managers te verbeteren.

Om deze doelgroep te kunnen interviewen, zijn de respondenten op een selecte manier geselecteerd. Dit is een doelgerichte steekproefmethode waarbij niet elke case in de populatie dezelfde kans heeft om in de steekproef te worden opgenomen. Respondenten worden bewust geselecteerd op basis van kenmerken (Verhoeven, 2018). In dit geval zijn de kenmerken de uitgevoerde functie, namelijk manager, en gegevens over het verzuimpercentage van de vestigingen van Bouwmaat. Hierbij is er verder geen rekening gehouden met leeftijd, geslacht of andere achtergronden.

De HR-manager van Bouwmaat heeft gekeken naar de gegevensbestanden van de vestigingen waarin de verzuimpercentages beschreven staan. Vanuit deze bestanden is er een top veertig geselecteerd van managers van de vestigingen met de hoogste verzuimpercentages. Alle veertig managers zijn benaderd en uitgenodigd als potentiële deelnemer. Echter omdat het onderzoek

uitvoerbaar moet zijn binnen een termijn van twintig weken kunnen er een beperkt aantal interviews afgenomen worden, namelijk tien. Naar aanleiding van de responses worden er tien managers geselecteerd van de vestigingen met de hoogste verzuimpercentages van de groep van veertig managers. Op deze manier is er zekerheid in het verkrijgen van de juiste gegevens over de ervaringen van de onderzoeksgroep omtrent het voorkomen van verzuim.

In de onderzoeksgroep verschillen de respondenten van geslacht, leeftijd, werkervaring op de huidige vestiging en vestigingslocatie. De interviews zijn afgenomen bij één vrouw en negen mannen. De leeftijd van de respondenten varieert van halverwege de twintig tot eind vijftig. Ook de werkervaring op de huidige vestiging varieert van zes maanden tot zeven jaar. Twee respondenten waren werkzaam op dezelfde vestigingslocatie. Om de anonimiteit te waarborgen hebben alle respondenten een codesleutel gekregen, namelijk R1, R2, R3, etc. en wordt er naar hen verwezen in de mannelijke vorm.

2.1.2 Procedure

Nadat de veertig potentiële deelnemers geselecteerd waren, is er samen met de HR-manager een uitnodigingsmail opgesteld dat dient ter introductie van zowel de onderzoeker als het onderzoek (Bijlage 2). Daarnaast wordt er in de mail een informed consent brief bijgevoegd (Bijlage 3), waarin de potentiële deelnemers nogmaals wordt uitgelegd wat het onderzoek inhoudt, wat hun rol daarin is en wat er gebeurt met de verkregen informatie. Vervolgens wordt er om instemming voor deelname gevraagd middels een toestemmingsformulier (Bijlage 4) die ingevuld teruggestuurd wordt naar de onderzoeker. In het toestemmingsformulier wordt gevraagd voor toestemming betreft deelname aan het onderzoek, het delen van gegevens en voor het maken van een audio-opname van het interview. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat de respondenten volledig zijn ingelicht over het onderzoek. Op het moment dat de potentiële deelnemer via de mail het ingevulde toestemmingsformulier retour stuurt, wordt er middels een bescrypt (Bijlage 5) telefonisch contact opgenomen voor het maken van een afspraak voor het interview.

De interviews van ongeveer 45 minuten zijn uitgevoerd in de maand januari van het jaar 2022. Vijf interviews vonden plaats op de locatie van de vestiging waar de manager werkzaam is en vijf interviews vonden online plaats via Microsoft Teams. Er is op de locatie een rustige ruimte opgezocht, zodat miscommunicatie en afleiding geminimaliseerd werden. Voorafgaand aan het interview is nogmaals het doel van het onderzoek en de tijdsduur besproken. Daarnaast is er wederom toestemming gevraagd voor de audio-opname en toegelicht dat de anonimiteit tijdens het schrijven van de resultaten gehandhaafd wordt.

De interviews zijn afgenomen met behulp van een topiclist (Bijlage 6). Volgens Verhoeven (2018) zorgt de topiclist ervoor dat de interviews op eenzelfde manier zullen verlopen en dat alle onderwerpen worden besproken, maar ook dat er ruimte is om door te vragen en voor toevoegingen vanuit de respondent. Dit maakt het semigestructureerd.

Gedurende het onderzoek is er te allen tijde gestreefd naar de gedragscodes behorende bij het NIP en praktijkgericht onderzoek voor het hbo (Bijlage 8).

2.2 De interviews

Er is tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview. In semigestructureerde interviews heeft de onderzoeker een topiclijst met thema's en vragen die worden behandeld (Bijlage 6). De onderzoeker vraagt naar eigen inzicht door wanneer dit nodig wordt geacht (Verhoeven, 2018). De volgorde van vragen varieerde gedurende diverse interviews, omdat verschillende thema's gedurende de gesprekken al naar voren kwamen. De thema's komen voort uit het theoretisch kader (Hoofdstuk 1).

De topiclijst besteedt als eerste aandacht aan hoeveel jaar ervaring de manager heeft bij Bouwmaat. Dit dient als kennismaking waarbij de respondent de mogelijkheid krijgt om iets over zichzelf en zijn functie te vertellen. Het tweede thema gaat over hoe de manager zijn eigen rol ziet in het voorkomen van verzuim en of dit belangrijk gevonden wordt. Wanneer er geen belang bij is, kan dit betekenen dat er ook geen actie wordt ondernomen om verzuim te voorkomen (Walker & Bamford, 2011). Vervolgens wordt er als derde thema aandacht besteed aan hoe de manager privé- en arbeidsomstandigheden van medewerkers als factoren voor verzuim denkt te signaleren en op te lossen. Deze ervaringen bepalen namelijk of de aanpak werkt om verzuim te voorkomen. Hierin spelen gesprekken met de medewerker over de kenmerken van het Huis van Werkvermogen ontworpen door Ilmarinen et al. (2005), een belangrijke rol (Martinez et al., 2016; Osagie et al., 2019). Oplossingen voor problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden ten goede van het werkvermogen zal verzuim voorkomen (Teelken, 2010). Als laatste thema wordt er specifiek gevraagd naar welke vaardigheden de manager zelf denkt in te zetten in het voorkomen van verzuim. De vaardigheden van de manager, die terug te vinden zijn in de aangenomen leiderschapsstijl, bepalen of er op een juiste manier gesprekken gevoerd kunnen worden met de medewerker ter voorkoming van verzuim (Nivel, 2008; Van Kalken et al., 2014).

2.3 Data-analyse

De tien interviews zijn aan de hand van de audio-opname getranscribeerd. Dit houdt in een verslag waarin de feitelijke woorden worden weergegeven die tijdens het interview zijn uitgesproken. Vervolgens zijn de transcripties gecodeerd. Dit gaat in verschillende fases volgens het boek van Boeije en Bleijenbergh (2019). Het analyseplan staat weergegeven in Bijlage 7.

Als eerste stap wordt er open gecodeerd. De data is hierbij opgedeeld in interviewfragmenten waaraan codes gekoppeld worden. Bij het toekennen van codes is er zo dicht mogelijk bij de inhoud van het fragment gebleven. Vervolgens is er axiaal gecodeerd. Hierbij zijn de hiervoor opgeschreven codes vergeleken met elkaar en zijn de codes die bij elkaar horen samengevoegd binnen een overkoepelende thema. Als laatste stap wordt er selectief gecodeerd. Tijdens dit proces zijn de overkoepelende thema's in de vorige stap omgevormd tot een theorie. Dit wordt gedaan door alle gevonden codes binnen de thema's onder te brengen en op basis daarvan relaties en verbindingen te leggen tussen de data.

Om de betrouwbaarheid van de data-analyse te vergroten zijn de analyses van de interviews wekelijks gekalibreerd met medestudenten Toegepaste Psychologie die zelf ook onderzoek doen. Dit houdt in dat de toegekende codes en thema's gecontroleerd zijn door medeonderzoekers om te kijken of zij tot dezelfde codes en thema's komen. Tijdens de kalibratie is duidelijk geworden dat een aantal toegekende open en axiale codes te groot waren, waarna deze zijn aangepast.

De uitkomst van het coderen wordt weergegeven in een taxonomie. Dit is een schema dat aangeeft welke hoofdthema's er zijn en welke codes daar onder vallen. Middels de taxonomie zijn de resultaten beschreven en kunnen de onderzoeksvraag en deelvragen beantwoord worden en wordt er een basis gelegd voor de interventie (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2015).

Hoofdstuk 3 Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de verkregen data vanuit het veldonderzoek weergegeven die mede antwoord geven op de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *“Welke ervaringen hebben de managers binnen Bouwmaat volgens henzelf in het voorkomen van verzuim?”* Het hoofdstuk begint met wat de respondenten weten van verzuim (3.1). Vervolgens worden de resultaten van dit onderzoek besproken aan de hand van hoe de respondenten hun eigen rol zien in het voorkomen van verzuim (3.2), hoe ze zelf denken problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden tijdig te signaleren (3.3) en op te lossen (3.4) en welke vaardigheden ze denken in te zetten om verzuim te voorkomen (3.5). Deze paragrafen zijn gebaseerd op de deelvragen. Verder worden ook de verwachtingen en de belemmeringen en wensen van de respondenten besproken die aan het licht zijn gekomen (3.6). De resultaten worden aangevuld met fragmenten uit de interviews.

3.1 Kennis over verzuim

Tijdens de interviews worden door alle respondenten zowel privé- als arbeidsomstandigheden genoemd als factoren voor verzuim. Onder privéomstandigheden wordt vooral gezien het hebben van griep of een fysiek incident. Ook de werk-privé balans valt hieronder. Ervaren omstandigheden kunnen doorslaan naar het privéleven of het werk waardoor de medewerker het gevoel heeft zich niet te kunnen voortbewegen. Daarnaast benoemen een aantal respondenten het hebben van een ongezonde levensstijl, levensloopstress of een chronische ziekte als factor voor verzuim. Bij arbeidsomstandigheden wordt er vooral gedacht aan gebrek aan motivatie van medewerkers en het ervaren van een hoge(re) werkdruk. Ook het niet ervaren van een teamverband onder collega's wordt door een aantal respondenten genoemd. Welke arbeidsomstandigheden ook naar voren komen, echter maar één keer zijn benoemd is fysieke arbeidsbelasting, pesterijen onder collega's, het niet hebben van genoeg kennis en kunde en een lagere verantwoordelijkheidsgevoel als factoren voor verzuim. De ervaren problematische omstandigheden kunnen resulteren in mentale klachten, wat maakt dat een medewerker uitvalt.

Volgens de respondenten zelf spelen niet alle genoemde factoren voor verzuim een rol binnen de huidige verzuimpercentage van de Bouwmaatvestigingen. Vooral de vele ziekmeldingen door corona, fysieke incidenten in het privéleven van de medewerker en de mentale klachten, met name burn-out, geven de respondenten als reden voor het hoge verzuimpercentage.

“Daarnaast hebben we bijvoorbeeld ook een andere medewerker, uhm, die is uitgevallen omdat ze het mentaal niet aankon. Dus fysiek gezien, lichamelijk, is er eigenlijk niks aan de hand, maar omdat het in het koppie niet goed zit, kan ze niet aan het werk [R6].”

Deze factoren gaan vaak gepaard met langere herstel- en afwezigheidsperiode, wat een groot effect heeft op de hoogte van het verzuimpercentage. Afwezigheid van collega's verhoogt de werkdruk

van de overgebleven werknemers, die daardoor ook zouden kunnen uitvallen. Zo beschrijft R8: *“[...] maar ook dat uiteindelijk de één zich ziekmeldt, de ander eigenlijk twee keer zo hard moet werken en dat is dan weer een gevolg dat iemand anders gaat verzuimen. Dan krijg je een soort vicieuze cirkel.”* Een kleinere groep respondenten gaf ook aan dat het gebrek aan motivatie bij medewerkers voorkomt binnen de Bouwmaatvestiging. Zo beweren ze dat wanneer medewerkers het niet naar hun zin hebben op het werk, ze zich ook eerder afmelden wat het verzuimpercentage doet stijgen. Daarnaast wordt het hebben van stress voortkomend uit problemen in het privéleven en het hebben van een chronische ziekte door een aantal respondenten genoemd als reden voor het huidige verzuimpercentage van de Bouwmaatvestiging.

Wanneer er wordt gevraagd naar de gevolgen die verzuim met zich meebrengt, wordt er, naast de hoge werkdruk bij achterblijvende medewerkers, door twee respondenten ook de steeds groter wordende afstand tot de organisatie benoemd. Dit heeft als effect dat de medewerker meer moeite heeft om terug te komen op de werkvloer.

“Ja ja, maar met betrekking tot het eigen, euh te dus, de gevolgen voor de medewerker is gewoon dat die euh ja uit het arbeidsproces gaat en bij bij een lange verzuim waardoor dat de de ja de binding en het gevoel met de organisatie misschien kan wegebben [R2].”

Daarnaast wordt er door de helft van de respondenten aangegeven dat verzuim ook een organisatorisch gevolg heeft in het kader van hogere kosten.

3.2 De eigen rol in het voorkomen van verzuim

Wanneer er wordt gevraagd hoe goed de respondent zichzelf vindt in het laag houden van het verzuimpercentage, wordt er ongeacht de hoogte van het verzuimpercentage een acht als cijfer gegeven. Dit cijfer kennen de respondenten zichzelf toe, omdat er weinig twijfel is over hun aanpak in het voorkomen van verzuim. Zo beschrijft een groot deel van de respondenten dat ze qua omstandigheden weten wat er speelt bij de medewerkers, wat volgens hun nodig is om te kunnen waken over de medewerkers en preventief te kunnen handelen ter voorkoming van verzuim.

“En voor mij is eigenlijk van ik waak, dat klinkt misschien heel zwaar, maar ik waak ook over de vestiging zoals ik ook als vader over mijn gezin waak en dat ze ook weten dat ik er, mijn kinderen weten ook dat ik er voor ze ben. En dat weten ze altijd. En dat weten ze hier ook [R1].”

Twee respondenten geven daarbij specifiek aan dat ondanks dat ze druk zijn, ze het belangrijk vinden dat er aandacht is voor de medewerker. Andere respondenten richten zich voornamelijk op het behouden en bevorderen van een positieve werksfeer. Zo geeft R4 aan: *“[...] en dat we de sfeer goed krijgen op het werk, waardoor mensen ook gewoon echt met plezier naar het werk komen. Waardoor ze dit als een fijne omgeving, euh ervaren hier. En ik denk dat we daarmee eigenlijk al de grootste slag geslagen hebben, voordat het verzuim zeg maar in beeld komt.”* Bij het bevorderen van een goede

werksfeer benoemen twee respondenten dat zij als manager daar zelf altijd het goede voorbeeld in moeten geven.

"[...] heel simpel zoals het team is, is de leider, zoals de leider is, is het team [R1]."

Naast dat de respondenten vinden een juiste aanpak te hebben, wordt het terugdringen van het verzuimpercentage ook als belangrijk ervaren. De meeste respondenten zien het liefst een zo laag mogelijk verzuimpercentage. Zo geven nagenoeg alle respondenten aan dat mocht een medewerker toch verzuimen, er wekelijks of dagelijks telefonisch contact gehouden wordt om te kunnen monitoren hoe het gaat en hoe de nabije toekomst eruit ziet. Zo zegt R4: *"En als mensen wat langer ziek zijn dan sturen we een bloemetje of een kaartje op of, euh, anderszins doen we even een telefonisch gesprek om eens even te horen hoe het met mensen gaat. En daar komt echt een stukje persoonlijke interesse en een stukje, euh ja, je zorgen uitspreken over iemand."* Vier respondenten geven daarbij aan dat ze bij aanvang in hun functie als manager op een nieuwe vestiging in eerste instantie gaan kijken naar de medewerkers die ziek thuis zitten. De respondenten willen daarmee de medewerkers zo snel mogelijk geheel of gedeeltelijk weer aan het werk krijgen om negatieve gevolgen voor zowel medewerker als organisatie te beperken.

Door de gevolgen die verzuim met zich meebrengt, zien bijna alle respondenten het voorkomen van verzuim als onderdeel van hun taak als manager. Twee respondenten geven dan ook specifiek aan dat ze zich vooral verantwoordelijk voelen voor mentale klachten of een werk-privé onbalans afkomstig door problemen rond arbeidsomstandigheden.

"Op het moment dat iemand echt uhm met burn-out is, ja, dan vind ik dat we dat verkeerd hebben gedaan. Uhm, op het moment dat we iemand kunnen helpen, uh, of voordat die een burn-out heeft en kijken of we dat kunnen doen. Ja, dan vind ik dat we dat goed hebben gedaan [R3]."

3.3 Het tijdig signaleren van problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden

Tijdens het interview is er aan de respondenten gevraagd naar een situatie waarin voorkomen werd dat een medewerker uitviel. Volgens de respondenten begint het voorkomen van verzuim bij het opmerken dat er een kans is op uitval. Om te achterhalen of er problemen spelen bij een medewerker wordt er door de respondenten gebruik gemaakt van verschillende aanpakken.

Nagenoeg alle respondenten maken gebruik van het observeren van de medewerkers op de werkvloer. Door de respondenten wordt het observeren omschreven als het letten op de mimiek en op de reacties die medewerkers geven op vragen of opmerkingen van de manager of collega's. Ook wordt er gelet op de werkhouding die de medewerkers laten zien op de werkvloer.

"[...] zij probeerde in 24 uur probeerde zij in tachtig uur te proppen. Die kon heel moeilijk loslaten en dan zie je haar echt wel als een bambi met koplampen zeg ik altijd, uh uh handelen. [...]. Ze zat gewoon niet lekker in haar vel en dat merk je gewoon aan uitstraling en en aan alles [R5]."

Twee respondenten geven specifiek aan goed op de werkhouding te letten, zodat er beoordeeld kan worden of wat er gedaan wordt goed gaat en overeenkomt met de aangewezen functie. Wanneer een medewerker zich anders gedraagt dan normaal en wanneer hier een patroon in te zien is, kan er volgens de respondenten een probleem spelen bij de medewerker.

Naast het observeren wordt er door de meeste respondenten ook een andere aanpak toegepast. Zo leggen de respondenten uit dat ze tussen de werkzaamheden door ook korte gesprekjes aangaan met de medewerkers. Van deze groep respondenten geven er twee aan niet alleen spontaan gesprekken te voeren, maar deze ook inplannen. Tijdens deze gesprekken wordt er gevraagd aan de medewerkers hoe het gaat. Echter worden er in mindere mate ook gerichte vragen gesteld over wat wel en niet goed gaat op het werk, de mening over lopende zaken en over de privésituatie voor wat betreft bezigheden en de thuissituatie.

"[...] je stapt op kantoor stap je even binnen en dan begin je gewoon een gesprek van, joh, hoe gaat het nou? Hoe was je weekend bijvoorbeeld, of ben je thuis nog met leuke dingen bezig? En als ze dan zeggen, ja gaat goed, ja, dat je dan de verdiepvraag stelt van, wat gaat er dan zo goed? En hoe komt dat? Waar ben je dan allemaal mee bezig[R6]?"

Al deze respondenten stellen zich in staat om, middels de gegeven antwoorden van de medewerker, te kunnen achterhalen dat er een probleem speelt. Vier respondenten geven aan dat ze in staat zijn mogelijke problemen te constateren zonder dat dit expliciet wordt uitgesproken door de medewerker. Zo geeft R8 aan: *"Maar als mijn medewerker twee keer komt vragen om salaris verhoging in een half jaar, dan zegt dat iets. Mensen in geldnood, brengt stress met zich mee en uiteindelijk het gevolg daarvan is dat mensen zich gaan ziekmelden en langdurig ziek zijn."*

Een groot gedeelte van de respondenten benoemt ook nog een andere aanpak om erachter te komen dat er een probleem speelt bij een medewerker. Zo gaan ze ervan uit dat medewerkers ook zelf naar hun toekomen als er problemen worden ervaren.

Wanneer er naar aanleiding van observaties, gevoerde gesprekken of wat een medewerker zelf aangeeft naar voren komt dat er problemen (kunnen) spelen, wordt hierover in gesprek gegaan. Alle respondenten geven aan dat de situatie van de desbetreffende medewerker geschetst wordt.

"Uhm ja, en toen vroeg ik aan hem van, wat is er? Toen zei die, eerst zei die van ja, er is niks. En toen zei ik zelf, ik zie aan je dat er wat is, je weet dat je het kan vertellen? Ja, en toen kwam alles eruit [R6]."

De meeste respondenten geven aan dat door het schetsen van de situatie middels te vragen wat er aan de hand is, of het aan het werk ligt of dat er thuis iets speelt en hoe de medewerker hiermee omgaat, ze kunnen achterhalen welk probleem er speelt. Volgens henzelf zijn ze dan ook in staat factoren voor verzuim te herkennen.

3.4 Het tijdig oplossen van problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden

Tijdens de beschrijving van de respondent over een situatie waarin voorkomen werd dat een medewerker uitviel, is er ook gevraagd naar hoe het probleem is opgelost.

Wanneer het middels het schetsen van de situatie van de medewerker duidelijk is welk probleem er speelt, wordt er volgens de meeste respondenten doorgevraagd naar de oorzaak. Zo geeft R7 aan: *“En daarna opsommen wat deed nou pijn? Waar vind jij nou dat er iets pijn deed? Waar is de oorzaak?”* Het vragen naar de oorzaak van het ervaren probleem maakt het volgens de respondenten makkelijker om tot een passende oplossing te komen die er toe leidt dat verzuim voorkomen wordt.

Vanuit het gekregen antwoord van de medewerker wordt er door de meeste respondenten gezamenlijk gezocht naar een oplossing. Tijdens dit proces wordt er door bijna alle respondenten mogelijke oplossingen aangereikt en de helft vraagt aan de medewerker zelf wat passend is.

“En dan ook op het moment als iemand met initiatieven komt, dan moet je die ook omarmen. Je kunt er zelf ook nog wat aan toevoegen [...] [R4].”

Op de vraag wat uiteindelijk de oplossing is geweest, geven de meeste respondenten aan dat dit vaak in de trant is van het aanpassen van werkinhoud en -eisen en werkomstandigheden, zoals een aangepaste functie, aangepaste werkplek of andere werktijden. Zo geeft R3 aan: *“[...] Maar we hebben toen ook gezegd van we zijn ook op een zaterdag open. Misschien kan je dan een dag waar je in de problemen komt dat je doordeweeks er niet bent, maar dat je op zaterdag komt.”* Ook veel respondenten noemen het ontwikkelen van medewerkers door het geven van uitleg of verder opleiden, als oplossing. Daarnaast benoemt een aantal respondenten dat wanneer het gaat om heftige problemen of problemen waar een manager geen verdere invloed op heeft, inschakeling van een externe meer gespecialiseerde instantie de juiste oplossing is.

Wanneer zowel de respondent als medewerker achter een oplossing staat, wordt er door zes respondenten concrete afspraken gemaakt met de medewerker waar op teruggevallen kan worden. Vraagt een oplossing om voorbereidingen op de werkvloer of specifieke acties die vallen onder de taak van de manager, ondernemen bijna alle respondenten hier actie op.

“[...] wat zou bij jou klachten passen dat je zegt dat kan wel. Dan zegt hij bijvoorbeeld dat die offertes ook wel uit kunnen werken. Nou, wat super, helemaal goed. Weet je wat dan kom jij een uurtje later en dan kom je hier naartoe. Zorg ik dat jij een werkplek hebt met een lekkere stoel, kun je lekker zitten en dan ga je die dingen lekker uitwerken [R4].”

3.4.1 Doelstellingen ten gunste van de werksfeer

Om de kans op verzuim te verkleinen geven nagenoeg alle respondenten aan dat zij, buiten de specifieke oplossingen voor de problemen van medewerkers rond privé- en arbeidsomstandigheden, ook algemene doelstellingen hebben voor de Bouwmaatvestiging. Elk van deze doelstellingen draagt volgens de respondenten bij aan een positieve werksfeer. De meeste respondenten houden zich vooral bezig met een combinatie van de volgende twee of drie doelstellingen.

De meeste respondenten geven aan dat er gewerkt wordt aan het teamverband door te stimuleren er voor elkaar te zijn en elkaar te helpen waar nodig. Zo geeft R4 aan: *“[...] maar hier op het werk moet er gewoon één team zijn. Dat moet je als manager heel erg stimuleren en als je op een gegeven moment denk er dreigt iemand een beetje, weet je wel, buiten de boot te vallen, dan moet iemand gauw weer aanhaken.”*

Ook staat het werkplezier hoog op de agenda wat ervoor zorgt dat een medewerker zijn werk op een prettige manier kan uitvoeren en het als aangenaam ervaart.

“[...] maar ik vind het belangrijk dat mensen het naar hun zin hebben, mensen moeten niet voor mij werken. Op het moment dat ze het niet naar hun zin hebben, dan doe ik er alles aan. [...] En ik zeg altijd je hoeft niet altijd bij elkaar op je verjaardag te komen, maar we moeten wel kunnen lachen met elkaar op de vestiging [R8].”

Als laatste geven de meeste respondenten aan te werken aan de vertrouwensband tussen hun en de medewerker. Er wordt verteld dat het vertrouwen in de manager ertoe leidt dat medewerkers meer durven te delen over ervaringen op privé en zakelijk gebied en dat er als vervolg hierop gericht actie ondernomen kan worden. Zo citeert R10 het volgende: *“Nou ja, dat wordt dan toch wel verteld aan me, ja dat komt door die vertrouwen. Dat is denk ik het allerbelangrijkste wat je moet winnen bij je mensen.”*

Daarnaast is er een doelstelling waar een kleiner aantal respondenten ook de focus op heeft liggen. Er wordt aangegeven dat ondanks dat er problemen spelen en hier rekening mee gehouden wordt, dit niet volledig ten koste moet gaan van het werk. Volgens deze respondenten speelt de werksfeer hier een grote rol in. R3 geeft aan: *“En uiteindelijk moeten we nog steeds gewoon de resultaten halen hoor. [...] Maar dat gaat beter op het moment dat je dat met, met elkaar op een positieve of fijne manier doet.”*

Daarnaast zijn er een aantal doelstellingen die door één of twee respondenten genoemd zijn. Zo vinden zij het bevorderen van het gevoel van veiligheid, uitdaging, voldoening, balans met betrekking tot de werkdruk, werk-privé balans en lichamelijke gezondheid bij medewerkers van belang ten gunste van een positieve werksfeer.

3.5 De ingezette vaardigheden om verzuim te voorkomen

Om de aanpak voor het voorkomen van verzuim te kunnen realiseren, wordt er gebruik gemaakt van verschillende vaardigheden. Opvallend is dat wanneer de respondenten vertellen over hun ervaringen omtrent het voorkomen van verzuim, ze al een aantal vaardigheden benoemen die ze volgens henzelf inzetten. Deze komen tot uiting in de communicatie met de medewerker.

Volgens alle respondenten wordt de vaardigheid luisteren toegepast. Veel respondenten beschrijven het luisteren als het aanhoren van de ervaren problemen en gevoelens van de medewerker. Vier respondenten maken hierbij duidelijk dat medewerkers zich hierdoor gehoord voelen. Het luisteren is volgens de meeste respondenten zichtbaar doordat alles bespreekbaar is en er de tijd genomen wordt om een medewerker zijn woord te laten doen. Zo geeft R8 aan: *“Maar wij zitten nu met de deuren dicht,*

ik zit nooit met de deuren dicht. Maar als er iemand nu aanklopt, mag die altijd binnenkomen.”

Ook alle respondenten tonen volgens zichzelf betrokkenheid naar de medewerker toe. Dit gebeurt volgens hen óf door het persoonlijk leren kennen van een medewerker óf door, nadat bekend is dat er een probleem speelt, de medewerker vaker op te zoeken op de werkvloer. Het uiten van betrokkenheid gebeurt vooral omdat medewerkers zich hierdoor open gaan stellen en het op deze wijze makkelijker is om afwijkend gedrag van de medewerker te signaleren. De helft van de respondenten geeft aan oprechte interesse te hebben in de medewerker en dat dat de reden is dat er contact wordt gemaakt.

“Ik ben ook echt oprecht geïnteresseerd in mensen. Dus het is niet van o, ik doe het omdat ik dit moet doen, maar ik ben oprecht geïnteresseerd [R1].”

Nagenoeg alle respondenten beweren betrouwbaarheid uit te stralen. Dit wordt door vier respondenten gedaan door te allen tijde bedachtzaam te blijven handelen. Er wordt niet zomaar wat gezegd of gedaan zonder hierover te hebben nagedacht. Zeven respondenten geven aan te allen tijde integer te blijven handelen. Ze houden zich dan ook vast aan hun eigen normen en waarden. Zo ook R2: *“Weet je het heeft geen zin om euh, maar te doen zoals de wind waait, waait mijn jasje. Nee, als er bepaalde regels zijn, moeten die gewoon nageleefd worden door iedereen.”*

Ook een meerderheid van de respondenten beweert empathie in te zetten als vaardigheid. Dit komt volgens een aantal van de respondenten naar voren middels het inleven in de situatie van de medewerker door zich voor te stellen hoe het voor diegene is. Zo beschrijft R4: *“Maar ook weet je wel, dat je zegt vervelend dat je last hebt van je rug en, hoe, euh, heb je er thuis ook last van? Ik kan me voorstellen met twee kleine kinderen, weet je wel die, die kant.”* Twee respondenten noemen daarbij dat ze het belangrijk vinden dat het goed gaat met de medewerkers. Bij andere respondenten komt empathie naar voren door het geven van tijd aan de medewerker om te kunnen focussen op het oplossen van het ervaren probleem of herstel.

Volgens een kleine meerderheid van de respondenten worden er ook handelingen uitgevoerd om medewerkers te motiveren tot actie en prestatie. Zo richt de helft van de respondenten zich eerder op wat er goed gaat dan op wat er niet goed gaat en worden vooral de successen gevierd door medewerkers te belonen en complimenten te geven. Een aantal respondenten spreken letterlijk hun waardering uit tegenover de medewerkers.

“Euh, dat de successen die we met elkaar hebben vooral vieren ook, als er iets goed gaat vooral, uh, weet je wel, dat is belangrijk, geeft dat podium en spreek je waardering daarover uit en doe af en toe wat leuks voor het personeel. Haal een keer wat lekkers [...] [R4]”

Op de vraag in welk plaatje de respondent zichzelf herkent betreft het voorkomen van verzuim, herkennen alle respondenten zichzelf in de relatiegerichte afbeelding. Deze gemaakte keuze komt volgens de respondenten door de inzet van de al benoemde vaardigheden, maar benadrukken hierbij vooral de vaardigheid samenwerken. Zo geeft R4 aan: *“Gaat het om ziekteverzuim, wat ik al zeg, signalen oppakken in de groep en een stukje aandacht voor een medewerker. [...] omdat ik echt met mijn team wil werken en niet zo euh directief op een afstand wil, euh, wil gaan staan.”* Bijna alle respondenten benoemen dat, ook al staan ze hiërarchisch gezien boven de medewerkers, ze een

gelijkwaardige relatie aangaan. De respondenten zien zichzelf niet als meer of minder, maar eerder als onderdeel van het team en werken dus ook mee. Het enige verschil is dat ze een stuk meer verantwoordelijkheid dragen. Wat volgens een kleine meerderheid van de respondenten hoort bij het samenwerken is het aanbieden van hulp en het openstaan voor ideeën en feedback.

Ook de vaardigheid openheid wordt extra benadrukt door een groot aantal respondenten. Zo deelt de meerderheid volgens zichzelf informatie over lopende zaken op de werkvloer, zoals de planning en gevolgen van ondernomen acties. Daarbij spreken een kleine groep respondenten ook hun verwachtingen tegenover de medewerkers uit en wordt er verteld over de eigen ervaringen. Een meerderheid is open over wat wel en niet mogelijk is.

“En ook euh, dat ze weten dat ik ook een man, een man, een woord, een woord. Als ik iets afspreek, dan hebben we dat afgesproken. En als iets niet lukt, dan communiceer ik ook naar de mensen [R1].”

Het merendeel van de respondenten benoemt ook gebruik te maken van de vaardigheid instrueren, die volgens hen valt onder de taakgerichte leiderschapsstijl. R3 vertelt dan ook: *“Ja, ik zie mezelf in afbeelding 1. Ik denk dat ik in 99 procent van de gevallen zo ben. Dus met de medewerkers, zeg maar. En in één procent van de gevallen ben ik de manager die ja, zeg maar de regels uitdeelt.”* Een deel van de respondenten geeft aan dat zij kunnen ingrijpen en instructie kunnen geven aan medewerkers wanneer een situatie hierom vraagt. Drie respondenten geven daarbij aan niet bang te zijn om daar consequenties aan te verbinden. Daarnaast stelt de helft van de respondenten richtlijnen op over welke werkzaamheden er gedaan moeten worden en hoe medewerkers elkaar kunnen aanvullen.

3.6 Overige bevindingen

Naast de besproken resultaten zijn er ook bevindingen die veel meerwaarde hebben om mee te nemen in het onderzoek. Deze resultaten geven een nog breder beeld van hoe de respondenten staan tegenover het voorkomen van verzuim.

3.6.1 Verwachtingen van medewerkers

Door de volgens de respondenten gehanteerde aanpak en ingezette vaardigheden in het voorkomen van verzuim, creëren zij ook bepaalde verwachtingen over hun medewerkers. Zo gaat de helft van de respondenten ervan uit dat medewerkers ondanks tegenslagen volledige inzet tonen.

Ook verwacht de helft van de respondenten dat de medewerkers het werk aankunnen en werken volgens functieprofiel. Zo geeft R10 aan: *“Dus doe dan ook de functie waar je voor uitgekozen bent, want dan word je gelukkig. Dus niet de taken van een andere profiel dat dat je prioriteit wordt, want dan wordt je niet gelukkig.”*

Tevens gaan vier respondenten ervan uit dat medewerkers ook zelf aangeven hulp nodig te hebben en open zijn over ervaren problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden. Dit geeft R3 ook aan: *“En geef ook aan wat je nodig hebt. Euh, dat is dan ook de andere kant. Euh ja, hij liep dan daardoor*

ook over euh. Maar gaf eigenlijk niet aan dat hij hulp nodig had of te laat. Ja, dan kunnen we ook niet meer helpen.”

3.6.2 Belemmeringen en wensen in het voorkomen van verzuim

Tijdens het interview komt naar voren dat de respondenten tegen verscheidene belemmerende factoren aanlopen. Dit zijn factoren die het voor de respondenten bemoeilijken om verzuim te voorkomen en hebben effect op het verzuimpercentage.

De meeste respondenten geven aan dat er bij de totstandkoming van het verzuimpercentage van hun Bouwmaatvestiging vaak ook sprake is van overmacht. Zo wordt er beweerd dat het verzuimpercentage veelal voortkomt uit het feit dat medewerkers privéproblemen ervaren. Dit zijn omstandigheden waar veel respondenten van vinden geen invloed op te hebben. Zo geeft R3 aan: *“Ja het liefste wil je eigenlijk zo min mogelijk verzuim. Nou weet ik ook wel dat het een utopie is, want er is altijd iemand die ineens zijn been breekt of ja, weet je, dat kan je niet, kan je niet, kan je niet voorkomen.”*

Daarnaast geeft de helft van de respondenten aan dat er het gevaar kan ontstaan dat ze zich te betrokken gaan voelen bij problemen van de medewerker. Dit komt voornamelijk voor bij de respondenten die erg meeleven met de situatie van de medewerker. Twee respondenten vertellen dat dit ertoe kan leiden dat ze het voor de medewerker willen gaan oplossen, terwijl dit volgens henzelf niet altijd de juiste manier is.

Wat volgens twee andere respondenten het voorkomen van verzuim ook belemmert, is wanneer medewerkers niet zelf contact opnemen en open zijn over wat er speelt. Hierdoor wordt de situatie pas duidelijk na de ziekmelding en kan er geen actie ondernomen worden om verzuim te voorkomen.

Voortkomend uit de door de respondenten aangegeven belemmerende factoren, zijn er ook wensen om verzuim beter te kunnen voorkomen. Zo wordt er door de helft van de respondenten aangegeven dat signalen voor mogelijk verzuim die een medewerker afgeeft nog beter herkent zouden willen worden. Dit omdat, zo geven deze respondenten zelf aan, een medewerker soms niet alles vertelt en dit verholpen kan worden door als manager beter in contact te staan met de medewerkers. Wat hiermee samen gaat is het verbeteren van de gesprekstechnieken, zoals luisteren en diepte vragen stellen. Zo geven de meeste respondenten aan meer bruikbare informatie willen kunnen achterhalen om verzuim beter te kunnen voorkomen.

“Euh, maar misschien door andere euh, diepte vragen, zeg maar te stellen dat ze daar euh, omdat je wat sneller misschien tot de kern kan komen [R5].”

Hoofdstuk 4 Discussie

In dit hoofdstuk wordt er aan de hand van de resultaten een conclusie geschreven (4.1). Hierin wordt er concreet antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en beschreven wat dit onderzoek heeft opgeleverd. Vervolgens worden er verbanden gelegd of verschillen beschreven tussen de conclusie uit het veldonderzoek en de literatuur (4.2). Daaropvolgend worden er kanttekeningen van het onderzoek beschreven (4.3) en tot slot aanbevelingen gegeven die dienen als suggesties voor de interventie die na dit onderzoek ontwikkeld wordt (4.4).

4.1 Conclusie

In dit onderzoek wordt er antwoord gegeven op de vraag: *“Welke ervaringen hebben de managers binnen Bouwmaat volgens henzelf in het voorkomen van verzuim?”* Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de ervaringen van managers met betrekking tot het voorkomen van verzuim bij medewerkers om zo een bijdrage te kunnen leveren aan de verbetering ervan.

De managers blijken te weten dat verzuim verschillende oorzaken heeft die gerelateerd kunnen zijn aan het werk of het privéleven van de medewerker. Wat naar voren komt is dat de managers vooral problemen rond privéomstandigheden noemen als oorzaak voor de hoogte van het verzuimpercentage binnen de Bouwmaatvestiging en tevens dat zij daar geen invloed op hebben. Hier wordt gerefereerd naar langdurige afwezigheid ten gevolge van corona, fysieke incidenten in en stress vanuit het privéleven en het hebben van een chronische ziekte. Qua arbeidsomstandigheden wordt gebrek aan motivatie en een hoge werkdruk genoemd als voornaamste reden. Beiden omstandigheden kunnen volgens de managers tot een burn-out leiden wat maakt dat een medewerker kan uitvallen.

Het terugdringen en het binnen de perken houden van het verzuimpercentage wordt door de managers als belangrijk ervaren en gezien als hun taak. Dit komt voornamelijk doordat ze de gevolgen inzien die verzuim met zich meebrengt. Hierbij wordt er vooral bedoeld op de werkdruk die het oplevert voor de overgebleven collega's en de hoge kosten voor de organisatie. De managers zijn van mening dat zij een actieve rol spelen en dat het huidige, hoge, verzuimpercentage niet kan liggen aan de eigen aanpak, waar dan ook weinig aan wordt getwijfeld.

Wat opvalt is dat de managers bijna een uniforme aanpak hebben. Het voorkomen van verzuim begint volgens de managers bij het signaleren van mogelijk spelende problemen bij de medewerkers. Naast dat medewerkers zelf aan de bel kunnen trekken, wat door een aantal managers ook verwacht wordt, wordt er gesignaleerd middels het observeren van de medewerkers op de werkvloer en door spontaan korte gesprekjes aan te gaan. De managers stellen zichzelf in staat om op deze wijze te kunnen achterhalen dat er een probleem kan spelen. Om te kunnen achterhalen welk probleem er speelt wordt daaropvolgend de situatie van de medewerker geschetst. Vervolgens wordt er gezamenlijk gezocht naar een passende oplossing in de trant van het aanpassen van werkomstandigheden, het ontwikkelen van medewerkers of het inschakelen van een externe instantie. Hierin wordt door de managers gericht actie op ondernomen.

Tijdens de gevoerde gesprekken wordt er voornamelijk gevraagd hoe het gaat en wat er speelt. Er worden in mindere mate gerichte vragen gesteld over het werk en privéomstandigheden. Het daardoor wellicht missen van signalen kan verklaren waarom er de wens is om mogelijk verzuim beter te kunnen leren herkennen en hoe meer bruikbare informatie te verkrijgen door het verbeteren van de gesprekstechnieken.

Naast de specifieke oplossingen, beweren de managers ook doelstellingen te hebben die zich richten op een positieve werksfeer wat volgens hen preventief werkt tegen verzuim. Dit gebeurt middels het bevorderen van het teamverband, het werkplezier en de vertrouwensband met de manager. De meeste managers richten zich echter niet op het verhelpen van de werkdruk, wat wel wordt genoemd als een van de voornaamste oorzaken voor verzuim.

Er is gebleken dat de vaardigheden die de managers inzetten bij de aanpak om verzuim te voorkomen volgens henzelf passen bij de relatiegerichte leiderschapsstijl. Volgens de managers wordt er in de communicatie met de medewerker gebruik gemaakt van acht vaardigheden. Vooral de vaardigheden samenwerken en openheid worden door de managers benadrukt wanneer het gaat om het voorkomen van verzuim. Het samenwerken komt naar voren door zich gezamenlijk en gelijkwaardig in te zetten om een doel te bereiken waarbij rekening gehouden wordt met de behoeftes van beide partijen. Openheid bestaat vooral uit het meenemen van medewerkers in beweegredenen, ideeën en resultaten. Verder worden de vaardigheden luisteren, betrouwbaarheid, empathie, motiveren en betrokkenheid volgens de managers ingezet. De vaardigheid luisteren komt naar voren door het geven van ruimte aan de medewerker om hun verhaal te doen. Betrouwbaarheid staat volgens de managers voor het te allen tijde juist handelen naar de situatie. De vaardigheid empathie wordt vaak getoond door zich óf in te leven in het ervaren probleem van de medewerker óf door tijd te geven om tot een oplossing te komen. Volgens een kleine meerderheid van de managers worden medewerkers positief gemotiveerd om aan het werk te gaan en te presteren. Wat hiermee gepaard gaat is de verwachting dat medewerkers zich ook inzetten om te werken. Betrokkenheid bestaat uit het actief contact zoeken met de medewerkers, voornamelijk om mogelijke problemen eerder te kunnen signaleren, niet zozeer vanuit oprechte interesse voor wat er speelt bij een medewerker. De managers zetten ook de vaardigheid instrueren in, wat inhoudt het aangeven van welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden en op welke wijze. Dit past volgens de managers bij de taakgerichte leiderschapsstijl.

4.2 Samenhang literatuur en veldonderzoek

In dit onderzoek is er middels het gebruik van interviews inzicht verkregen in de ervaringen van de managers binnen Bouwmaat met betrekking tot het voorkomen van verzuim. De resultaten laten zien dat er zowel verschillen als overeenkomsten zijn met de literatuur.

Vanuit de literatuur wordt er erkent dat problemen rond privéomstandigheden een oorzaak kan zijn voor verzuim (Schalk et al., 2004). Echter geeft de TNO (2019) aan dat het meeste verzuim deels of hoofdzakelijk afkomstig is uit arbeidsomstandigheden, wat verschilt met wat de managers aangeven. Ondanks dat er wordt ingezien dat verzuim verschillende oorzaken kan hebben, wordt er beweerd dat

het verzuim binnen de Bouwmaatvestiging grotendeels bestaat uit problemen rond de privéomstandigheden. De managers geven aan dat zij daar geen invloed op hebben en ervaren dat als overmacht.

Volgens Beukema (2016) en Van Kalken, De Lat en Plat (2014) is het uitvoeren van het verzuimbeleid en het voorkomen van verzuim de taak van de manager binnen een organisatie. De managers uit dit onderzoek geven aan dit ook als hun taak te zien en het voorkomen van verzuim belangrijk vinden. Uit onderzoek blijkt dat wanneer een manager aandacht heeft voor het verzuim en het voorkomen hiervan belangrijk vindt, dit al direct zichtbaar is in het verzuimpercentage (Peetsers, 2009). Dit is echter niet te zien binnen Bouwmaat aangezien het verzuimpercentage tien procent is. Dit zou verklaart kunnen worden doordat vooral het beperken van de gevolgen die verzuim heeft voor de werkdruk en de hoge kosten belangrijk gevonden wordt. Echter er wordt in mindere mate oprecht interesse getoond in wat er speelt en de gevolgen die het heeft voor de verzuimende medewerker zelf.

Vanuit de literatuur komt ook naar voren dat het werkvermogen een belangrijke rol speelt in het voorkomen van verzuim (Bieleman et al., 2016; Bisschops & Smits, 2006; Burdorf & Elders, 2007). Om mogelijke problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden tijdig te kunnen signaleren en op te lossen, is het van belang dat de managers zich richten op het werkvermogen (AWVN, 2018). Volgens Ilmarinen et al. (2005) en Teelken (2010) gaat het bij het werkvermogen om de aansluiting tussen de persoons kenmerken, de werkomstandigheden en de werkomgeving. Om te achterhalen of een medewerker een goede aansluiting heeft met het werk, is het nodig dat de manager het werkvermogen regelmatig bespreekbaar maakt middels het voeren van gesprekken over het Huis van Werkvermogen van Ilmarinen et al. (2005). Zo kunnen problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden tijdig gesignaleerd worden (AWVN, 2018; Van Kalken et al., 2014). De veronderstelling dat om verzuim te voorkomen eerst mogelijke problemen gesignaleerd moeten worden, wordt bevestigd door de respondenten. Volgens de respondenten worden er gesprekken gevoerd met de medewerkers, maar vaak blijft dit bij: 'Hoe gaat het?' en 'Wat is er aan de hand?' Het op deze wijze beginnen van een gesprek is volgens Vandenbroeck et al. (2018) een juiste manier. De medewerkers krijgen namelijk de gelegenheid om zelf gesprekspunten aan te geven, wat in principe kan gaan over elk kenmerk van het werkvermogen. Echter het is ook belangrijk dat de manager zelf zaken naar voren brengt die gericht zijn op het Huis van Werkvermogen (Ilmarinen et al., 2005; Vandenbroeck et al., 2018). Er worden door de managers in het onderzoek in mindere maten gerichte vragen gesteld over de verschillende kenmerken van het Huis van Werkvermogen. Er worden eerder vragen gesteld over kenmerken van het werk en de thuissituatie, dan over de persoon zelf met zijn gezondheid, competenties en normen & waarden die ook de aansluiting met het werk kunnen belemmeren.

Het vaststellen van eventuele problemen en het doorvragen naar de situatie waarin medewerkers zich bevinden, wordt minder of niet toegepast wanneer medewerkers tijdens de observaties niet opvallen en waarvan de managers de indruk krijgen dat het goed gaat. Dit laatste kan echter misleidend zijn, aangezien volgens Ilmarinen et al. (2005) er in het Huis van Werkvermogen voortdurend veranderingen plaatsvinden tussen de persoons kenmerken en kenmerken van het werk. Uit onderzoek blijkt dat wanneer er sprake is van een ervaren hinder onder één van de kenmerken, er al gelijk een daling te zien is in het werkvermogen (Vandenbroeck et al., 2018). Het is dan ook van

belang dat het werkvermogen van medewerkers te allen tijde besproken wordt om signalen te kunnen opvangen zodat verzuim voorkomen kan worden.

De managers laten door het amper stellen van vragen die gericht zijn op de persoonskenmerken en door het niet in gesprek gaan met niet opvallende medewerkers, kansen laten liggen in het signaleren van problemen. Dit kan verklaren waarom er door de managers overmacht wordt ervaren betreft het voorkomen van problemen rond privéomstandigheden en er de behoefte is om mogelijk verzuim nog beter te herkennen. Ook kan het verklaren waarom managers moeite hebben met het vergaren van bruikbare informatie en waarom zij hun gesprekstechnieken willen verbeteren.

Uit onderzoek komt naar voren dat maatregelen ter voorkoming van verzuim het beste gericht kunnen worden op het verbeteren van het werkvermogen van medewerkers (Schouteten, 2016). Ondanks dat de managers het werkvermogen niet specifiek bespreken, blijken ze wel tot oplossingen te komen en maatregelen te treffen die hand in hand gaan met het verbeteren en het behouden van het werkvermogen. Zo zijn de oplossingen deels op de persoonskenmerken gericht door de competenties van medewerkers te ontwikkelen. Ook zijn er oplossingen die zich richten op de kenmerken van het werk door de werkomstandigheden en de werkinhoud en -eisen aan te passen. Daarnaast worden er maatregelen getroffen binnen de Bouwmaatvestiging die als doel het bevorderen van een positieve werksfeer hebben. Hiertoe behoort het veraangename van de sociale werkomgeving. Er worden echter geen oplossingen gegeven of actief maatregelen getroffen die zich bezig houden met de gezondheid en de normen en waarden van de medewerkers. Waarschijnlijk komt dit omdat hier ook niet naar gevraagd wordt tijdens de gevoerde gesprekken.

Uit onderzoek van Nivel (2008) blijkt dat naast het vergroten van het werkvermogen ook het inzetten van vaardigheden die passen bij de relatiegerichte leiderschapstijlen, ongeacht de mate van taakgerichtheid, van belang zijn bij het voorkomen van verzuim. De managers binnen Bouwmaat beschikken over een aantal vaardigheden die hun aanpak ondersteunt en vergemakkelijkt. In situaties waar volgens Peeters et al. (2008) de behoeften van de medewerkers er toe doen, laten de managers binnen dit onderzoek blijken de gepaste vaardigheden te beschikken. Het is dan ook geen verrassing dat de managers zichzelf herkennen in de relatiegerichte leiderschapstijl.

Volgens de literatuur hebben de vaardigheden van een relatiegerichte manager vooral betrekking op tweerichtingscommunicatie en samenspraak (Blanchard, 2010; Hersey, 2014; Manyak & Mujtaba, 2013). De aandacht is dan ook gericht op de omgangsvormen (Hersey, 2014; Remmerswaal, 2006). Vandenbroeck et al. (2018) geeft aan dat het samen bepalen van het werk en voorwaarden hieronder valt. Volgens Hersey (2014) en Remmerswaal (2006) is het van belang dat het machtsverschil klein wordt gehouden. De managers passen dit volgens henzelf toe door te streven naar een samenwerkende aanpak waarbij er op een gelijkwaardig niveau overlegd wordt en eenieder inspraak heeft op de situatie. Goede ideeën en initiatieven van medewerkers worden daarin gesteund. Dit komt overeen met de literatuur waarin wordt beschreven dat het accepteren van suggesties of initiatieven valt onder vaardigheden die passen bij een relatiegerichte leiderschapstijl (Michelson et al., 2015).

Om te kunnen samenwerken, moet er ook geluisterd en openheid getoond worden (Hersey, 2014; Remmerswaal, 2006). De managers geven aan het voor de medewerkers mogelijk te maken hun verhaal te doen. Openheid komt naar voren door de medewerkers mee te nemen in beweegredenen,

ideeën en resultaten, waarbij inspraak mogelijk blijft. Het toelichten van besluiten en het geven van de gelegenheid om als medewerker te participeren, is volgens Hersey (2014) en Remmerswaal (2006) ook een passende vaardigheid behorende tot de relatiegerichte leiderschapsstijl.

Grant (2012) geeft aan dat het richten op de behoeften van de medewerkers makkelijker is wanneer de vaardigheid motiveren en steunen worden ingezet. Niet alle managers geven aan hun medewerkers op een positieve manier te motiveren om tot actie en prestatie te komen. Desondanks is er bij een aantal van de managers wel de verwachting dat er volledige inzet wordt getoond. Het tot steun zijn komt bij de managers tot uiting door het bieden van hulp en het tonen van empathie, al wordt empathie door de managers niet overtuigend geuit. Toch zorgt het empathisch vermogen ervoor dat een deel van de managers zich teveel zouden kunnen gaan inleven in de situatie van de medewerker. Het te sterk identificeren met een medewerker is volgens Hersey (2014) en Remmerswaal (2006) ook één van de valkuilen.

Uit het onderzoek van Peeters (2009) blijkt ook het uiten van betrokkenheid van belang te zijn. De managers tonen volgens henzelf betrokkenheid door actief contact te zoeken. Echter is dit niet bij alle managers per definitie vanuit oprechte interesse, maar eerder zodat mogelijke problemen eerder gesignaleerd kunnen worden.

Daarnaast beschouwen de managers hun vaardigheid instrueren als een vaardigheid die valt onder de taakgerichte leiderschapsstijl. Echter volgens Hersey (2014) en Remmerswaal (2006) kan ook een relatiegerichte manager sturen en toezicht houden op de taakvervulling, als er maar rekening wordt gehouden met de behoeften van de medewerkers.

4.3 Kanttekeningen

Dit onderzoek heeft de ervaringen van de managers binnen Bouwmaat omtrent het voorkomen van verzuim inzichtelijk gemaakt met als doel het tijdig signaleren en oplossen van problemen rond privé- en/of arbeidsomstandigheden van medewerkers te verbeteren. Toch zijn er enkele beperkingen en kanttekeningen binnen dit onderzoek die toegelicht dienen te worden.

Om de ervaringen van de managers binnen Bouwmaat te bevragen, zijn er met gebruik van een topiclijst (Bijlage 6) semigestructureerde interviews afgenomen. Dit is gedaan bij tien managers van verschillende Bouwmaatvestigingen door heel Nederland met een hoog verzuimpercentage. Echter de resultaten zijn door de omvang van het onderzoek geen volledige afspiegeling van de gehele populatie van Bouwmaat managers en daarmee lastig te generaliseren in de praktijk. Er kan wel gesteld worden dat het onderzoek bruikbare kennis oplevert over de huidige groep respondenten en inzichten biedt binnen deze doelgroep. Tevens betreffen de resultaten de huidige ervaringen van de managers binnen Bouwmaat. Door cursussen en trainingen die Bouwmaat jaarlijks aanbiedt aan de managers kan het zijn dat bij het in de toekomst uitvoeren van dit onderzoek de managers een andere aanpak hanteren en vaardigheden toepassen wanneer het gaat om het voorkomen van verzuim. Bij herhaling van dit onderzoek dient er dus rekening gehouden te worden met dat de resultaten alleen gebaseerd kunnen worden op de respondenten die deel nemen aan het onderzoek en qua uitkomst kan verschillen met

het huidige uitgevoerde onderzoek.

Om te onderzoeken wat de ervaringen van managers binnen Bouwmaat zijn in het voorkomen van verzuim, zijn in het veldonderzoek alleen de managers geïnterviewd. Alle inzichten zijn verkregen vanuit het standpunt van de manager. Dit hoeft echter niet te betekenen dat wat de managers vertellen of beweren te doen ook daadwerkelijk gebeurt. Zo kan bijvoorbeeld een manager vanuit zijn zienswijze in gesprekken met een medewerker luisteren en empathie tonen, maar wordt het door een medewerker wellicht niet zo ervaren. Dit geldt ook voor aanpakken en vaardigheden waarvan de managers denken deze niet toe te passen, maar wat door medewerkers wel zo wordt ervaren. Daarnaast kan een manager sociaal wenselijke antwoorden geven en dus bewust informatie niet delen, omdat de manager zich ervan bewust is van hoe het ook anders kan of zou moeten. Zo kan een manager bijvoorbeeld weten dat een bepaalde aanpak geen positief effect heeft op het voorkomen van verzuim, maar deze toch toepassen vanwege andere doelstellingen, en er om die reden voor kiezen dit niet te delen of het antwoord positief om te buigen. Dit kan de resultaten van het onderzoek hebben beïnvloed. Dit neemt niet weg dat het onderzoek (nieuwe) fenomenen aan het licht heeft gebracht, die het voorkomen van verzuim door managers kunnen verbeteren.

4.4 Aanbevelingen

Op basis van de literatuurstudie en het veldonderzoek worden er aanbevelingen geschreven. De volgende adviesvraag zal worden beantwoord: *“Hoe kunnen de managers binnen Bouwmaat het ziekteverzuim van hun werknemers voorkomen?”*

4.4.1 Praktijk

Uit het onderzoek blijkt dat managers binnen Bouwmaat zichzelf in staat stellen om te kunnen achterhalen dat er een probleem speelt bij een medewerker, welk probleem er speelt en om te kunnen komen tot een passende oplossing. Toch wordt er aangegeven dat er overmacht wordt ervaren betreft problemen rond privéomstandigheden en dat er de behoefte is om mogelijk verzuim beter te leren herkennen en om meer bruikbare informatie te verkrijgen vanuit medewerkers. Er is naar voren gekomen dat de managers door het amper stellen van vragen die gericht zijn op de persoonskenmerken van het werkvermogen (zoals de gezondheid, competenties en normen & waarden) en door het niet in gesprek gaan met niet opvallende medewerkers, kansen laten liggen in het signaleren van problemen.

Er wordt aanbevolen om de managers binnen Bouwmaat een hulpmiddel aan te reiken en/of training te geven die zich richt op het aangaan van gesprekken met alle medewerkers middels de kenmerken van het Huis van Werkvermogen van Ilmarinen, et al. (2005). Een instrument dat hier ondersteuning in kan bieden, is de Work Ability Index (WAI) ontworpen door Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne en Tulkki (1998). De WAI is een wetenschappelijk gevalideerd instrument dat wordt gebruikt om de eigen inschatting van het werkvermogen te meten middels het stellen van vragen over persoons- en werk kenmerken die afkomstig zijn van het Huis van Werkvermogen. Het inzetten van dit instrument zal zorgen voor meer grip op het tijdig signaleren van problemen rond privé- en arbeidsomstandigheden

bij medewerkers en op het verbeteren van het werkvermogen (Costa, Puga-Leal & Nunes, 2011). Op deze wijze kunnen managers binnen Bouwmaat ziekteverzuim voorkomen.

4.4.2 Vervolgonderzoek

Het huidige veldonderzoek heeft inzicht gegeven in de ervaringen van managers binnen Bouwmaat met betrekking tot het voorkomen van verzuim. De verkregen inzichten komen voort uit het perspectief van de managers. Het kan zijn dat medewerkers een andere ervaring en beleving hebben bij wat de managers denken of beweren te doen. Om een volledig beeld te krijgen van de aanpak van de managers, wordt er het advies gegeven om een vervolgonderzoek uit te voeren om de ervaringen van medewerkers ten aanzien hiervan inzichtelijk te krijgen.

Aangezien het doel is om de ervaringen van medewerkers te achterhalen, is het aan te raden om een kwalitatief onderzoek uit te voeren. Om dit mogelijk te maken kan het huidige onderzoek onder medewerkers uitgevoerd worden. Hierbij dienen de semigestructureerde interviews omgevormd te worden waarbij er gevraagd wordt naar het perspectief van de medewerker in plaats van de manager. Op deze wijze kan er een uitspraak worden gedaan over of wat de managers binnen Bouwmaat beweren te doen ook daadwerkelijk zo ervaren wordt door de medewerkers.

Literatuur

- Aas, R. W., Ellingsen, K. L., Lindøe, P., & Möller, A. (2008). Leadership Qualities in the Return to Work Process: A Content Analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18(4), 335–346. <https://doi.org/10.1007/s10926-008-9147-y>
- Ahlstrom, L., Grimby-Ekman, A., Hagberg, M., & Dellve, L. (2010). The work ability index and single-item question: associations with sick leave, symptoms, and health – a prospective study of women on long-term sick leave. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 404–412. <https://doi.org/10.5271/sjweh.2917>
- Andriessen, D., Onstenk, J., Delnooz, P., Smeijsters, H., & Peij, S. (2010). *Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo*. Geraadpleegd van: https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/104/original/Gedragscodepraktijkgerichtonderzoekdefinitief.pdf?1438763360
- ArboNed. (2019). *Psychisch verzuim*. Geraadpleegd op 25 september 2021, van <https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/verzuim-verlagen/psychisch-verzuim>
- ArboNed. (2021). *Verzuim verlagen*. Geraadpleegd op 25 september 2021, van <https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/verzuim-verlagen>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- AWVN. (2018). *Werkvermogen: van begrip naar impact*. De Algemene Werkgeversvereniging Nederland. Geraadpleegd op 10 november 2021, van <https://www.awvn.nl/nieuws/werkvermogen-van-begrip-naar-impact/>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). Free Press.
- Bethge, M., Spanier, K., Peters, E., Michel, E., & Radoschewski, M. (2017). Self-Reported Work Ability Predicts Rehabilitation Measures, Disability Pensions, Other Welfare Benefits, and Work Participation: Longitudinal Findings from a Sample of German Employees. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(3), 495–503. <https://doi.org/10.1007/s10926-017-9733-y>
- Beukema, L. (2016). Kracht van mensen bij langdurig ziekteverzuim. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 1–15. <https://research.hanze.nl/ws/portalfiles/portal/15912361/kracht.pdf>

- Bieleman, A., Vendrig, L., Pietersz, A., Schuts, C., & Koopman, M. (2016). Werkvermogen kan worden gemeten met de Vragenlijst Arbeid en Re-integratie (VAR-2). *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 94(4), 154–160. <https://doi.org/10.1007/s12508-016-0056-8>
- Bisschops, A. P., & Smits, P. B. A. (2006). Signaleren van problematisch verzuim. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 14(5), 252–257. <https://doi.org/10.1007/bf03074388>
- Blanchard, K. H. (2010). *Leading at a Higher Level*. Amsterdam University Press.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (2de editie). Boom Lemma uitgevers.
https://www.boomhogeronderwijs.nl/media/6/inkijkexemplaar_9789462363977_02.04.pdf
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (3de editie). Boom uitgevers Amsterdam.
- Bouwmaat. (z.d.-a). *Beste Werkgever 2020–2021*. Geraadpleegd op 3 oktober 2021, van <https://www.bouwmaat.nl/beste-werkgevers>
- Bouwmaat. (z.d.-b). *Bouwmaat, dáár kan je op bouwen*. Geraadpleegd op 3 oktober 2021, van <https://www.bouwmaat.nl/>
- Bouwmaat. (z.d.-c). *Werken bij Bouwmaat: Je bouwt meer op bij Bouwmaat*. Geraadpleegd op 3 oktober 2021, van [https://www.werkenbijbouwmaat.nl/?_gl=1%2Aq90ppp%2A_ga%2AYmVkMmE3MmYtMjNhN%20S00Y2JhLWFiOGEtMzFmNTdmYzQ0NTk2%2A_ga_RS5D30PYTV%2AMTYzMzI2MTU5NS4%20zLjEuMTYzMzI2Mjc2Mi4xMQ. . .](https://www.werkenbijbouwmaat.nl/?_gl=1%2Aq90ppp%2A_ga%2AYmVkMmE3MmYtMjNhN%20S00Y2JhLWFiOGEtMzFmNTdmYzQ0NTk2%2A_ga_RS5D30PYTV%2AMTYzMzI2MTU5NS4%20zLjEuMTYzMzI2Mjc2Mi4xMQ.)
- Campbell Quick, J., & Macik-Frey, M. (2004). Behind the Mask Coaching Through Deep Interpersonal Communication. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 67–74.
<https://doi.org/10.1037/1061-4087.56.2.67>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *Wetgeving rond terugdringing ziekteverzuim*. Geraadpleegd op 2 december 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2009/14/ziekteverzuim-laatste-jaren-stabiel/wetgeving-rond-terugdringing-ziekteverzuim>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021). *Ziekteverzuim*. Geraadpleegd op 25 september 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/ziekteverzuim>

- Costa, A. F., Puga-Leal, R., & Nunes, I. L. (2011). An exploratory study of the Work Ability Index (WAI) and its components in a group of computer workers. *Work*, 39(4), 357–367.
<https://doi.org/10.3233/wor-2011-1186>
- Dellve, L., Skagert, K., & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. *The European Journal of Public Health*, 17(5), 471–476. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckm004>
- Grant, A. M. (2012). Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458–476. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.). Prentice-Hall International.
- Hersey, P. (2014). *Business bibliotheek: Situationeel leidinggeven* (30ste editie). Reed Business Education.
- Hesselius, P. (2007). Does sickness absence increase the risk of unemployment? *The Journal of Socio-Economics*, 36(2), 288–310. <https://doi.org/10.1016/j.soc.2005.11.037>
- Holtermann, A., Hansen, J. V., Burr, H., & Sjøgaard, K. (2009). Prognostic factors for long-term sickness absence among employees with neck–shoulder and low-back pain. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(1), 34–41. <https://doi.org/10.5271/sjweh.2883>
- Hooftman, W. E., Mars, G. M. J., Knops, J. C. M., Van Dam, L. M. C., De Vroome, E. M. M., Janssen, B. J. M., Pleijers, A. J. S. F., & Van den Bossche, S. N. J. (2020). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2019: Methodologie en globale resultaten*. TNO; CBS.
<https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2020/09/NEA-2019-Methodologie-rapport.pdf>
- Huang, K. Y., & Mujtaba, B. G. (2009). Stress, task, and relationship orientations of Taiwanese adults: an examination of gender in this high-context culture. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 3(1), 1–12.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 1280, 3–7. <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.02.060>
- Jehoel-Gijsbers, G. J. M. (2007). *Beter aan het werk*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
<https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2020/09/BeterWerk.pdf>

- Larman, T. (2015). *Task-Oriented vs. People-Oriented Leadership Styles*. LinkedIn. Geraadpleegd op 2 januari 2022, van <https://www.linkedin.com/pulse/task-oriented-vs-people-oriented-leadership-styles-tony-larman/>
- Lindner, H., & Veerman, T. (2003). *Nederland wordt beter; de effecten van beleid en conjunctuur op het ziekteverzuim*. Onderzoeksbureau AStri.
https://www.preact.nl/downloads/preact_onderzoek-astri.pdf
- Lundin, A., Kjellberg, K., Leijon, O., Punnett, L., & Hemmingsson, T. (2015). The Association Between Self-Assessed Future Work Ability and Long-Term Sickness Absence, Disability Pension and Unemployment in a General Working Population: A 7-Year Follow-Up Study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 26(2), 195–203. <https://doi.org/10.1007/s10926-015-9603-4>
- Madlock, P. E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61–78.
<https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
- Manyak, T., & Mujtaba, B. (2013). Task and relationship orientations of Ugandans and Americans. *International Business and Management*, 6(1), 12–20.
- Martinez, M. C., Latorre, M. D. R. D. D. O., & Fischer, F. M. (2016). Testando o Modelo da Casa da Capacidade para o Trabalho entre profissionais do setor hospitalar. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 19(2), 403–418. <https://doi.org/10.1590/1980-5497201600020016>
- Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. (2015). Communication Competence, Leadership Behaviors, and Employee Outcomes in Supervisor-Employee Relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(3), 336–354.
<https://doi.org/10.1177/2329490615588542>
- Nauta, A., Doosje, W., De Pater, I., & Van Bloois, R. (2011). Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra. *Tijdschrift voor HRM*, 14(2), 5-19.
<http://www.factorvijf.eu/wp/wp-content/uploads/2012/04/thrm-juni2011-nauta-kreffer-commentaar-27b658.pdf>
- Nederlands Instituut van Psychologen. (2015). Beroepscode. Geraadpleegd van:
<https://www.psynip.nl/uw-beroep/beroepsethiek/beroepscode/>
- Nivel. (2008). *Minder ziek bij helder verzuimbeleid*. Geraadpleegd op 7 november 2021, van <https://www.nivel.nl/nl/nieuws/minder-ziek-bij-helder-verzuimbeleid>

- Osagie, E. R., Wielenga-Meijer, E. G., Detaille, S., & De Lange, A. H. (2019). Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties. *Tijdschrift voor HRM*, 22(1), 42–73. <https://doi.org/10.5117/thrm2019.1.osag>
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Llave, O. V., Vermeylen, G., Wilczynska, A., & Wilkens, M. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://doi.org/10.2806/422172>
- Peeters, J. M., Verschuur, E. M. L., De Veer, A. J. E., & Franck, A. L. (2008). *Ziekteverzuim van verpleegkundig en verzorgend personeel in verpleeg- en verzorgingshuizen: een inventarisatie van oorzaken en beïnvloedende factoren*. Nivel. https://www.researchgate.net/publication/254814270_Ziekteverzuim_van_verpleegkundig_en_verzorgend_personeel_in_verpleeg-_en_verzorgingshuizen_een_inventarisatie_van_oorzaken_en_beinvloedende_factoren
- Peeters, J. (2009). *Onderzoek naar verschillen in ziekteverzuim zorgsector: streng en warm verzuimbeleid* (Nr. 4). Arbo. <https://postprint.nivel.nl/PPpp3464.pdf>
- Post, N. A. M., Zwakhals, S. L. N., & Polder, J. J. (2010). *Maatschappelijke baten: Deelrapport van de VTV 2010 Van Gezond naar Beter*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten. <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/270061009.pdf>
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984a). Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers*, 45–62. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-030943-9.50012-7>
- Remmerswaal, J. L. M. (2006). *Begeleiden van groepen* (2de editie). Bohn Stafleu van Loghum.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Schalk, R., Schouten, R., Paulen, M., & Ament, L. (2004). Conflicten als oorzaak van ziekteverzuim: de werking en de aanpak. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20(2), 152–165. <https://ugp.rug.nl/arbeidsvraagstukken/article/download/28052/25447>
- Schouteten, R. (2016). Predicting absenteeism: screening for work ability or burnout. *Occupational Medicine*, 67(1), 52–57. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqw161>
- Schreuder, J. A. H., Groothoff, J. W., Jongsma, D., Van Zweeden, N. F., Van der Klink, J. J. L., & Roelen, C. A. M. (2012). Leadership Effectiveness: A Supervisor's Approach to Manage

- Return to Work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(3), 428–437.
<https://doi.org/10.1007/s10926-012-9409-6>
- Schreuder, J. A. H., Roelen, C. A. M., Van Zweeden, N. F., Jongsma, D., Van der Klink, J. J. L., & Groothoff, J. W. (2011). Leadership styles of nurse managers and registered sickness absence among their nursing staff. *Health Care Management Review*, 36(1), 58–66.
<https://doi.org/10.1097/hmr.0b013e3181edd96b>
- Shockley-Zalabak, P. (2009). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (7de editie). Pearson Education, Boston.
- Silverthorne, C. (2000). Situational leadership theory in Taiwan: a different culture perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 68–74.
<https://doi.org/10.1108/01437730010318156>
- Smit, W., Zinati, S., Hennen, M., & Butot, I. (2019). Werkdruk onder de loep: van algemene aanpak naar gerichte interventies. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 9(1), 54–60.
- Teelken, J. C. (2010). Boek recensie [Review of: B Steijn, S Groeneveld (2009) Strategisch HRM in de publieke sector.]. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 26(2), 245–246.
- TNO. (2019). *Arbobalans 2018: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. TNO, Leiden. <https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2020/09/Arbobalans-2018.pdf>
- TNO. (2020). *Arbobalans 2020: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. TNO, Leiden. https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2021/02/180TNO_Arbobalans2020_V7.pdf
- Trice, H. M., & Bryman, A. (1993). Charisma and Leadership in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 492. <https://doi.org/10.2307/2393380>
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., & Tulkki, A. (1998). *Work Ability Index* (Vol. 19). Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- UWV. (z.d.). *Werknemer en loondoorbetaling*. Geraadpleegd op 13 maart 2022, van <https://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-is-ziek/loondoorbetaling/werknemer-is-ziek-loondoorbetalen/detail/kort-of-langdurig-ziek>
- Van Dam, L. M. C., Mars, G. M. J., Knops, J. C. M., Hooftman, W. E., De Vroome, E. M. M., Ramaekers, M. M. M., & Janssen, B. J. M. (2021). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden*

- 2020: *Eerste resultaten en analysemogelijkheden*. TNO; CBS.
<https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2021/04/NEA-2020-Eerste-Resultaten.pdf>
- Van Kalken, M., De Lat, M. B. J., & Plat, J. (2014). *Hoofdstuk 6 Arbeid, gezondheid en inzetbaarheid: Gezondheidsmanagement een rol apart?*
<https://docplayer.nl/storage/22/1522454/1638102083/WuXwlyAzV6IMrbWjuwuMaQ/1522454.pdf>
- Vandenbroeck, S., Daenen, L., Delvaux, E., Boonen, E., Aerts, L., & Godderis, L. (2018).
 Leeftijdsbewust welzijnsbeleid: optimaliseer het werkvermogen van alle medewerkers.
Tijdschrift van het Steunpunt Werk, 28(1), 76–83. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/512243>
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! *Gedrag & Organisatie*, 25(4). <https://doi.org/10.5117/2012.025.004.400>
- Vecchio, R. P., & Boatwright, K. J. (2002). Preferences for idealized styles of supervision. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 327–342. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00118-2](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00118-2)
- Veerman, T. J., & Molenaar-Cox, P. G. M. (2006). *De meerwaarde van de arboconvenanten: Update van verzuim- en WAO-cijfers tot en met 2004*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-25883-77-b1.pdf>
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek voor methoden en technieken* (6de editie). Boom uitgevers Amsterdam.
- Volksgezondheidszorg. (z.d.-a). *Arbeid: Preventie en zorg*. Geraadpleegd op 5 november 2021, van <https://www.volksgezondheidszorg.info/preventie-en-zorg#node-preventie-ter-bevordering-en-bescherming-van-gezondheid>
- Volksgezondheidszorg. (z.d.-b). *Ziekteverzuim: Cijfers & Context: Trends*. Geraadpleegd op 21 september 2021, van <https://www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/ziekteverzuim/cijfers-context/trends#node-trends-oorzaken-ziekteverzuim>
- Walker, V., & Bamford, D. (2011). An empirical investigation into health sector absenteeism. *Health Services Management Research*, 24(3), 142–150. <https://doi.org/10.1258/hsmr.2011.011004>
- Zilverenkruis. (2020). *Samen werken aan verzuim*. Geraadpleegd op 5 november 2021, van <https://www.zilverenkruis.nl/zakelijk/blog/samen-werken-aan-verzuim>

Bijlage 1 Dataverzameling literatuurstudie

Door middel van een literatuurstudie is onderzocht hoe privé- en arbeidsomstandigheden van medewerkers als factoren voor verzuim tijdig gesignaleerd en opgelost kunnen worden. Daarin is dieper ingegaan op wat werkvermogen inhoudt en hoe dit zich verhoudt tot het voorkomen van verzuim. Vervolgens is er bestudeerd wat leiderschap is, welke vaardigheden passen bij de verschillende leiderschapsstijlen en hoe deze vaardigheden gewaardeerd worden in het voorkomen van verzuim.

De voornamelijk gebruikte zoekplatformen zijn de mediatheek De Witte Dame en Google Scholar die toegang hebben tot wetenschappelijke artikelen, onderzoeken, modellen en theorieën. Gehanteerde zoektermen zijn bijvoorbeeld geweest: werkvermogen en ziekteverzuim, Huis van Werkvermogen, manager's role in improving work ability, leadership and work ability, situational leadership, leadership styles and conversation skills, leiderschapsstijl en gespreksvoering, leiderschapsgedrag, taakgerichte vaardigheden en relatiegerichte vaardigheden.

Middels de verkregen informatie is er een theoretisch kader geschreven (Hoofdstuk 1) wat dient als basis voor het veldonderzoek die is uitgevoerd.

Bijlage 2 Uitnodigingsmail

BME Bouwmaten Nederland BV

Straatweg 62

3621 BR Breukelen

Fontys Hogescholen HRM & TP

Emmasingel 28

5611 AZ Eindhoven

Eindhoven, december 2021

Beste mevrouw/meneer,

Mijn naam is Mylène Wildschut, een 21 jarige Toegepaste Psychologie student aan Fontys Hogescholen HRM & TP. Ik zit momenteel in mijn afstudeerjaar en krijg de gelegenheid om een onderzoek uit te voeren binnen Bouwmaat. Bouwmaat is benieuwd naar de aanpak van managers in het voorkomen van verzuim en hoe managers hier een betere bijdrage in kunnen leveren. Via deze mail wil ik u graag uitnodigen om deel te nemen aan het onderzoek naar de ervaringen van managers in het voorkomen van verzuim binnen Bouwmaat.

Ik kom graag in contact met u voor deelname aan een inzichtgevend interview. Dit maakt het mogelijk om de ervaringen omtrent voorkoming van verzuim in kaart te brengen en op een gepaste manier een interventie te ontwikkelen zodat de aanpak verbeterd kan worden.

De interviews zullen plaatsvinden in de maand januari op de vestiging of online. Het interview zal ongeveer 45 minuten duren.

Voor meer informatie over dit onderzoek verwijs ik u door naar de bijlage (Informatiebrief) van deze mail. Voor overige vragen kunt u te allen tijde contact opnemen met de onderzoeker van dit project, Mylène Wildschut.

Wanneer u instemt voor deelname wil ik u vragen om het toestemmingsformulier (zie bijlage van de mail) uiterlijk voor donderdag 23 december per mail ondertekend terug te sturen naar het volgende e-mailadres: m.wildschut@student.fontys.nl. Na ontvangst van de mail zal u gebeld worden voor het maken van een afspraak voor het interview.

Ik hoop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en dank u bij voorbaat hartelijk voor uw deelname aan dit onderzoek dat voor mij en Bouwmaat van grote waarde is. Wij hebben uw inzet hard nodig om het verzuim terug te dringen.

Met vriendelijke groet,

Mylène Wildschut

Toegepaste Psychologie student aan Fontys Hogescholen

m.wildschut@student.fontys.nl

0617154122

Bijlage 3 Informed consent brief

BME Bouwmaten Nederland BV

Straatweg 62

3621 BR Breukelen

Fontys Hogescholen HRM & TP

Emmasingel 28

5611 AZ Eindhoven

Thema van het onderzoek:

Onderzoek naar de ervaringen van managers ter verbetering van het voorkomen van verzuim binnen Bouwmaat.

Eindhoven, december 2021

Beste mevrouw/meneer,

Hierbij wordt u uitgenodigd om deel te nemen aan een onderzoek dat wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Fontys Hogescholen HRM & Toegepaste Psychologie en Bouwmaat.

Het onderzoek waar ik uw medewerking voor wil vragen gaat over de ervaringen van managers ter verbetering van het voorkomen van verzuim binnen Bouwmaat. Door u te bevragen tijdens een interview wil ik meer inzicht krijgen in hoe u als manager verzuim voorkomt. Voor meer informatie over dit onderzoek kunt u te allen tijde contact opnemen met de onderzoeker van dit project, Mylène Wildschut (0617154122).

- Wat is het doel van het onderzoek?

Bouwmaat is benieuwd naar de aanpak van managers in het voorkomen van verzuim en hoe managers hier een betere bijdrage in kunnen leveren. Graag ga ik in een interview van ongeveer 45 minuten met u in gesprek over uw ervaringen omtrent voorkoming van verzuim. Voor deelname aan het onderzoek is verder geen voorbereiding nodig.

- **Hoe wordt het onderzoek uitgevoerd?**

Deze uitnodigingen zijn onder managers van vestigingen binnen Bouwmaat verspreid. Uit deze groep zullen ongeveer tien deelnemers geselecteerd worden die meedoen aan het interview.

- **Hoe worden uw gegevens verwerkt?**

Uw gegevens en antwoorden worden anoniem verwerkt en onder geen enkele voorwaarden aan derden verstrekt. Tenzij u hier duidelijk toestemming voor geeft aan de onderzoeker.

- **Wat wordt er van u verwacht?**

Wanneer u instemt voor deelname wil ik u vragen om het toestemmingsformulier (zie bijlage van de mail) uiterlijk voor donderdag 23 december per mail ondertekend terug te sturen naar het volgende e-mailadres: *m.wildschut@student.fontys.nl*. Na ontvangst van de mail zal u in december gebeld worden voor het maken van een afspraak voor het interview. Het interview kan plaatsvinden op eigen locatie of online. Van het interview wordt een geluidsopname gemaakt. U kunt zonder opgave van redenen weigeren om deel te nemen aan het onderzoek of u kunt altijd uw deelname afbreken. Hiervoor hoeft geen reden opgegeven te worden.

- **Wat gebeurt er als u mee doet aan het onderzoek?**

De deelname aan het onderzoek zal geen risico's of ongemakken met zich meebrengen, er zal geen moedwillige misleiding plaatsvinden en u zal niet met ongepast materiaal geconfronteerd worden. U kunt, wanneer daar interesse voor is, over uiterlijk zeven maanden de beschikking krijgen over het onderzoeksrapport waarin de algemene resultaten van het onderzoek worden toegelicht.

- **Wat gebeurt er met de gegevens?**

De verkregen data worden vertrouwelijk verwerkt. Alleen het onderzoeksteam heeft toegang tot de deelnemersdocumenten, geluidsopnames, transcripten en eventuele andere tot de persoon herleidbare gegevens. De deelnemersgegevens worden in overeenstemming en met in achtneming van de richtlijnen van Fontys Hogeschool bewaard na afloop van het onderzoek. Als deelnemer heeft u het recht om de persoonsgegevens te verbeteren, aan te vullen, te verwijderen of af te schermen.

- **Wie voert het onderzoek uit?**

Het onderzoek wordt uitgevoerd door Mylène Wildschut, student aan de Fontys Hogescholen HRM & TP. Onderaan deze brief staan de persoonlijke gegevens. U kunt te allen tijde contact opnemen voor meer informatie of vragen betreffende het onderzoek.

Ik hoop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en dank u bij voorbaat hartelijk voor uw deelname aan dit onderzoek dat voor mij en Bouwmaat van grote waarde is.

Met vriendelijke groet,

Mylène Wildschut

Toegepaste Psychologie student aan Fontys Hogescholen

m.wildschut@student.fontys.nl

0617154122

Bijlage 4 Toestemmingsformulier

Thema van het onderzoek:

Onderzoek naar de ervaringen van managers ter verbetering van het voorkomen van verzuim binnen Bouwmaat.

Ik verklaar hierbij dat ik de informatiebrief voor de deelnemers heb gelezen en de mogelijkheid heb gehad om vragen te stellen. Indien van toepassing zijn deze beantwoord. Daarnaast was er voldoende tijd om te beslissen of ik deelneem.

Ik verklaar hierbij op voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over de aard en methode van het onderzoek, zoals uiteengezet in de uitnodigingsmail en informatiebrief.

Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud daarbij het recht om deze instemming weer te kunnen intrekken, zonder dat ik er een reden voor hoeft te geven. Ik weet dat ik op elk moment mag stoppen met dit onderzoek.

Als mijn onderzoeksresultaten gebruikt worden in wetenschappelijke publicaties of op andere wijze, dan zal dit volledig geanonimiseerd gebeuren. Mijn gegevens worden niet aan derden uitgezet zonder mijn nadrukkelijke toestemming.

Ik ben mij ervan bewust dat enkel de onderzoeker, die staat vermeld in de uitnodigingsmail en informatiebrief, mijn gegevens kan inzien.

Wanneer ik meer informatie wil, nu of in de toekomst, dan kan ik me wenden tot de onderzoeker van dit project, Mylène Wildschut. Haar persoonlijke gegevens staan in de uitnodigingsmail en informatiebrief.

☐ Ik begrijp de bovenstaande tekst en ga akkoord met de deelname aan het onderzoek.

Naam vestiging: _____

Naam deelnemer: _____

Telefoonnummer: _____

Datum: _____

Handtekening:

Bijlage 5 Belscript

Goedendag, u spreekt met Mylène Wildschut. Ik bel naar aanleiding van uw mail waarin u instemt voor deelname aan het onderzoek wat gaat over voorkoming van verzuim binnen Bouwmaat. Komt het uit dat ik u bel?

In de uitnodigingsmail die u van mij gekregen had, stond ook een informed consent brief in de bijlage. Heeft u deze gelezen?

*Zo nee, mondeling toelichten en vermelden dat de respondent dit terug kan lezen in de uitnodigingsmail.

* Zo ja, vragen of er nog vragen zijn.

Voor het onderzoek is het van belang dat ik u interview over uw ervaringen als manager binnen Bouwmaat omtrent voorkoming van verzuim. Dit zodat de voorkoming van verzuim verbeterd kan worden. Het interview zal ongeveer 45 minuten duren. Waarvoor ik nu bel is om een afspraak te maken voor het interview. Wanneer kunt u hiervoor tijd maken?

Randvoorwaarden bespreken en plannen (wanneer, waar, hoe laat etc.)

Heeft u verder nog vragen die u kwijt wil?

Bedankt voor uw tijd. Ik zie u dan.

Tot ziens.

Bijlage 6 Topiclijst

Voorafgaand aan het interview heeft de onderzoeker een topiclijst opgesteld. Voor het onderzoek luidt de volgende onderzoeksvraag: *“Welke ervaringen hebben de managers binnen Bouwmaat volgens henzelf in het voorkomen van verzuim?”*

De introductie:

Ik wil u graag bedanken voor uw tijd en uw komst. Allereerst wil ik mezelf graag even voorstellen. Ik ben Mylène Wildschut en studeer dit jaar af van de studie Toegepaste Psychologie aan Fontys Hogescholen in Eindhoven. Het onderzoek dat ik uitvoer is in opdracht van Bouwmaat en gaat over de ervaringen van managers in het voorkomen van verzuim binnen Bouwmaat. Het doel voor dit interview is dan ook om uw ervaringen te bevragen om zo te kunnen onderzoeken hoe we verzuim beter kunnen voorkomen.

Het interview zal ongeveer 45 minuten duren. Ik wil nogmaals mededelen dat ik een geluidsopname maak. Uw gegevens zullen worden geanonimiseerd en tevens vertrouwelijk behandeld worden. Is het ook goed als ik aantekeningen maak? Heeft u voor nu nog vragen?

Topic	Vraag	Doorvragen
Kennismaken	1. Hoeveel jaar ervaring heeft u als manager bij Bouwmaat?	- Kunt u uw tijdpad delen? - Wat houdt uw functie precies in?
Rol manager bij voorkoming verzuim	2. Wat verstaat u onder ziekteverzuim?	- Wat weet de manager van verzuim? - Wat kan verzuim veroorzaken? - Wat zijn de gevolgen van verzuim? - Wat levert het terugdringen van verzuim op?
	3. Hoe hoog is het verzuimpercentage binnen uw vestiging?	- Wat veroorzaakt dit percentage?
	4. Van 0 tot 10 (met 0 als laagste score en 10 als hoogste score), hoe goed vindt u uzelf in het laag houden van het verzuimpercentage?	- Wat maakt dat u deze score kiest? - Wat maakt dat u al tot deze score bent gekomen? Wat kunt u al? - Hoe belangrijk vindt u het om het verzuim laag te houden? Waarom wel of niet?
	Dit laten onderbouwen.	
	Van 0 tot 10 (met 0 als laagste score en 10 als hoogste score), welke score zou u uiteindelijk willen bereiken wat betreft het laag houden van het verzuimpercentage?	- Hoe ziet dat eruit? - Wat doet u anders? - Wat is de eerste stap die u zou kunnen zetten richting de gewenste score?
	Dit laten onderbouwen	
Het tijdig signaleren en oplossen van factoren voor verzuim (Verzuim voorkomen)	5. Kunt u een situatie beschrijven waarin u ervoor gezorgd heeft dat een medewerker niet uitviel?	
	6. Hoe merkte u op dat deze medewerker dreigde uit te vallen?	
	7. Hoe heeft u als manager het voorkomen van uitvallen aangepakt?	- Hoe heeft u als manager de medewerker hierin begeleid? - Waar heeft u het over gehad? (Wordt verzuim met de medewerkers besproken?) - Wat heeft u gevraagd en besproken?

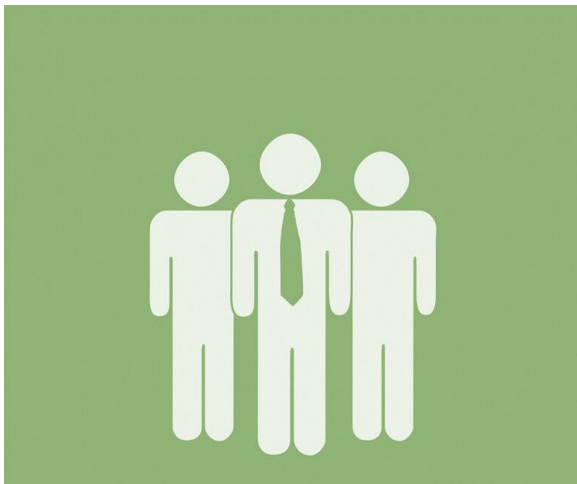
	8. Wat is uiteindelijk de oplossing geweest?	
De vaardigheden	9. Ik heb hier twee plaatjes (Zie afbeelding 1 en 2). Kunt u mij vertellen in welk plaatje u uzelf als manager herkent wanneer u terugdenkt aan de net besproken situatie? Dit laten onderbouwen.	- Wat maakt dat u dit kiest?
		- Hoe beschrijft u de relatie met de medewerkers?
		- Hoe communiceert u met uw medewerkers?
	11. Welke vaardigheden hebben u geholpen bij de aanpak van deze situatie?	
	12. In welke vaardigheden zou u zich verder willen ontwikkelen bij de aanpak van de situatie?	

*Wanneer er door de manager zelf wordt begonnen over het werkvermogen, vraagt de onderzoeker door naar wat er wordt bedoeld met het werkvermogen.

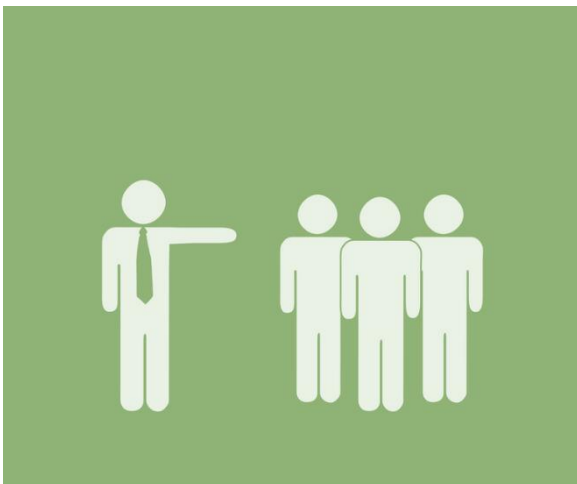
De afsluiting:

Ik ben aan het einde gekomen van het interview (geef een slot samenvatting). Heeft u nog wat gemist of wat toe te voegen? Hoe heeft u het interview gevonden? Ik wil u heel graag bedanken voor uw deelname en wil hierbij het interview afsluiten.

De plaatjes:



Afbeelding 1: Relatiegericht leiderschap Note: Door T. Larman, 2015, Task-Oriented vs. People-Oriented Leadership Styles.



Afbeelding 2: Taakgericht leiderschap Note: Door T. Larman, 2015, Task-Oriented vs. People-Oriented Leadership Styles.

Bijlage 7 Analyseplan

Deze bijlage geeft weer hoe de stappen van het analyseren van de interviews, die beschreven zijn in de paragraaf data-analyse (2.3), er in de praktijk uit hebben gezien. Deze genomen stappen hebben er toe geleid dat de resultaten geschreven konden worden.

Transcriberen

Na afname van de interviews zijn deze als eerste stap getranscribeerd. Hierbij zijn de antwoorden van de respondent letterlijk overgenomen in het transcript.

Interviewer	Ja ja, kun je nog wat meer vertellen over de inlevingsvermogen en empathie?
R5	Ehm. Ik kom zelf van de vloer af, zeg maar, ik ben niet iemand die snel druk ervaart. Hoe drukker het is, hoe prettiger ik werk. Uhm. Maar niet iedereen, ik heb ooit een wijze les gehad van verwacht niet van een ander wat je van jezelf verwacht. En ik had altijd wel zoiets van ja, maar weet je dat snap je toch? En ja, maar nu ben ik meer aan het helikopteren en kijk naar de manier waarop mensen handelen, reageren. Uhm, de thuissituatie ken ik eigenlijk bijna van een ieder wel die hier euh werkt. Uhm, dus je probeert je daar dan wel euh voor te stellen van Oké, hoe is het nu dan voor die ander? En de ene die werkt, die werkt juist heel prettig onder druk. Maar de ander die die schrikt daarvan en die gaat alleen maar verder in de schulp kruipen. Dus dus ja, ik, ik denk wel vooral ken je mensen. Ken je medewerkers en euh. Ja en ook vooral euh, wat je ziet, zeg maar daar ook naar vragen van: goh, ik merk dat... Dus ook echt wel ophalen van euh van informatie en hoe iemand zich voelt. Ja betrokkenheid.
Interviewer	Ja ja, en hoe ga je het proces aan van iemand leren kennen?
R5	Ehm. Zo ja. Mensen zitten hier al zo lang inmiddels. Ik denk ik denk vooral of we gaan even naar buiten toe, zeg maar om een sigaretje te roken of boven in de pauze om een boterham te eten. Of mensen die in kantoor komen babbelen eventjes en dan raak je in gesprek. En euh ja ja, je haalt, je haalt. Euh ja mensen, komen me altijd brengen, moet ik zeggen. Ik, ik, ik heb niet het idee dat dat ik moet halen bij mensen, dus ik krijg altijd heel veel informatie. Uhm ja, en gaandeweg leer je de mensen wel kennen. En euh ja, weet je, dat gaat eigenlijk als vanzelfsprekend moet ik zeggen hier. Ja ja, iedereen deelt alles, soms wel te veel met me. Maar euh ja, ik sta er altijd wel voor open. En ik en ik ben ook bij iedereen, dus ik ben niet altijd specifiek bij een persoon. Ik ben ook wel met het hele team zeg maar. Dus euh. En gaandeweg hoor je dus gewoon heel veel dingen. Dus vooral veel vragen stellen en en vooral willen ontvangen en en luisteren.
Interviewer	En hoe helpt het jou bijvoorbeeld in het voorkomen van verzuim?
R5	Ehm, nou, op het moment dat je iets constateert vanuit de thuissituatie zo misschien waar ze tegen aanlopen of iets op de werkvloer wat misschien niet lekker loopt. Euh, om daar wel met diegene over in gesprek te gaan van ik hoor of ik merk dat... Hoe ga je daar dan mee om en heb je er last van vooral? Euh ja, het is echt wel die die de vraagstelling zeg maar om te achterhalen of iemand ook sterk genoeg is, zeg maar om in een fijne en veilige werkomgeving te zitten om verzuim te voorkomen.

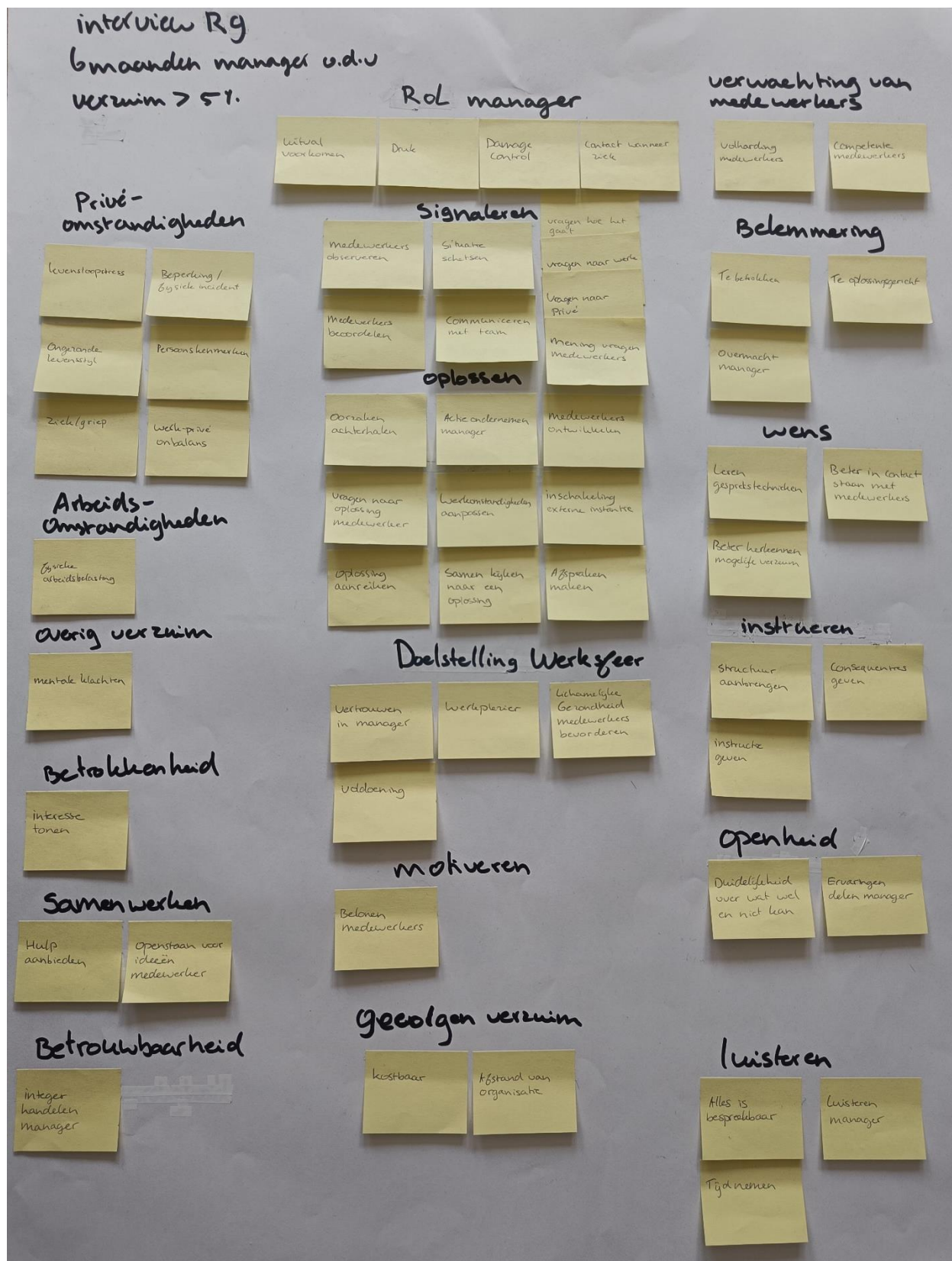
Open coderen

Na het transcriberen zijn de interviews open gecodeerd. Hierbij sluiten de gegeven codes zo dicht mogelijk aan op de antwoorden van de respondent.

R5	Tekstfragment	Open code
	Ehm. Ik Ik kom zelf van de vloer af, zeg maar, ik ik ben niet iemand die snel druk ervaart. Hoe drukker het is, hoe prettiger ik werk. Uhm.	Onder druk werken
	Maar niet iedereen, ik heb ooit een wijze les gehad van verwacht niet van een ander wat je van jezelf verwacht. En ik had altijd wel zoiets van ja, maar weet je dat snap je toch?	Andere verwachtingen
	En ja, maar nu ben ik meer aan het helikopteren en kijk naar de manier waarop mensen handelen, reageren.	Helikopteren, reactie observeren, handelingen observeren
	Uhm, de thuissituatie ken ik eigenlijk bijna van een ieder wel die hier euh werkt.	Thuissituatie medewerker kennen
	Uhm, dus je probeert je daar dan wel euh voor te stellen van Oké, hoe is het nu dan voor die ander?	Inlevingsvermogen
	En de ene die werkt, die werkt juist heel prettig onder druk. Maar de ander die die schrikt daarvan en die gaat alleen maar verder in de schulp kruipen.	Verschillende reacties werken onder druk
	Dus dus ja, ik, ik denk wel vooral ken je mensen. Ken je medewerkers en euh.	Medewerkers kennen
	Ja en ook vooral euh, wat je ziet, zeg maar daar ook naar vragen van: goh, ik merk dat... Dus ook echt wel ophalen van euh van informatie en hoe iemand zich voelt. Ja betrokkenheid.	Informatie ophalen vanuit observatie, informatie gevoelens, betrokkenheid tonen
	Ehm. Zo ja. Mensen zitten hier al zo lang inmiddels. Ik denk ik denk vooral of we gaan even naar buiten toe, zeg maar om een sigaretje te roken of boven in de pauze om een boterham te eten. Of mensen die in kantoor komen babbelen eventjes en dan raak je in gesprek.	Tussendoor in gesprek raken
	En euh ja ja, je haalt, je haalt. Euh ja mensen, komen me altijd brengen, moet ik zeggen. Ik, ik, ik heb niet het idee dat dat ik moet halen bij mensen, dus ik krijg altijd heel veel informatie.	Manager krijgt informatie
	Uhm ja, en gaandeweg leer je de mensen wel kennen. En euh ja, weet je, dat gaat eigenlijk als vanzelfsprekend moet ik zeggen hier.	Vanzelfsprekend medewerkers leren kennen
	Ja ja, iedereen deelt alles, soms wel te veel met me. Maar euh ja, ik sta er altijd wel voor open.	Medewerkers delen, te veel delen, open
	En ik en ik ben ook bij iedereen, dus ik ben niet altijd specifiek bij een persoon. Ik ben ook wel met het hele team zeg maar. Dus euh. En gaandeweg hoor je dus gewoon heel veel dingen.	Bij het hele team zijn, Veel horen
	Dus vooral veel vragen stellen en en vooral willen ontvangen en en luisteren.	Vragen stellen, willen ontvangen, Willen luisteren
	Ehm, nou, op het moment dat je iets constateert vanuit de thuissituatie zo misschien waar ze tegen aanlopen of iets op de werkvloer wat misschien niet lekker loopt.	Constateren vanuit thuissituatie, Constateren vanuit de werkvloer
	Euh, om daar wel met diegene over in gesprek te gaan van ik hoor of ik merk dat... Hoe ga je daar dan mee om en heb je er last van vooral?	In gesprek gaan over wat opvalt, vragen naar omgang medewerker, vragen naar last medewerker
	Euh ja, het is echt wel die die de vraagstelling zeg maar om te achterhalen of iemand ook sterk genoeg is, zeg maar om in een fijne en veilige werkomgeving te zitten om verzuim te voorkomen.	Sterk genoeg medewerker, werkomgeving

Categoriseren

Alle open codes zijn in deze stap met elkaar vergeleken. De codes die overlap vertoonden en/of verbonden waren met elkaar, zijn gecategoriseerd.



Taxonomie

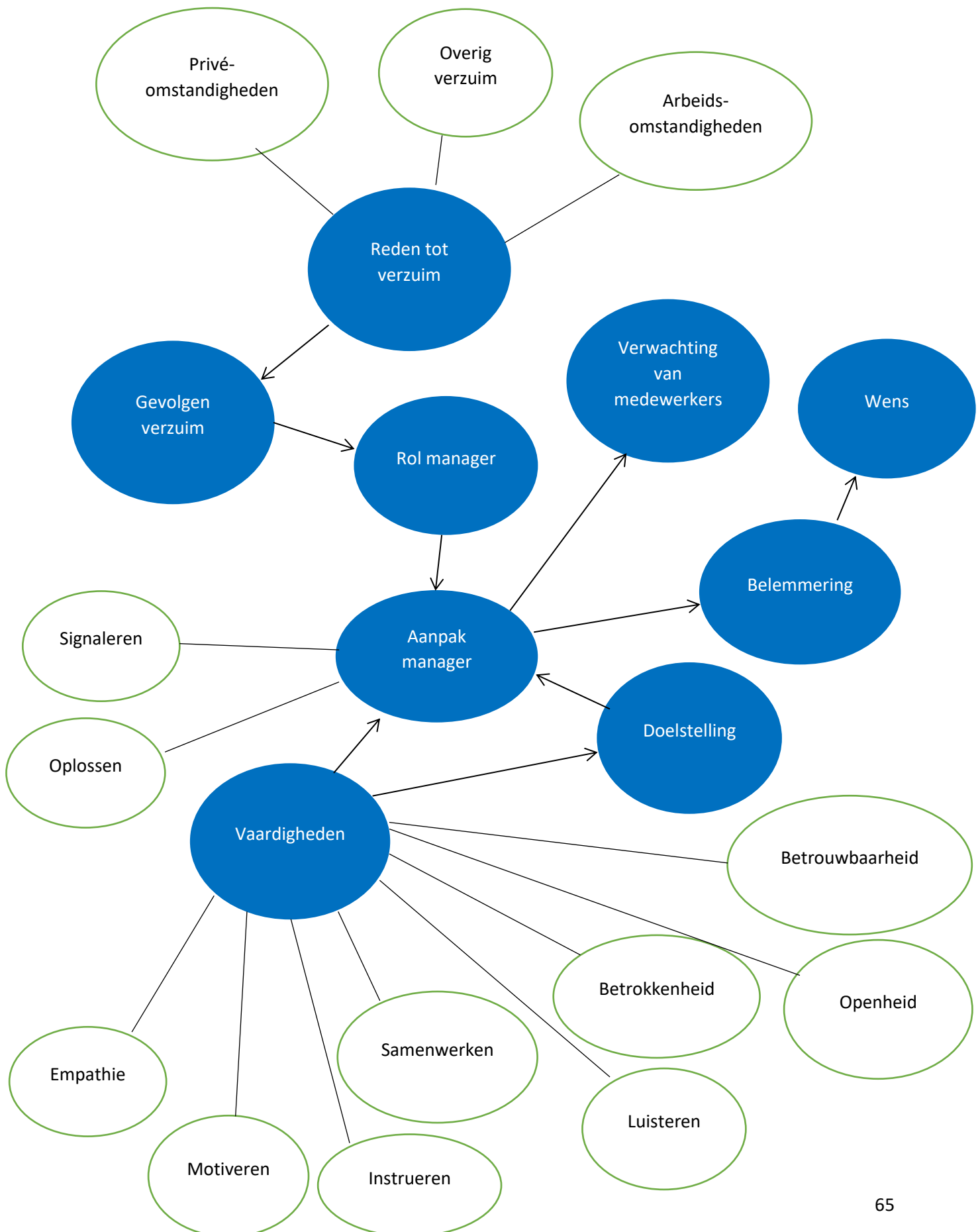
De genomen stappen hebben geleid tot deze taxonomie. Aan de hand van de taxonomie, en het gebruik van quotes van de respondenten, zijn de resultaten beschreven.

Reden tot verzuim	Privéomstandigheden	Chronische ziekte
		Werk-privé onbalans
		Persoonskenmerken
		Beperking/fysiek incident
		Levensloopstress
		Ziek/griep
		Ongezonde levensstijl
	Arbeidsomstandigheden	Hoge werkdruk medewerkers
		Geen teamverband
		Fysieke arbeidsbelasting
		Pesterijen
		Niet genoeg kennis en kunde medewerker
		Gebrek aan motivatie medewerker
		Lagere verantwoordelijkheidsgevoel medewerker
Overig	Mentale klachten	
Gevolgen verzuim		Kostbaar
		Hoge werkdruk
		Afstand van organisatie
Rol manager		Uitval voorkomen
		Druk
		Voorbeeldfunctie manager
		Damage control
		Waken over de medewerkers
		Contact wanneer ziek
Aanpak manager	Signaleren	Medewerkers observeren
		Medewerkers beoordelen
		Vragen hoe het gaat
		Vragen naar werk
		Vragen naar privé
		Mening vragen medewerkers
		Constateren van mogelijke problemen
		Medewerkers delen uit zichzelf informatie
		Communiceren met team
		Situatie schetsen (wanneer er iets 'mis' is)
		Oplossen
	Vragen naar oplossing medewerker	
	Oplossing aanreiken	
	Samen kijken naar een oplossing	
	Actie ondernemen manager	
	Werkomstandigheden aanpassen	
	Medewerkers ontwikkelen	
	Inschakeling externe instantie	
	Afspraken maken	
Doelstelling werksfeer		Vertrouwen in manager
		Veiligheidsgevoel medewerkers
		Teamverband
		Werkplezier
		Balans werkdruk
		Werk-privé balans
		Lichamelijke gezondheid medewerkers bevorderen
		Behalen van een goed resultaat
		Uitdaging

		Voldoening
Verwachting van medewerkers		Volharding medewerkers
		Loyaliteit medewerkers
		Competente medewerkers (die werken volgens functieprofiel)
		Bedachtzaam handelen medewerker
		Medewerker zelf aangeven
		Onderling overleggen
Belemmering		Overmacht manager
		Maken van aannames
		Te oplossingsgericht
		Te betrokken manager
		Na ziekmelding situatie kenbaar
Wens		Meer informatie over verzuimbeleid
		Betere samenwerking tussen vestigingen
		Mogelijk verzuim beter herkennen
		Meer meewerken
		Leren gesprekstechnieken
		Beter in contact staan met medewerkers
Vaardigheden	Samenwerken	Openstaan voor feedback → (Openstaan voor ontwikkeling manager)
		Openstaan voor ideeën medewerker
		Meewerken manager
		Gelijkwaardigheid → eindverantwoordelijkheid
		Hulp aanbieden
		Niet delegeren
	Empathie	Empathie manager
		Inlevingsvermogen
		Begaan
		Begrip tonen
		Tijd geven
	Luisteren	Luisteren manager
		Tijd nemen
		Alles is bespreekbaar
		Samenvatten
		Medewerker voelt zich gehoord
		Gevoelens aanhoren medewerker
		Problemen aanhoren medewerker
	Betrokkenheid	Interesse tonen
		Medewerkers kennen
		Poolshoogte nemen bij 'zieke' medewerker
	Openheid	Informatie delen manager
		Verwachting uitspreken manager
		Duidelijkheid over wat wel en niet kan
		Eigen ervaringen delen manager (over privé en werk)
	Motiveren	Humor toepassen
		Belonen medewerkers
		Waardering uitspreken
		Concentreren op het positieve
	Betrouwbaarheid	Bedachtzaam handelen manager
		Integer handelen manager
	Instrueren	Consequenties geven
		Instructie geven
		Structuur aanbrengen

Mind-map

Om de relaties zichtbaar te maken, is er een mind-map opgesteld.



Bijlage 8 Ethische verantwoording

Gedurende de uitvoering van het onderzoek is er op verschillende manieren rekening gehouden met de ethische aspecten en morele implicaties. Om dit te kunnen doen is er continu gekeken naar de Beroepscode voor psychologen. Deze is opgesteld door het Nederlands Instituut voor Psychologen (2015), die eist dat het werk van de psycholoog van goede kwaliteit moet zijn. Hiervoor worden richtlijnen, gedragsregels en eisen aan het beroepsmatig handelen gesteld. Verantwoordelijkheid, integriteit, respect en deskundigheid zijn de basisprincipes van deze beroepscode.

Verantwoordelijkheid, in artikel 10, staat voor het voorkomen van onbedoeld gebruik en misbruik van rapportage. Er zijn dan ook maatregelen getroffen, als objectiviteit van de onderzoeker, die voorkomen dat een rapportage wordt gebruikt voor een ander doel dan waarvoor deze is opgesteld.

Bij integriteit, artikel 11, gaat het om het betonen van eerlijkheid, gelijkwaardige behandeling en openheid in het handelen tegenover de betrokkenen.

Daarnaast is het belangrijk dat psychologen respect tonen, artikel 12, voor de fundamentele rechten en waardigheid van de betrokkenen. Tijdens het afnemen en analyseren van de interviews is de vertrouwelijke rol in acht genomen en is vertrouwelijke informatie van respondenten niet zonder diens toestemming aan derden doorgegeven. Respondenten zijn vooraf geïnformeerd over het onderzoek (Bijlage 2 en 3) en om toestemming gevraagd (Bijlage 4) met betrekking tot deelname aan het onderzoek en de audio-opnames van de interviews. Op deze wijze is benadrukt dat de respondent zelf mag beslissen om deel te nemen aan het onderzoek, wat er met de antwoorden op de gestelde vragen gedaan wordt en wie er toegang hebben tot deze resultaten. Alle getekende toestemmingsformulieren zijn volgens AVG opgeborgen. Hierbij zijn alle mails met toestemmingsformulieren verwijderd en zijn de formulieren geplaatst op een externe schijf waar alleen de onderzoeker bij kan. De respondenten die een ingevulde toestemmingsformulier hadden teruggestuurd naar de onderzoeker zijn middels een belscript (Bijlage 5) telefonisch benaderd om een afspraak te maken voor het interview, waarin gevraagd is of de informed consent brief gelezen is en of er nog eventuele vragen vanuit de respondent zijn. De uitnodigingsmail, informed consent brief en toestemmingsformulier zijn eerst langs de contactpersoon vanuit Bouwmaat gegaan. Na gebruik van de audio-opnames zijn deze verwijderd en privacy van de respondenten is gewaarborgd door het anonimiseren van de gegevens middels een codesleutel, namelijk R1, R2, R3, etc. Dit zorgt ervoor dat de verkregen resultaten niet herleidbaar is naar de respondent.

Tot slot is er sprake van deskundigheid, artikel 13. Er zijn uitsluitend alleen diensten aangeboden en methoden en technieken gebruikt waarvoor de psycholoog door opleiding, training en ervaring in is gekwalificeerd. Er zijn alleen wetenschappelijke bronnen gebruikt in de literatuurstudie en volgens een wetenschappelijk analyseplan zijn de resultaten geanalyseerd. Daarnaast is de onderzoeker tijdens het hele onderzoek begeleid middels gegeven inzichten en adviezen.

Naast de Beroepscode voor psychologen van het Nederlands Instituut van Psychologen (2015), is er ook rekening gehouden met de gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo (Andriessen, Onstenk, Delnooz, Smeijsters, & Peij, 2010). Deze gedragscode heeft een overlap met de beroepscode, maar vullen de al beschreven basisprincipes mooi aan. In de gedragscode praktijkgericht onderzoek

voor het hbo is het van belang om het maatschappelijk belang te dienen, respectvol, zorgvuldig en integer te zijn en keuzes en gedrag te verantwoorden (Andriessen, Onstenk, Delnooz, Smeijsters, & Peij, 2010).

Dit onderzoek is niet uitgevoerd voor persoonlijke winsten. Het onderzoek dient het maatschappelijk belang doordat het een relevant thema betreft. Bovendien is er naar aanleiding van de resultaten een interventie ontwikkeld die bijdraagt aan de praktijk.

De onderzoeker heeft zorgvuldig en integer gehandeld door alleen wetenschappelijke literatuur te raadplegen en te vermelden volgens de APA richtlijnen. Er is met een kritische blik gekeken naar de literatuur en de verkregen resultaten.

Middels de wetenschappelijke literatuur zijn de gemaakte keuzes tijdens het onderzoek verantwoord. Zo zijn het literatuuronderzoek en de methode onderbouwd met wetenschappelijke bronnen. De resultaten zijn beschreven volgens de woorden van de respondenten, waaruit de conclusie en discussie met aanbevelingen voortvloeit.