

LDB
S 70
①

P.G.W. SMULDERS

DE EFFEKTEN VAN MAATREGELEN OM HET
ZIEKTEVERZUIM TE BEINVLOEDEN

Een literatuurstudie op basis van 90 Nederlandse
en buitenlandse empirische onderzoeken

IBISSTAMPBOEKNUMMER:

BIBLIOTHEEK NEDERLANDS INSTITUUT
VOOR PRAEVENTIEVE GEZONDHEIDSZORG TNO
POSTBUS 124, 2300 AC LEIDEN

1088/1000

NEDERLANDS INSTITUUT VOOR PRAEVENTIEVE GEZONDHEIDSZORG - TNO
LEIDEN

Februari 1980

12/3/80

I N H O U D

1.	DE ONDERZOEKSOPDRACHT EN DE INDELING VAN HET RAPPORT	1
2.	BESPREKING VAN HET BESTUDEERDE ONDERZOEKS-MATERIAAL	2
2.1	De selectie van het onderzoeksmateriaal en de indeling naar onderwerp	2
2.2	Het materiaal naar methode van onderzoek	5
2.3	Het materiaal naar land van uitvoering	6
2.4	Het materiaal naar jaar van publikatie	7
2.5	Gebruikte verzuim-maten	9
2.6	Ziektegeldverzekering	10
3.	KONKLUSIES EN KOMMENTAAR	11
3.1	Verzuimkontrolle	11
3.2	Uitkeringen, wachtdagen, aanwezigheidspremies	12
3.3	Duur werkweek, overwerk, variabele werktijden, ploegendienst	13
3.4	Organisatie: taakinhoud, participatie, leiderschap, "schuiven met personeel" en kommunikatie	15
3.5	Taakstelling en "management by objectives"	17
3.6	Rest-groep	17
3.7	Samenvatting konklusies	17
4.	BESCHRIJVING VAN DE 90 STUDIES IN TABEL-VORM	19
tabel 4.1	Verzuimkontrolle	20
tabel 4.2	Uitkeringen, wachtdagen, aanwezigheidspremies	22
tabel 4.3	Duur werkweek, overwerk, variabele werktijden, ploegendienst	26
tabel 4.4	Organisatie: taakinhoud, participatie, leiderschap, "schuiven met personeel" en kommunikatie	28
tabel 4.5	Taakstelling en "management by objectives"	32
tabel 4.6	Rest-groep	32
5.	KORTE BESCHRIJVING VAN DE 90 STUDIES APART	34
5.1	Verzuimkontrolle	34
5.2	Uitkeringen, wachtdagen, aanwezigheidspremies	41
5.3	Duur werkweek, overwerk, variabele werktijden, ploegendienst	51

5.4	Organisatie: taakhoud, participatie, leiderschap, "schuiven met personeel" en kommunikatie	57
5.5	"Goal setting" (taakstelling) en "management by objectives"	72
5.6	Rest-groep	77
6.	LITERATUUR	80

1. DE ONDERZOEKSOPDRACHT EN DE INDELING VAN HET RAPPORT

Het rapport "Maken wij er werk van?; Verkenningen omtrent de verhouding tussen actieven en niet-actieven"; Rapporten aan de Regering, nr. 13 - 1977 (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 1977) heeft geleid tot het instellen van een overheidswerkgroep op het gebied van ziekteverzuim. Deze werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van een aantal ministeries o.l.v. de directeur-generaal Arbeid van het Ministerie van Sociale Zaken, en heeft zich tot doel gesteld beleidsmaatregelen te formuleren m.b.t. ziekteverzuim. Op verzoek en ten behoeve van genoemde werkgroep is onderhavig rapport tot stand gekomen. In overleg tussen vertegenwoordigers van de genoemde werkgroep en het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg (NIPG/TNO) te Leiden werd medio 1979 overeengekomen, dat het NIPG een literatuurstudie zou uitvoeren m.b.t. onderzoek dat nagaat welke de effecten zijn geweest van verzuimbepalende/stabiliserende maatregelen. Op verzoek van de opdrachtgever richtte deze studie zich enerzijds op maatregelen rond de uitvoering van de Ziektewet (kontrole-methoden, financiële regelingen) en anderzijds op maatregelen in de bedrijfssfeer (organisatie, taak-aspekten, participatie van werknemers in beslissingen, leiderschap, en ook werktijden e.d.) De studie heeft plaatsgevonden in de periode juli - december 1979.

Het rapport heeft de volgende indeling:

In hoofdstuk 2 wordt het bestudeerde onderzoeksmateriaal besproken: hoe is het geselecteerd? welke onderwerpen betreft het? welke methoden van onderzoek werden gebruikt door de auteur? land van uitvoering? jaar van publikatie? etc.

In hoofdstuk 3 zijn in een achttal pagina's de konklusies en het commentaar daarop samengebracht. Deze konklusies zijn gebaseerd op de getraceerde onderzoekingen, die in hoofdstuk 4 in tabelvorm en in hoofdstuk 5 in beschrijvende vorm stuk voor stuk kort zijn weergegeven.

Hoofdstuk 4 en 5 zijn dus min of meer als bijlage van hoofdstuk 3 te beschouwen.

Hoofdstuk 6 tenslotte bevat alle literatuur-titels.

2. BESPREKING VAN HET BESTUDEERDE ONDERZOEKSMATERIAAL

2.1 De selectie van het onderzoeksmateriaal en indeling naar onderwerp

Uit onderzoek (bijv. Philipsen, 1969) is bekend dat ziekteverzuim een zogenaamd multi-causaal verschijnsel is: een hoog verzuimpercentage wordt nooit door één faktor, maar altijd door meerdere factoren veroorzaakt (zie ook Draaisma & Smulders, 1978). In grote lijnen vallen de volgende 4 groepen oorzaken te onderscheiden:

- A. Oorzaken in de bedrijfssfeer (zoals hinderlijke werkomstandigheden, ploegendienst, tariefwerk, soort werk, organisatie, stijl leidinggeven, grootte van de afdelingen en het bedrijf, snipperdag-regeling, arbeidsverhoudingen, ontwikkeldheid van het personeelsbeleid en het bedrijfsgeneeskundig beleid, ziektecontrole, etc.);
- B. oorzaken in de persoonlijke sfeer (zoals leeftijd, zorg voor kinderen, gezondheidstoestand, reistijd wonen-werken, kulturele opvattingen, die met nationaliteit kunnen samenhangen);
- C. oorzaken in de structuur van de gezondheidszorg en de werking van de Ziektewet (zoals wachttijden, verfijndere diagnostiek, minder strenge Ziektewetcontrole, zuigkracht van de WAO, sociale uitkeringen);
- D. oorzaken in de 'maatschappelijke' sfeer (zoals de vergrijzing van de beroepsbevolking, toenemende aandacht voor gezondheid en de zinvolheid van het werk, werkloosheid/konjunktuur).

De invloed van genoemde factoren op het ziekteverzuim is vastgesteld in onderzoek. Dit betrof in het overgrote deel zogenaamd transversaal^{*} onderzoek, dus onderzoek dat zich niet over langere tijd uitspreidde, maar op één moment plaats vond. Dit soort onderzoek kan geen veranderingen in de tijd bloot leggen en kan dus ook geen kennis opleveren over de invloed van bepaalde maatregelen op het gebied van ziekteverzuim. Dáárvoor is longitudinaal^{*} en/of experimenteel^{*} onderzoek nodig. Veel is dus bekend over de oorzaken, die ziekteverzuim kunnen beïnvloeden, maar weinig over de maatregelen die ziekteverzuim stabiliseren en/of beperken. Maatregelen zullen in principe gericht moeten zijn op de factoren die in bovenomschreven 4 groepen voorkomen.

Voor deze literatuur-studie is dus gezocht naar empirisch onderzoeksmateriaal van longitudinaal of experimenteel karakter, waarin ziekte-

^{*}Zie paragraaf 2.2 voor een bespreking van de onderzoeksmethoden.

verzuim als te beïnvloeden faktor (of afhankelijke variabele) gebruikt werd. Wat de onderwerpen c.q. maatregelen betreft, is gezocht naar de in de onderzoeksopdracht vermelde factoren. Elk daarmee samenhangend longitudinaal of experimenteel onderzoek, waarin de variabele ziekteverzuim gebruikt was, werd bij deze studie betrokken.

Nadat gebleken was, dat sommige factoren/maatregelen slechts op beperkte schaal met longitudinale of experimentele methoden onderzocht waren (vooral groep I t/m III, tabel 2.1), zijn nog een 20-tal transversale onderzoeken bij de literatuur-studie betrokken. Dit is vooral dáár toegepast, waar de beschikbare longitudinale en/of experimentele studies onvoldoende licht op de problemen leken te werpen.

Zoals uit tabel 2.1 blijkt, zijn uiteindelijk 90 studies uit 78 bronnen bij dit literatuur-onderzoek betrokken.

Tabel 2.1 Aantal in dit rapport vermelde onderzoeken en boeken/artikelen, naar onderwerp.

	aantal onderzoeken	aantal boeken/artikelen
I Verzuimkontrole-methoden	17	14
II Uitkeringen, wachtdagen, aanwezigheidspremies	30	23
III Duur werkweek, overwerk, variabele werktijden, ploegendienst	13	12
IV Organisatie: taakhoud, participatie, leiderschap, "schuiven met personeel" en kommunikatie	22	21
V Taakstelling en "management by objectives"	5	5
VI Restgroep (o.a. groepsdiskussies, introductietraining, rechtvaardiger beloning)	3	3
Totaal	90	78

Uit de tabel blijkt ook dat in één boek of artikel meer dan één onderzoek kan zijn behandeld. Daarom is het aantal bronnen geringer in omvang dan het aantal onderzoeken.

Vermeld kan nog worden dat een 3-tal artikelen in meer dan één groep voorkomt. Dit is het geval met de artikelen van De Groot (1958) dat onder I en II voorkomt, met Handy (1968) dat onder I en III voorkomt en

met Lawler & Hackman (1969) dat onder II en IV voorkomt. Dit betekent dat uiteindelijk van $78 - 3 = 75$ bronnen gebruik is gemaakt.

Als men nu beziet, welke factoren met longitudinale onderzoekstechnieken bestudeerd werden, dan blijken deze factoren betrekking te hebben op de bedrijfssituatie of op ZW-kontrolle en financiële regelingen. Oorzaken in de persoonlijke sfeer en in de "algemeen maatschappelijke" sfeer zullen inderdaad niet of heel moeilijk te beïnvloeden zijn; vandaar dat daar in de praktijk nooit maatregelen op gericht zijn geworden, zoals bleek uit de naspeuringen.

Voorts blijkt echter ook, dat op lang niet alle factoren uit groep A en C maatregelen gericht werden. Er blijkt bijv. geen longitudinaal en/of experimenteel onderzoek uitgevoerd te zijn, dat nagaat wat het effect is van maatregelen rond vermindering van hinderlijke lichamelijke werkomstandigheden, invoering van tariefwerk, verandering van groeps- of afdelingsgrootte, invoering van een soepele snipperdagregeling, verbetering van personele en/of bedrijfsgeneeskundige zorg, etc.

Uiteraard is rond deze factoren wel vrij veel transversaal onderzoek uitgevoerd. Het zou waardevol zijn in de toekomst meer longitudinaal onderzoek op deze gebieden te doen uitvoeren.

Ter verdere verantwoording van deze literatuur-studie, kan nog vermeld worden dat een aantal onderzoekingen, die aan de inhoudelijke criteria voldeden, in de loop van de onderzoeksperiode toch buiten beschouwing werd gelaten. Dit geschiedde indien het betreffende onderzoek niet aan de minimale methodologische (onderzoeks-) vereisten voldeed. Dus bijv. indien de genomen maatregel onduidelijk beschreven was, indien onduidelijk was wat er precies gebeurde, of indien bleek dat de resultaten verkeerd geïnterpreteerd waren. De onderzoekstechnische vereisten zijn overigens vrij soepel gehanteerd, zodat toch een aantal studies bij het onderzoek betrokken zijn, waarbij enigermate aan de onderzoekskwaliteit getwijfeld zou kunnen worden. In de samenvatting per onderzoek (hoofdstuk 5 van dit rapport) zijn dan ook - zonodig - kritische kanttekeningen gemaakt bij de aanpak en de getrokken konklusies.

In dit rapport zijn evenmin berichten en artikelen uit dag- en weekbladen opgenomen, omdat deze over het algemeen toch niet meer dan anekdotische waarde hebben en vaak meer vragen oproepen dan beantwoorden.

Dit alles betekent, dat de 90 studies die in onderhavig rapport opgenomen zijn, geen representatief beeld vormen van de factoren die het verzuim in het algemeen kunnen beïnvloeden. Anderzijds is dit wel de eerste stu-

die, die al het beschikbare longitudinale onderzoek rond maatregelen op het gebied van het ziekteverzuim in één rapport samenbrengt.

2.2 Het materiaal naar methode van onderzoek

In het voorafgaande is reeds enige keren vooruitgelopen op de methoden van onderzoek die in de studies gebruikt worden. De opdracht van dit literatuur-onderzoek was na te gaan wat de effecten zijn geweest van maatregelen ter beperking of stabilisering van ziekteverzuim. Om op deze vraag een goed antwoord te kunnen geven zijn onderzoeksmethoden nodig die veranderingen in de tijd bloot kunnen leggen. Dat bijv. de inhoud van iemands werk met zijn verzuimfrequentie samenhangt is uit onderzoek wel bekend, maar of ook de verandering in iemands werkinhoud leidt tot veranderingen in zijn verzuimfrequentie is een andere zaak. De eerstgenoemde relatie kan "bewezen" worden d.m.v. onderzoek op één moment (z.g. transversaal onderzoek); de laatstgenoemde relatie kan echter alleen "bewezen" worden d.m.v. onderzoek dat zich over langere tijd uitstrekt (z.g. longitudinaal onderzoek). Transversaal onderzoek kan geen causale verbanden bloot leggen en is in principe ongeschikt om na te gaan wat de effecten zijn van genomen maatregelen. In principe kunnen door longitudinaal onderzoek veranderingen in de tijd duidelijk gemaakt worden. Maar ook dan kan men niet automatisch tot een causale konklusie besluiten, omdat nog aan een aantal andere voorwaarden voldaan moet worden. Het gaat evenwel - in dit verband - te ver om daar op in te gaan. De derde methode van onderzoek, die in deze literatuur-studie onderscheiden wordt is experimenteel onderzoek. Dit is ook een vorm van longitudinaal onderzoek. Bij dergelijk onderzoek wordt in principe gewerkt met een vóórmeting en een nameting, zoals in longitudinaal onderzoek, en bovendien met een experimentele onderzoeksgroep/afdeling/bedrijf en een z.g. kontrolegroep/afdeling/bedrijf. In de kontrolegroep worden echter geen maatregelen genomen. Deze groep dient alleen ter vergelijking. Een verder verschil tussen experimenteel en longitudinaal onderzoek is meestal dat bij de eerste methode van onderzoek door de onderzoeker zelf bewust een aantal veranderingen worden ingevoerd, om na te gaan wat de effecten daarvan zijn. Bij longitudinaal onderzoek gaat het meestal om natuurlijk verloopende veranderingsprocessen (of maatregelen, die niet door de onderzoeker zelf ingevoerd zijn), die geobserveerd worden in de tijd. Bij experimenteel onderzoek gaat het dus in het algemeen meer om tijdelijke veranderingen en bij longitudinaal onderzoek meer om duurzame veranderingen.

Uitdrukkelijk dient echter vermeld te worden dat lang geen eenduidige opvattingen bestaan rond deze vormen van onderzoek. Veel experimenteel onderzoek bijv. vindt plaats zonder dat controlegroepen gebruikt worden. Tenslotte wordt hieronder in tabel 2.2 weergegeven hoe de feitelijke verdeling is van de drie vormen van onderzoek over de in tabel 2.1 onderscheiden inhoudelijke categorieën.

Tabel 2.2 Onderzoekingen, ingedeeld naar methode van onderzoek

	I	II	III	IV	V	VI	TOTAAL
Transversaal	5	10	5	-	-	-	20
Longitudinaal	10	9	2	4	-	2	27
Experimenteel	2	11	6	18	5	1	43
TOTAAL	17	30	13	22	5	3	90

N.B. Voor een beschrijving van de cijfers I t/m VI, zie tabel 2.1

Men ziet uit tabel 2.2 dat van de 90 studies er 70 uitgevoerd werden met de adequate longitudinale en/of experimentele onderzoekstechniek (d.i. 78 % van alle opgenomen studies). Twintig studies (22 % van alle studies) werden uitgevoerd met de in principe minder-adequate transversale onderzoeksmethode. Zoals vermeld in paragraaf 2.1, zijn deze 20 studies aan het literatuur-onderzoek toegevoegd, omdat ze een aanvulling kunnen zijn op het longitudinale en experimentele onderzoek. Voorts kan vermeld worden, dat de konklusies m.b.t. de inhoudelijke categorieën IV t/m VI geheel gebaseerd zijn op longitudinaal en/of experimenteel onderzoek. Dit is niet het geval bij de categorieën I t/m III. De konklusies ten aanzien van de categorieën IV t/m VI hebben dan ook in principe een iets sterkere basis dan die van de categorieën I t/m III.

2.3 Het materiaal naar land van uitvoering

In tabel 2.3 zijn alle 90 onderzoekingen weergegeven per inhoudelijke categorie naar land van uitvoering. Veruit de meeste studies zijn in de Verenigde Staten uitgevoerd (42 studies, of bijna 47 % van alle studies). Nederland en Engeland leverden beide 20 studies op.

Tabel 2.3 Onderzoekingen, ingedeeld naar land van uitvoering

	I	II	III	IV	V	VI	TOTAAL
Nederland	10	5	1	4	-	-	20
V.S.	4	13	4	13	5	3	42
Engeland	3	8	6	3	-	-	20
Schotland	-	-	1	-	-	-	1
Zweden	-	2	1	-	-	-	3
Canada	-	-	-	1	-	-	1
Zuid Afrika	-	-	-	1	-	-	1
Meerdere landen	-	2	-	-	-	-	2
TOTAAL	17	30	13	22	5	3	90

N.B. Voor een beschrijving van de cijfers I t/m VI, zie tabel 2.1

Opvallend is dat geen enkel geschikt onderzoek werd gevonden van Duitse en Franse oorsprong, hoewel hier wel naar gezocht is. In bijv. de Duitse Bondsrepubliek is recentelijk wel onderzoek gedaan naar de effecten van de humanisering van arbeid, maar in dat onderzoek is - voor zover bekend - niet gekeken naar de effecten ervan op het ziekteverzuim. Tenslotte kan nog opgemerkt worden, dat Nederland vooral oververtegenwoordigd is met onderzoek op het gebied van verzuimkontrolle (kategorie I) en dat van de V.S. daarin ondervertegenwoordigd is. Dit zal waarschijnlijk te maken hebben met de totaal verschillende sociale verzekeringsstructuren van beide landen (zie paragraaf 2.6). In de V.S. kent men bijv. geen medische kontrolle-instanties zoals die in ons land bestaan, waardoor daar vanuit beleidsinstanties ook minder interesse zal bestaan voor inzicht in de effecten van kontrolle-methoden.

2.4 Het materiaal naar jaar van publikatie

In de op de volgende pagina weergegeven tabel 2.4, zijn alle studies per inhoudelijke kategorie, naar jaar van publikatie weergegeven. Van alle studies stamt precies de helft uit de laatste 10 jaren (1970 - 1979). De andere helft is van vóór 1970. Men kan uit tabel 2.4 ook aflezen dat de onderzoeksinteresse voor kategorie I (verzuimkontrolle) en kategorie II (uitkeringen, wachtdagen,

Tabel 2.4 Onderzoekingen, ingedeeld naar jaar van publikatie

	I	II	III	IV	V	VI	Totaal
1947		3					3
1948							
1949							
1950							
1951							
1952		3					3
1953							
1954	1	3					4
1955	1	1					2
1956						1	1
1957							
1958	1	1					2
1959							
1960							
1961	2	2		1			5
1962			2				2
1963				1			1
1964	1						1
1965		1		2			3
1966		3					3
1967				1			1
1968	1	2	3	1			7
1969	2	2	1	2			7
1970	4	2					6
1971		1		2		1	4
1972			1				1
1973		1	2	4			7
1974		2	3	1	2		8
1975	2			3			5
1976	1	2		1	1	1	6
1977				1	1		2
1978	1	1	1	1			4
1979				1	1		2
Totaal aantal	17	30	13	22	5	3	90
Gemiddelde jaar van publikatie	1967	1963	1970	1971	1976	1968	

N.B. Voor een beschrijving van de cijfers I t/m VI, zie tabel 2.1

etc.) van vroegere datum is dan de belangstelling voor bijv. categorie IV (taakaspekten, participatie, etc.).

2.5 Gebruikte verzuim-maten

Uit onderzoeksliteratuur (o.a. Philipsen, 1969) is komen vast te staan dat het van het grootste belang is om bij ziekteverzuim onderscheid te maken tussen de frekwentie van de gevallen en de gemiddelde duur van de gevallen. Beide verzuim-maten zijn meestal negatief met elkaar gekorreleerd en blijken indicatoren te zijn van verschillende aspecten van de werk-organisatie. Frekwentie is bijv. sterk verbonden aan taak-aspekten, terwijl de gemiddelde duur veel meer een indikator is van lichamelijke werkomstandigheden en de kwaliteit van de personele en gezondheidskundige begeleiding.

Tegen deze achtergrond gezien, is het teleurstellend, dat in veel van het in dit literatuur-onderzoek betrokken onderzoeksmateriaal geen onderscheid is gemaakt tussen verzuimfrekwentie en verzuimduur, en dat vaak alleen het verzuimpercentage (dat de resultante is van frekwentie en duur) als afhankelijke variabele is gehanteerd. Deze omissie is vooral opvallend in het buitenlandse onderzoek, met name dat uit de Verenigde Staten. Er zou bijv. in categorie IV (de effecten van bijv. taakverrijking, participatie, etc.) meer inzicht ontstaan zijn in de werking van de maatregelen, indien - in plaats van het obligate verzuimpercentage - de verzuimfrekwentie en verzuimduur gebruikt zou zijn.

Nog teleurstellender is, dat het (a) soms niet duidelijk is welke verzuimmaat gebruikt is; in het gunstigste geval is dan uit de tekst af te leiden dat het om het verzuimpercentage of de verzuimfrekwentie gegaan moet hebben; (b) meestal niet duidelijk is of de gebruikte verzuimmaat gebaseerd is op korte verzuimgevallen, op lange verzuimgevallen of op beide. Indien het laatste het geval is, is het niet altijd duidelijk hoe lang die gevallen dan maximaal kunnen zijn geweest (in de Nederlandse situatie kan een werknemer maximaal 1 jaar in de Ziektewet opgenomen zijn, en dus maximaal als 1 jaar ziek beschouwd worden).

De op één na laatste kolom van de tabellen in hoofdstuk 4 van dit rapport geeft overigens de in de verschillende onderzoeken gehanteerde verzuimmaten weer. Men kan daaruit aflezen dat enige standaardisatie in de te gebruiken verzuimmaten als een positieve ontwikkeling beschouwd zou mogen worden.

2.6 Ziektegeldverzekering

Bij de beoordeling van de effecten van maatregelen om het ziekteverzuim te beperken of te doen stabiliseren, is het van belang dat men zich realiseert dat er o.a. grote verschillen bestaan in de ziektegeldverzekeringsvormen (eigenlijk: loondervingsverzekering) tussen de diverse westerse landen.

In Nederland krijgt bijna elke werknemer, bij ziekte, zijn loon bijna volledig doorbetaald. Dit is door de nationale overheid zo geregeld in de Ziektewet. In bijv. Engeland en vooral in de Verenigde Staten kennen de werknemers niet een dergelijke grote zekerheid. In de V.S. hanteert men meestal het systeem van "sick leave-days", dat inhoudt dat elke werknemer aan het begin van het jaar een aantal dagen "krijgt" (bijv. 15 dagen) - vaak samenhangend met zijn anciënniteit - die "gebruikt" mogen worden voor ziekteverzuim. Bij overschrijding van dit aantal, gaan door de werknemer individueel of kollektief af te sluiten verzekeringen tegen loonderving bij ziekte een rol spelen.

Ook de arbeidsongeschiktheidsbepaling (is de werknemer ziek of niet ziek als hij verzuimt?) geschiedt in de V.S. niet door daarvoor speciaal aangestelde verzekeringsartsen, zoals in Nederland, maar door leidinggevenden in het bedrijf zelf. De Amerikaanse werknemer, evenals de Engelse werknemer, kan daarbij, ter overtuiging van zijn werkgever, gebruik maken van een ziekteverklaring van zijn huisarts.

Het gaat hier niet om een uitputtende beschrijving van de ziekte-verzekeringstechnische verschillen tussen de verschillende landen, maar meer om aan te geven dat deze verschillen er zijn en dat ze van belang zijn bij de interpretatie van de in deze studie gevonden resultaten.

Ze zijn vooral van belang bij de beoordeling van verzuimcontrole-maatregelen en financiële regelingen. Maatregelen op deze terreinen zijn in ons land veel meer ter beoordeling van nationale overheidsinstanties; in de V.S. kunnen dergelijke maatregelen - in overleg met vaak sterke vakbonden - genomen worden door individuele bedrijven of concerns.

Overigens dienen uiteraard ook sociaal-culturele en economische verschillen tussen de diverse landen in het oog gehouden te worden bij de evaluatie van verzuimbepalende maatregelen. Bepaalde maatregelen (denk aan aanwezigheidspremies) zijn in de Verenigde Staten denkbaar, terwijl ze in ons land op grote weerstanden zouden stuiten.

3. KONKLUSIES EN KOMMENTAAR

De inhoud van dit hoofdstuk is gebaseerd op hetgeen in hoofdstuk 4 en 5 in konkreto wordt vermeld over de diverse onderzoeken. Zoveel mogelijk zal getracht worden de konklusies te scheiden van het kommentaar.

3.1 Verzuimkontrolle

De konklusies zijn hier gebaseerd op 17 onderzoeken van 14 auteurs.

Vier kanttekeningen hierbij vooraf. Allereerst valt er op de kwaliteit van de onderzoeken wel een en ander af te dingen, zoals bijv. het gebruik van transversaal i.p.v. longitudinaal/experimenteel onderzoek, het ontbreken van kontrolle-groepen, het onbesproken laten van mogelijk doorkruisende invloeden op de relatie tussen de frekwentie en/of het tijdstip van kontrolle en de verzuimmaat, alsmede het ontbreken van goede verzuim(duur)maten.

Ten tweede is het problematisch dat het onderzoek op dit terrein nogal verouderd is: het laatste Nederlandse onderzoek stamt uit het midden van de jaren 60.

Ten derde is een extra probleem dat meestal uit het onderzoek niet duidelijk wordt, wat precies onder "kontrolle" wordt verstaan: een politieel-sanktionierend of een begeleidend optreden? Het verschil maakt veel uit voor de interpretatie van de resultaten. Voorlopig kan "kontrolle" hier dus alleen geïnterpreteerd worden als een kontakt tussen werknemer en verzekeringarts en/of leke-kontrolleur. En in veel buitenlands onderzoek: als een kontakt tussen bedrijfsleiding en werknemer, in beide gevallen zonder in te gaan op de aard van de kontakten.

Ten vierde wordt een vergelijking van kontrolle-methoden tussen Nederland en bijv. Engeland en de Verenigde Staten sterk bemoeilijkt door de grote verschillen in de sociale verzekeringssystemen van betreffende landen.

Bij een juiste beoordeling van de effekten van kontrolle moet onderscheid gemaakt worden tussen a) het tijdstip van kontrolle; b) de frekwentie van de kontrolle; c) de invloed van de kontrolle op de verzuimfrekwentie; d) de invloed van de kontrolle op de duur van de gevallen.

De konklusies (zie ook tabel 4.1) kunnen als volgt samengevat worden:

- 1) Vertraging van het tijdstip van kontrolle lijkt tot een vertraging van de herstelmeding te leiden en daarmee tot verzuimduur-verlenging

(De Groot, 1970).

- 2) De controle-arts kan vooral invloed uitoefenen op de lengte van de verzuimgevallen en in veel mindere mate op de frekwentie van de gevallen (Fortuin, 1955; Holthuis, 1961; De Groot, 1970).
- 3) Een frekwente eerste-dagscontrole kan de frekwentie van 1-dags-gevallen beperken, doch veroorzaakt over het algemeen een stijging van de frekwentie van iets langere gevallen (bijv. gevallen van 3 à 7 dagen); deze controle-methodiek heeft meestal weinig invloed op het totale verzuimpercentage (o.a. De Groot, 1958; Handy, 1968; Taylor, 1969; Nicholson, 1976).
- 4) Indien de controle in het eigen bedrijf gehouden wordt (in plaats van in handen gegeven wordt van externe instanties) is het verzuimpercentage over het algemeen lager (De Groot, 1954; Philipsen, 1969).
- 5) Een te scherpe (vroeg en frekwente) controle kan negatieve effecten hebben, in de zin van een verlenging van de verzuimduur (De Groot, 1970).
- 6) Het ontbreken van controle lijkt over het algemeen samen te gaan met een hoger verzuim.

3.2 Uitkeringen, wachtdagen, aanwezigheidspremies

De konklusies zijn hier gebaseerd op 30 onderzoeken van 23 auteurs. Ook hier gelden methodologische beperkingen als het gebruik van transversaal in plaats van longitudinaal onderzoek en zwak ontwikkelde verzuimmeten.

De konklusies zijn hier als volgt (zie ook tabel 4.2):

A. De hoogte van ziektegelduitkeringen.

- 1) De meeste onderzoeken komen tot de konklusie dat a) een stijging in de ziektegelduitkeringen tot een stijging in het verzuim leidt, en b) hogere ziektegelduitkeringen samengaan met hoger verzuim.
- 2) Een viertal auteurs (Handy & Turner, 1966; Gardner e.a., 1968; Semmence, 1973; Taylor, 1974) komt tot de konklusie dat een positief verband met verzuim niet aanwezig is.

Kommentaar:

Vooraf het methodologisch goede onderzoek van Handy & Turner (1966) duidt erop, dat een rechtstreeks verband tussen de hoogte van de ziektegelduitkering en de hoogte van het verzuim twijfelachtig is.

Bij ziektegelduitkering spelen in het algemeen drie elementen een rol: de hoogte ervan, de werkingsduur en de anciënniteit die de werknemer

moet hebben om ervoor in aanmerking te komen (het laatste vooral in het buitenland). Omdat deze elementen in onderzoek meestal niet samen bestudeerd zijn geworden, zijn de konklusies in het algemeen spekulatief. Doorkruisende factoren als de stijging van de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking, de conjuncturele omstandigheden en mogelijk ook veranderingen in normen en waarden van werknemers kunnen bovendien ook nog op de relatie uitkeringshoogte-verzuim van invloed zijn. Hier is in het onderzoek te weinig rekening mee gehouden.

Tenslotte speelt hier nog een veelvoorkomende onderzoekstechnische fout een rol. Het komt namelijk vaak voor bij onderzoek naar de invloed van ziektegeduitkeringen op verzuim, dat gemeten wordt op bijvoorbeeld landelijk of organisatie-nivo en dat de konklusies vervolgens verbonden worden aan het individuele nivo. Men neemt bijvoorbeeld waar, dat landen of organisaties met hoge uitkeringen ook een hoog verzuim hebben, en konkludeert dan dat individuen met een hoge uitkering ook veel zullen verzuimen. Deze fout wordt "fallacy of the wrong level" (drogreden van het verkeerde nivo) genoemd in onderzoekstaal. Een verband op één nivo behoeft namelijk helemaal nog geen verband op een ander nivo te impliceren. Dezelfde soort fouten kan men ook aantreffen in onderzoek naar de invloed van verzuimcontrole en overwerk op verzuim.

B. Toepassing wachtdagen.

- 1) Het merendeel van de onderzoekingen leidt tot de konklusie, dat wachtdagen een verzuimfrekwentie-beperkend effect hebben.
- 2) Er zijn echter aanwijzingen voor de stelling dat de toepassing van wachtdagen alleen de frekwentie van de kortere gevallen beperkt en niet die van langere gevallen (o.a. Baetjer, 1947; De Groot, 1954, en Hogerzeil, 1966), waardoor het verzuimpercentage als resultante niet beïnvloed behoeft te worden.

Kommentaar:

Mogelijk is dat een min of meer gedwongen beperking van het ontstaan van verzuimgevallen door de wachtdagen in een later stadium leidt tot langdurig verzuim (omdat echt "uitzielen" van bepaalde aandoeningen door dit systeem in eerste instantie onaantrekkelijk wordt gemaakt). Deze kanttekening geldt ook voor verlaging van ziektegeduitkeringen en toepassing van aanwezigheidspremies.

C. Aanwezigheidspremies.

- 1) Het alleen in de Verenigde Staten toegepaste systeem van aanwezigheidspremies heeft daar over het algemeen een daling in het verzuimpercentage of de ziekteverzuimuitgaven tot gevolg gehad.

Kommentaar:

Afgezien van ethische en politieke weerstanden die dergelijke maatregelen in Nederland zouden oproepen, is het de vraag of de effecten ook gevonden zouden worden, indien verzuimgevallen met een langere duur bij dergelijk onderzoek betrokken zouden worden.

3.3 Duur werkweek, overwerk, variabele werktijden, ploegendienst

De konklusies zijn hier gebaseerd op 13 onderzoeken van 12 auteurs. Onderzoekstechnische beperkingen, zoals onder 3.1 en 3.2 vermeld, gelden ook voor deze categorie onderzoeken. Voor de volgende konklusies kan ook weer worden verwezen naar vooral hoofdstuk 4 (tabel 4.3).

A. Duur werkweek.

- 1) In de drie onderzoeken waarin nagegaan is, wat het effect is van de overgang van de 6-daagse naar de 5-daagse werkweek of de overgang van de 5-daagse naar de 4-daagse werkweek is in 2 gevallen geen nadelige invloed te konstatieren op het verzuimpercentage. In één onderzoek (Nord & Costigan, 1973) wordt zelfs een verzuimdaling gekonstateerd.

B. Overwerk.

Methodologisch is het probleem hier dat 5 van de 6 onderzoeken niet met longitudinale methodes plaats vonden. Een konklusie kan de volgende zijn:

- 1) De relatie overwerkpercentage - verzuimpercentage bleek onduidelijk te zijn. In 4 van de 6 onderzoeken wordt geen verband gekonstateerd. Eén transversaal onderzoek konstateert een negatieve correlatie (Behrend, 1974) en een ander konkludeert tot een wederzijdse beïnvloeding (Gowler, 1969) van overwerk en verzuim.

Kommentaar:

Het lijkt plausibel te konkluderen dat véél overwerk door fysieke inspanning tot een stijging in het verzuim kan leiden. Anderzijds is evengoed mogelijk te konkluderen dat veel verzuim niet samen kan gaan met veel overwerk (fysieke onmogelijkheid) van de betreffende werknemer zelf, maar wel met veel overwerk van zijn kollega's. Onderzoek dat deze hypothese test, is echter nooit uitgevoerd. Methodologische problemen van aggregatie en interpretatie zijn hier overigens legio.

C. Variabele werktijden.

- 1) Het invoeren van variabele werktijden (Partridge, 1973; Golombiewski, e.a., 1974; Schein, e.a., 1978) blijkt over het algemeen verzuimbepurende effecten te hebben.

Kommentaar:

Men kan zich hierbij o.a. voorstellen dat doktersbezoek, persoonlijke verplichtingen en het zich verslapen niet direkt - zoals bij vaste werktijden wel het geval is - tot een kort verzuimgeval behoeven te leiden.

D. Ploegendienst.

Over de effecten van ploegendienst(soorten) op verzuim is vrij veel gepubliceerd. Dit onderwerp is hier echter niet aan de orde. Naar de effecten van de invoering of afschaffing van ploegendienst is echter nooit onderzoek gedaan. De konklusie is hier:

- 1) Eén onderzoek rapporteert over de invoering van een snel roterend ploegendienststelsel, ter vervanging van een langzaam roterend stelsel. Het effect van deze maatregel blijkt een stijging te zijn van het verzuimpercentage (Pocock e.a., 1972)

3.4 Organisatie: taakinhoud, participatie, leiderschap, "schuiven met personeel" en kommunikatie.

Over bovenstaande onderwerpen konden in totaal 22 onderzoeken van 21 auteurs getraceerd worden. Bedoelde onderzoeken voldoen over het algemeen redelijk aan de minimale methodologische vereisten; ze zijn allemaal van longitudinaal karakter. Wel is een nadeel hier, dat sommige experimenten een nogal korte onderzoeksperiode hebben, waardoor onduidelijk is of de effecten duurzaam zijn. Bovendien zijn ook hier de gebruikte verzuimmaten niet altijd duidelijk en/of adequaat.

De volgende konklusies worden ondersteund door tabel 4.4.

A. Taakinhoud.

- 1) In 13 onderzoeken is getracht de inhoud van de taken van de betreffende werknemers te verbeteren, door bijv. taakverrijking en/of verbreding (d.i. respektievelijk "vertikale" en "horizontale" taakverandering, zie Ford, 1969) en het instellen van autonome werkgroepen. In 10 van deze studies bleek, dat dit leidde tot een daling in het verzuimpercentage of de frekwentie. Dit lijkt een overtuigend argument voor het toepassen van taakverrijking/verbreding, indien het gaat om verzuimbepering.

2) In 3 van de 13 studies (Van Beinum e.a., 1967; Den Hertog & Vossen, 1974, 1975; Hackman e.a., 1978) bleek echter dat taakverrijking/verbreding tot een, overigens niet steeds significante, stijging in de verzuimfrekwentie leidde. De meest waarschijnlijke oorzaken van deze tendens zijn:

- a) dat bij taakverrijkingsprojecten ook verwachtingen worden losgemaakt bij de betreffende werknemers over beloning en promotiemogelijkheden, die niet altijd gehonoreerd (kunnen) worden (zie o.a. Den Hertog & Vossen, 1975, en Locke e.a., 1976).
- b) dat de betrokken werknemers/werkneemsters een lage "groei-behoefte" (in het Engels: Growth Need Potential) hebben; bij deze werknemers behoeft taakverrijking niet altijd gunstig ontvangen te worden (zie o.a. Hackman e.a., 1978).

Kommentaar:

Omdat in de meeste taakverrijkingsexperimenten niet alleen veranderingen werden aangebracht in taken, maar ook in de werkgroepsamenstelling en de leider-ondergeschikte-verhouding, dient enige voorzichtigheid betracht te worden ten aanzien van de konklusies: andere factoren zouden naast de taakaspekten bijgedragen kunnen hebben tot de daling in het verzuim.

B. Participatie bij beslissingen.

- 1) Vier onderzoeken hadden als kernpunt een toename in participatiemogelijkheden (ook door middel van werkoverleg). In 3 van deze 4 studies werd een daling van het verzuimpercentage geconstateerd.
- 2) In één van de 4 studies (Powell & Schlacter, 1974) werd een stijging in het verzuimpercentage waargenomen. Bij dit resultaat gelden opnieuw de overwegingen die vermeld werden onder punt 2 bij "taakinhoud".

C. Leiderschap.

- 1) In 2 onderzoeken stond leiderschapstraining centraal (Wexley & Nemeroff, 1975; Hautaluoma & Gavin, 1975). In beide studies werd een daling in het verzuimpercentage c.q. frekwentie van de ondergeschikten geconstateerd.

D. "Schuiven met personeel".

- 1) In de studie van Melbin (1961) werd aangetoond dat het veelvuldig "schuiven met personeel" (van werkplek, van ploeg en in vrijetijdschema's) tot een stijging in de verzuimfrekwentie leidt.

E. Kommunikatie.

- 1) In een groot-opgezet Engels actie-onderzoek in ziekenhuizen (Wieland & Leigh, 1971) kon, volgens de auteurs, niet aangetoond worden dat verbeteringen in de kommunikatie tot een daling in de verzuimfrekwentie leidden.

3.5 Taakstelling en "management by objectives"

Taakstelling ("goal setting") en "management by objectives" hebben beide tot doel via training en/of discussie te komen tot grotere duidelijkheid omtrent hetgeen in een bepaalde periode de taak van een aantal werknemers, afdeling of gehele organisatie zou dienen te zijn. De konklusie (zie tabel 4.5) kan hier zijn:

- 1) Uit de 5 studies blijkt dat dit streven tot een daling in het verzuimpercentage kan leiden, op voorwaarde dat a) de training en de discussies met een zekere regelmaat herhaald worden en b) er terugkoppeling (feedback) plaats vindt aan de betreffende werknemers over de door hen geleverde prestaties op de gestelde taken.

3.6 Rest-groep

Uit de laatste groep studies kan worden gekonkludeerd (zie tabel 4.6) dat een daling van het verzuimpercentage bereikt kan worden a) indien er meer aandacht voor de verzuimproblematiek bestaat onder leidinggeevenden, tot stand gebracht via groepsdiscussies; b) indien in het bedrijf ruchtbaarheid wordt gegeven aan de verzuimcijfers van de afdelingen; c) indien beloningssystemen als rechtvaardiger worden ervaren.

3.7 Samenvatting konklusies

Vooraf zij gesteld, dat het in dit rapport niet gaat om het formuleren van bepaalde beleidsmaatregelen. Dat is een taak voor beleidsinstanties, die wellicht buiten het kader van dit rapport vallende overwegingen in hun opvattingen zullen laten meespelen.

Alleen op basis van het hier behandelde empirische onderzoeksmateriaal en rekening houdend met onderzoekstechnische problemen, zijn - met enige voorzichtigheid - de volgende globale konklusies te trekken:

Verzuimdaling en/of beperking is waarschijnlijk te bewerkstelligen door het aantrekkelijker maken van taakinhouden, alsmede het voor de werknemers verduidelijken van hun taak(-inhoud) binnen het geheel van de organisatie (goal setting).

Voorts lijken participatiemogelijkheden voor werknemers bij beslissingen en meer sociaal-gericht leiderschap gunstige voorwaarden te zijn voor een lager ziekteverzuim.

Een faktor, die in Nederland nog maar weinig aandacht heeft gekregen, is het toepassen van variabele werktijden. Dit systeem van werken kan een beperkend effect of het verzuim hebben.*)

Er kan op basis van het - overigens beperkte - empirisch onderzoek gesteld worden, dat werktijdverkorting (werkweekverkorting) eerder een gunstige dan een ongunstige invloed op het ziekteverzuim zal hebben. Voorts kan, op basis van beschikbare onderzoeksresultaten, vermeld worden dat het toepassen van verzuimkontrolle een beperkend effect op de verzuim - duur heeft. Daarbij gaat het vooral om de invloed van het tijdstip van kontrolle op de verzuimduur.

Een rechtstreekse relatie tussen de uitkeringshoogte van de Ziektewet en ziekteverzuim dient als twijfelachtig bestempeld te worden. Tenslotte heeft het hanteren van wachtdagen waarschijnlijk slechts invloed op de frekwentie van de korte gevallen en niet op het totale verzuimpercentage. Over de andere factoren kunnen geen duidelijke uitspraken gedaan worden, omdat daarover de beschikbare onderzoeksresultaten te beperkt in omvang zijn.

*) De resultaten van enige Australische en Amerikaanse studies m.b.t. variabele werktijden - die gevonden werden na afsluiting van dit literatuuronderzoek - bevestigen ook de gunstige invloed van variabele werktijden op verzuim.

4. BESCHRIJVING VAN DE 90 STUDIES IN TABEL-VORM

In de navolgende tabellen 4.1 t/m 4.6 worden alle 90 studies in zes groepen (volgens de indeling van tabel 2.1) overzichtelijk samengevat.

Van elke studie worden de volgende negen aspecten kort beschreven:

- auteur(s) van de studie
- onderzoekstype
- duur experimentele of onderzoeksperiode
- aantal betrokken werknemers
- soort werk/bedrijf
- land van uitvoering
- inhoud van de maatregel c.q. onafhankelijke variabelen
- gebruikte verzuimmaat/maten
- resultaten met betrekking tot het verzuim.

Evenals in hoofdstuk 5 worden de studies, per categorie, in chronologische volgorde weergegeven.

De presentatie in tabel-vorm heeft het voordeel dat de konklusies uit hoofdstuk 3 gemakkelijker te controleren zijn.

Tabel 4.1 Verzuimkontrolle

auteur(s)	soort onderzoek	experimentele of onderzoeksperiode	aantal betrokken werknemers	soort werk/bedrijf	land
De Groot M. (1954)	trans-versaal	1952	?	2 bedrijven	Nederland
Fortuin (1955)	trans-versaal	1951	± 16.000	elektro-techniek (Philips - Eindhoven)	Nederland
De Groot M. (1958)	longitudinaal	1 jaar	?	scheepsbouw (scheepswerf)	Nederland
Seatter (1961)	longitudinaal	1956 - 1960 (5 jaar)	?	?	V.S.
Holthuis (1961)	trans-versaal	1959 (1e halfjaar)	? (5348 ziektegevallen)	textielbedrijven in Enschede en omgeving	Nederland
De Boer (1964)	longitudinaal	1962 - 1963 (2 jaren)	750	chemie (Ned. Aardolie Maatsch.)	Nederland
Handy (1968)	longitudinaal	1946 - 1965 (20 jaren)	?	mijnbouw - bedrijfstak	Engeland
Taylor (1969)	longitudinaal	1964 - 1966	E = ? arbeiders K = ? beambten	chemie (Shell raffinaderij)	Engeland
Philipsen (1969)	trans-versaal	1964 / 1965	gem. 387 werknemers per bedrijf (range: 120-900 werknemers)	83 bedrijven	Nederland
De Groot J. (1970)	(a) trans-versaal	eerste 7 maanden 1964	3 groepen	staalindustrie (Hoogovens)	Nederland
	(b) longitudinaal	1964, 1965, 1966	? (arbeiders)	"	"
	(c) longitudinaal	1964, 1965, 1966	? (beambten)	"	"
	(d) longitudinaal	1964, 1965, 1966	? (arbeiders, langer dan 25 jaar in dienst)	"	"
Baum & Youngblood (1975)	experimenteel	1974 (2x 8 weken)	297 studenten (E en K)	universiteit	V.S.
Spiegel (1975)	longitudinaal	1972 / 1973	± 27.000	sociale dienst van New York City	V.S.
Nicholson (1976)	longitudinaal	10 maanden 1971 (vooraf) t.o.v. 10 maanden 1972 (tijdens)	E = 330 vrouwen K ontbreekt	voedselverwerkend bedrijf	Engeland
Baum (1978)	experimenteel	1 jaar vooraf en 1 jaar tijdens	336 mannen: E = 120 K = 216	auto-onderdelenindustrie	V.S.

Legenda: E= experimentele groep/eenheid
K= controle-groep/eenheid.

maatregel c.q. onafhankelijke variabelen	verzuimmaat	resultaat
controle door eigen BGD versus controle deels door GAK	verzuimduur verzuim %	korter geen verschil
lijze van werken van 11 controle-artsen	verzuimduur (ac.-resp. z.) verzuimfrekwentie (acuut-resp. ziekten)	korter/ langer geen
cherpe eerste dagskontrolle ingevoerd voor één jaar	frekwentie 1-dags- gevallen frekwentie gevallen van 3 à 4 dagen	daling stijging
eerdere maatregelen met aksent op kontrolle	verzuim %	daling
lijze van werken van 5 kontrolle-artsen	verzuimduur	korter/ langer
topzetting routinekontrolle op 1 januari 1963	verzuim %	kleine relatieve stijging
fschaffing medische ver- klaring voor 1-dags- gevallen (in 1957)	verzuim % (zonder medische verklaring) verzuim % (met verklaring) verzuim % (in totaal)	stijging daling kleine stijging
fschaffing medische ver- klaring van 1- en 2-dags- gevallen (in juni 1965, voor arbeid- ders; voor beamten was het reeds afgeschaft)	frekwentie 1-dags- gevallen frekwentie gevallen van 5-8 dagen frekwentie alle gevallen verzuim %	stijging daling stijging daling
erichte en intensieve kontrolle (= kontrolle door eigen bedrijf)	verzuimfrekwentie verzuimduur verzuim %	lager korter lager
ertraging tijdstip medische kontrolle	verzuimduur	verlenging
ntensiever medische en leke- kontrolle (1 jan. 1965)	verzuimduur	verlenging
ervroeging en intensi- vering medische kon- trolle, alsmede invoer- ring leke-kontrolle (ook sinds 1 jan. 1965)	verzuimfrekwentie (vooral van korte gevallen)	verlaging
fschaffing kontrolle (op 1 juli 1965)	frekwentie korte gevallen duur alle gevallen	stijging verlenging
anwezigheidsplicht (gesanktioneerd)	verzuim %	verlaging
invoering tijdsregistratie (voor uitv. amtenaren)	'het verzuim'	daling
invoering sankties op het verzuim	frekwentie gevallen van 1 à 2 dagen frekwentie langere gevallen verzuim %	daling stijging stijging
ersterkte kontrolle met sankties	verzuim % (korte gevallen) van de veel-verzuimers verzuim % van weinig- of gemiddelde verzuimers	daling gelijkblijving

Tabel 4.2 Uitkeringen, wachtdagen, aanwezigheidspremies

auteur(s)	soort onderzoek	experimentele of onderzoeksperiode	aantal betrokken werknemers	soort werk/bedrijf	land	
Baetjer (1947)	(a)	trans-versaal	1944	?	2 bedrijven	V.S.
	(b)	trans-versaal	1930	?	2 bedrijven	V.S.
	(c)	trans-versaal	1944	?	2 bedrijven	V.S.
Buzzard & Shaw (1952)	longitudinaal	1947 - 1950 (3 jaren)	± 5.000 mannen	31 overheidsinstanties	Engeland	
Denerley (1952)	(a)	longitudinaal	sept. 1947-aug. 1949 (2 jaren)	± 40.000	één ind. concern	Engeland
	(b)	trans-versaal	idem	± 61.000	één ind. concern	Engeland
De Groot M. (1954)	(a)	longitudinaal	1946 - 1953 (8 jaren)	?	één bedrijf	Nederland
	(b)	trans-versaal	1952	?	2 bedrijven	Nederland
Liddell (1954)	longitudinaal	1947 - 1949	?	mijnbouw (36 mijnen)	Engeland	
Wade (1955)	longitudinaal	1940 - 1949	28.000	chemie (Standard Oil-raffinaderijen)	V.S.	
De Groot M. (1958)	longitudinaal	1954 - 1957 (3 perioden)	± 2.100	één bedrijf	Nederland	
Forssman (1961)	(a)	longitudinaal	1954 - 1955 (2 jaren)	± 1.700	industrie-arb.	Zweden
	(b)	trans-versaal	?	?	?	Zweden
Thorpe (1965)	trans-versaal	1958 - 1963 (6 jaren)	?	9 chemiebedrijven	9 Europese landen	
Hogerzeil (1966)	(a)	longitudinaal	1954 - 1955	12.000	elektro-techniek (Philips)	Nederland
	(b)	longitudinaal	1963 - 1964	12.000	elektro-techniek (Philips)	Nederland
Handy & Turner (1966)	longitudinaal	1954 - 1965	?	mijnbouw	Engeland	
Thorpe (1968)	trans-versaal	1958 - 1966 (9 jaren)	?	13 chemiebedrijven (Esso-raffinaderijen)	13 Europese landen	
Gardner et al. (1968)	trans-versaal	?	103	diversen	Engeland	
Kliesch & Wheeler (1969)	longitudinaal	1961 - 1966 (6 jaren)	?	ziekenhuispersoneel	V.S.	
Lawler & Hackman (1969)	experimenteel	3 maanden vooraf en 4 maanden na invoering	$E_1 = 10, 9, 8$ $E_2 = 13, 26$ $K = 9, 8, 26, 8$	schoonmakersploegen	V.S.	

maatregel c.q. onafhankelijke variabelen	verzuimmaat	resultaat
oge t.o.v. lage ziekengeld- uitkeringen	frekwentie gevallen >7 dagen	hoger
uitkeringen t.o.v. géén uitkeringen	frekwentie (vooral korte gevallen)	hoger
t.o.v. 7 wachtdagen	frekwentie 8-13 daagse gevallen	hoger
	frekwentie gevallen van langer dan 28 dagen	iets hoger
verbetering ziekengeld- uitkering in sept. 1948	verzuim %	stijging
	frekwentie	stijging
	gemiddelde duur	stijging
verbetering ziekengeld- uitkering in aug. 1948	verzuim %	stijging
betere versus slechtere ziekengelduitkering	verzuim %	hoger
fschaffing wachtdagen in november 1951	frekwentie	stijging
én wachtdag versus géén wachtdagen	frekwentie	lager
verbetering ziekengeld- uitkering in juli 1948	verzuim %	stijging
fschaffing wachtdagen	verzuim %	stijging
	frekwentie	stijging
fschaffing "verzuimremmende financiële maatregel" in augustus 1956	frekwentie	stijging
	gemiddelde duur	daling
	verzuim %	geen verandering
betere ziekengelduitkering vanaf januari 1955	verzuim %	geringe stijging
oge versus lage uitkering bij ongevallen	gemiddelde duur	hoger
	frekwentie	iets hoger
hogere versus lagere ziekengelduitkeringen	verzuim	hoger
vermindering wachtdagen	frekwentie	stijging
fschaffing wachtdag	frekwentie korte gevallen	stijging
verbetering ziekengeld- uitkeringen	verzuim %	geen relatieve stijging
hogere versus lagere ziekengelduitkeringen	verzuimduur	langer
	frekwentie	geen verschil
hogere versus lagere ziekengelduitkeringen	gemiddelde verzuimduur	lager
fschaffing 8 wachtdagen in februari 1966	verzuim %	daling
invoering aanwezigheids- premie	verzuim %	geen invloed

Tabel 4.2 (vervolg)

auteur(s)	soort onderzoek	experimentele of onderzoeksperiode	aantal betrokken werknemers	soort werk/bedrijf	land	
Nord (1970)	(a)	longitudinaal	1½ jaar	?	warenhuisorganisatie	V.S.
	(b)	longitudinaal	5 jaren	$E = \pm 4.000$ K ontbreekt	schoolorganisatie (leraren)	V.S.
Schefflen et al. (1971)	experimenteel	3 maanden vooraf en 1 jaar na invoering	$E_1 = 10, 9, 8$ $E_2 = 13, 26$	schoonmakers	V.S.	
Semence (1973)	transversaal	2e helft 1971	74	diversen	Engeland	
Pedalino & Gamboa (1974)	experimenteel	8 maanden vooraf 4 maanden tijdens en 5½ maand achteraf	$E = 215$ $K = 508$	voedselproductie en -distributie	V.S.	
Taylor (1974)	longitudinaal	1966 en latere jaren	?	diversen	Engeland	
Morgan & Herman (1976)	longitudinaal	17 maanden voor de meting en 7 maanden na de meting	60	auto-onderdelenbedrijf	V.S.	
Wallin & Johnson (1976)	experimenteel	11 maanden vooraf en 11 maanden tijdens	$E = 80$ K ontbreekt	elektronicabedrijf	V.S.	
Stephens & Burroughs (1978)	experimenteel	3 weken vooraf 3 weken experiment 2 weken achteraf	$E_1 = 46$ $E_2 = 46$ K ontbreekt	ziekenhuispersoneel	V.S.	

maatregel c.q. onafhankelijke variabelen	verzuimmaat	resultaat
anwezigheidspremie d.m.v. loterij	ziekte-uitgaven	daling
anwezigheidspremie	% verzuimers	daling
invoering aanwezigheids- premie (zonder participatie)	verzuim %	geringe daling
hogere versus lagere ziekengelduitkeringen	gemiddelde verzuimduur	lager
invoering aanwezigheids- premie d.m.v. loterij- systeem	verzuim %	daling
tijging ziekengeld- uitkering	verzuim %	geen invloed
toegankelijkheid van ziekengelduitkeringen	frequentie	daling (n.s.)
anwezigheidspremie d.m.v. loterijstelsel	ziekteverzuim-uitgaven	daling
anwezigheidspremie d.m.v. loterijstelsel	verzuim %	daling (niet duurzaam)

Tabel 4.3 Duur werkweek, overwerk, variabele werktijden, ploegendienst

auteur(s)	soort onderzoek	experimentele of onderzoeksperiode	aantal betrokken werknemers	soort werk/bedrijf	land
Fortuin & Van Beek (1962)	longitudinaal	7 weken in 1960 t.o.v. 13.000 8 weken in 1961		elektrotechniek (Philips)	Nederland
Lokander (1962)	trans-versaal	1956 - 1959	264	motoren- en apparaten- fabriek	Zweden
Taylor (1968)	trans-versaal	1964	194	chemie (Shell raffinaderij)	Engeland
Handy (1968)	(a) trans-versaal	1946 - 1965	?	mijnbouw-bedrijfstak	Engeland
	(b) longitudinaal	1946 - 1965	?	mijnbouw-bedrijfstak	Engeland
Gowler (1969)	trans-versaal	1962 - 1967 (6 jaren)	2.000 à 2.300	procesindustrie (?)	Engeland
Pocock et al. (1972)	longitudinaal	1967 - 1970 (1½ jaar voor en 1½ jaar na invoering)	782	voedselverwerkend bedrijf	Engeland
Nord & Costigan (1973)	longitudinaal	6 weken, 13 weken en 1 jaar na invoering	59 K ontbreekt	farmaceutische industrie	V.S.
Partridge (1973)	longitudinaal	4 maanden na invoering	94 leidinggevenden	verzekeringsmaatschappij	Engeland
Ivancevich (1974)	experimenteel	1 maand vooraf en 1 jaar achteraf	E = 104 K = 106	verpakkingsmachines- bedrijf	V.S.
Golombiewski (1974)	experimenteel	12 maanden vooraf en 12 maanden na invoering	E ₁ = 15 à 12 E ₂ = 22 à 20 K = 21 à 18	gezondheidszorgprodukten (R & D-afdelingen)	V.S.
Behrend (1974)	trans-versaal	juni 1968 - mei 1969 (1 jaar)	762	auto-industrie (General Motors)	Schotland
Schein et al. (1978)	longitudinaal	3½ maand na invoering	63 leidinggevenden	verzekeringsmaatschappij	V.S.

maatregel c.g. onafhankelijke variabelen	verzuimmaat	resultaat
nvoering 5-daagse werkweek op 1 januari 1961	verzuim % frekwentie	geen invloed geen invloed
verwerk %	verzuim %	geen relatie
verwerk %	frekwentie	geen verband
verwerk %	verzuim %	geen verband
verwerk %	verzuim %	geen causaal verband
verwerk %	verzuim %	wederzijds verband
vergang van langzaam naar snel roterend ploegen- dienstsyst. op 1 jan.1969	verzuim % frekwentie 1-dags gevallen	stijging stijging
nvoering 4-daagse werkweek	verzuim %	daling (op de langere duur)
nvoering variabele werktijden	mening m.b.t. het verzuim van de ondergeschikten	geen invloed
nvoering 4-daagse werkweek	verzuim % (korte gevallen)	geen invloed
nvoering variabele werktijden	verzuim %	daling
verwerk %	verzuim % frekwentie	lager lager
nvoering variabele werktijden	mening leiding over fre- kwentie 1-dags gevallen	daling

Tabel 4.4 Organisatie; taakhoud, participatie, leiderschap, "schuiven met personeel" en communicatie

auteur(s)	soort onderzoek	experimentele of onderzoeksperiode	aantal betrokken werknemers	soort werk/bedrijf	land
Melbin (1961)	longitudinaal	6 weken vooraf en 6 weken achteraf	$E_1 = 125$ $E_2 = 11$	psychiatrische verplegers	V.S.
Seashore & Bowers (1963)	experimenteel	1958 - 1961 (3 jaar)	$E = 321 \text{ à } 251$ $K = 143 \text{ à } 97$	verpakkingsindustrie	V.S.
Trist et al. (1965)	(a) experimenteel	2 jaar	$E = 41$ $K = 38$	mijnbouw	Engeland
	(b) experimenteel	2 jaar	$E = 41$ $K = 41$	mijnbouw	Engeland
Van Beinum et al. (1967)	experimenteel	april - december 1965 (6 maanden)	$E = 70$ $K = 40$	ponswerk (PCGD)	Nederland
Ramondt (1968)	experimenteel	1966 / 1967	$E_1 = 47$ $E_2 = 40$ $E_3 = 13$	3 bedrijven / afdelingen: textiel; kunststofproductie; landbouwmachines	Nederland
Lawler & Hackman (1969)	experimenteel	3 maanden vooraf en 4 maanden na invoering	$E_1 = 10, 9, 8$ $E_2 = 13, 26$ $K = 9, 8, 26, 8$	schoonmaakbedrijf	V.S.
Ford (1969)	experimenteel	6 maanden (april - sept. 1965)	$E = 20 \text{ en } 16$ $K = 20, 19 \text{ en } 20$ (alleen vrouwen)	telefoonmaatschappij (klachtenbehandeling)	V.S.
Wieland & Leigh (1971)	longitudinaal	1965 - 1968 (3 jaar)	38 projecten met $\pm 10 \text{ à } 500$ personen per project	10 ziekenhuizen (38 projecten)	Engeland
Powell & Schlacter (1971)	experimenteel	6 maanden	$E = \text{zes werkploegjes}$ $K = \text{ontbreekt}$	aanleg elektrische installaties (Ohio State)	V.S.
Braggs & Andrews (1973)	experimenteel	1½ jaar	$E = 32$ $K = \text{het gehele niet-medische personeel}$	ziekenhuis-wasserij	Canada
Copenhaver (1973)	longitudinaal	1 à 2 jaar	± 120 $K = \text{ontbreekt}$	voedselafdeling ziekenhuis	V.S.
Lawler et al. (1973)	experimenteel	6 maanden	$E = 17$ $K = \text{ontbreekt}$	telefooncentrale (telefonistes / informatrices)	V.S.

maatregel c.q. onafhankelijke variabelen	verzuimmaat	resultaat
verandering van werkplek, ploeg of vrije tijdschema	frekwentie	stijging
meer participatie; nadruk op werkgroep; ondersteu- nend leiderschap, en in- teractie tussen kollega's	verzuim % frekwentie	relatieve daling relatieve daling
groeps- of taakwerk; taakroulatie; groepsbeloning t.o.v. conventioneel werk	verzuim %	lager
meer versus minder autonome werkgroepen	verzuim %	lager
taakroulatie / -verbreding; groeps- of taakwerk; meer afwisse- ling; inzicht en verant- woordelijkheid	frekwentie } verzuimduur } (1965 t.o.v. 1964)	stijging gelijk
meer werkoverleg en dele- gatie verantwoordelijk- heden	frekwentie gemiddelde duur verzuim %	daling daling daling
meer participatie m.b.t. in- voering premiesysteem	verzuim %	daling
"verticale" taakverbetering: meer eigen controle, vrij- heid, verantwoordelijkheid (geen taakverbreding / -roulatie)	verzuim % (?)	daling
communicatie-verbetering	frekwentie	geen invloed
meer participatie m.b.t. werkschema's	verzuim %	stijging bij 5 van de 6 werkgroepjes
meer participatie in afdelings- beslissingen	verzuim %	daling
taakverrijking; promotie- verbeteringen; hogere efficiency-vereisten	verzuim %	daling
vrijheid; taakroulatie; eigen tijdsindeling (taakverrijking)	"verzuim"	daling

Tabel 4.4 (vervolg)

auteur(s)	soort onderzoek	experimentele of onderzoeksperiode	aantal betrokken werknemers	soort werk/bedrijf	land
Allegro (1973)	experimenteel	dec. 1970 - dec. 1972 (vergelijking van 3 periodes van 7 mnd.)	E = 29 K = 29	spinnerij (Bamshoeve)	Nederland
Den Hertog & Vossen (1974 / 1975)	experimenteel	vergelijking 1e helft 1972 t.o.v. 1e helft 1973	E = 16 K = 32	telefoonlampenfabriek (Philips)	Nederland
King (1974)	experimenteel	12 maanden voor t.o.v. 12 maanden na invoering	$E_1 = 2 \times 60 = 120$ $E_2 = 2 \times 60 = 120$ K^2 ontbreekt	productie van naai- patronen	V.S.
Wexley & Nemeroff (1975)	experimenteel	2 maanden	$E_1 = 37$ $E_1 = 43$ $K^2 = 34$	medisch centrum (9 afdelingen)	V.S.
Hautaluoma & Gavin (1975)	longitudinaal	11 maanden voor en tijdens t.o.v. 3 mnd na interventie	70 K ontbreekt	houtfabriek (units voor de bouw; één afdeling)	V.S.
Locke et al. (1976)	experimenteel	7 maanden vooraf en 7 maanden tijdens	$E_1 = 17 \text{ à } 18$ $E_2 = 11 \text{ à } 13$ $E_3 = 18 \text{ à } 25$ $K_1 = 10 \text{ à } 22$ $K_2 = 12$ $K_3 = 27 \text{ à } 44$	sociale dienst (archieven en verzendwerk)	V.S.
Hackman et al. (1977)	experimenteel	11 maanden vooraf en 11 maanden tijdens	E = 98 K = ?	verzekeringsmaatschappij (ponstypistes)	V.S.
Hackman et al. (1978)	experimenteel	vergelijking 4 maanden (1974) en 4 maanden (1975)	E = 94 K ontbreekt	bank (administratie)	V.S.
Orpen (1979)	experimenteel	6 maanden na invoering	E = 36 K = 36	post- en archiefwerk (overheidsinstelling)	Zuid Afri

maatregel c.q. onafhankelijke variabelen	verzuimmaat	resultaat
taakverbreiding, autonome groep, groepsbeloning taakroulatie; verminderd toezicht	frekwentie verzuimde dagen	daling daling
autonome groep, taakverbreiding, grotere verantwoordelijkheid, groepsverleg, taakroulatie en minder toezicht	verzuimde dagen frekwentie (vooral korte gevallen)	geen verschil stijging
invoering taakroulatie en taakverbreiding	frekwentie	geen van beide kondities van invloed
leiderschapstraining lager kader met / zonder praktijkbegeleiding	frekwentie korte gevallen ondergeschikten	lager
onderzoek; leiderschapstraining; discussiegroepen m.b.t. communicatie, salarisproblemen aangepakt	verzuim %	daling
taakverrijking: meer verantwoordelijkheid, taakvariatie; autonomie; prestatie-feedback	verzuim %	daling
taakverrijking: meer taakvariatie, taakidentiteit, taaksignifikantie, autonomie, feedback	verzuim %	daling
taakverrijking: meer taakvariatie en autonomie	frekwentie	stijging (n.s.)
taakverrijking: meer verantwoordelijkheid, taakvariatie, groepswerk, zelfstandigheid, informatie-terugkoppeling	verzuim %	daling

Tabel 4.5 Taakstelling en "management by objectives"

auteur(s)	soort onderzoek	experimentele of onderzoeksperiode	aantal betrokken werknemers	soort werk/bedrijf	land
Latham & Kinne (1974)	experimenteel	3 maanden na de training	E = 10 groepen K = 10 groepen	houtproductie en -vervoer	V.S.
Ivancevich (1974)	experimenteel	1 jaar training en 2 jaar observatie	E ₁ = 55) E ₂ = 67) 3 bedrijven K = 59)	3 bedrijven: elektrotechniek en machine-onderdelen	V.S.
Kim & Hammer (1976)	experimenteel	3 maanden na de training	E ₁ = 37 E ₂ = 26 E ₃ = 26 E ₄ = 24	4 bedrijven van telefoonmaatschappij (monteurs en onderhoudspersoneel)	V.S.
Ivancevich (1977)	experimenteel	12 maanden na de training	E = 58) E ₁ = 59) ondergeschikten K = 62)	3 bedrijven: machines en onderdelen	V.S.
Quick (1979)	experimenteel	6 maanden voor en 8 maanden na de training	61 (46 boven- en 15 ondergeschikten) K ontbreekt	verzekeringsmaatschappij	V.S.

Tabel 4.6 Rest-groep

auteur(s)	soort onderzoek	experimentele of onderzoeksperiode	aantal betrokken werknemers	soort werk/bedrijf	land
Mann & Sparling (1956)	longitudinaal	1953 t.o.v. 1954	± 10.000	elektriciteits- en energie-opwekkingsconcern (5 bedrijven)	V.S.
Rosen & Turner (1971)	experimenteel	6 maanden	E = 49 "werklozen" K = 49 "niet-werklozen"	nutsbedrijf (public utility)	V.S.
Salvendy (1976)	longitudinaal	10 maanden vooraf; 6 maanden na invoering	274	metaalbedrijf (lassen en stanzen o.a.)	V.S.

maatregel c.q. onafhankelijke variabelen	verzuimmaat	resultaat
vakstellingstraining van leidinggevend en prestatie-feedback	verzuim % ondergeschikten	daling
management-by-objectives-training + stimuleringsprogramma in het laatste half jaar	verzuim % ondergeschikten	daling door stimuleringsprogramma
vakstelling + maximale of minimale feedback	verzuim %	geen verschil tussen de kondities, noch in de tijd
vakstelling lager kader met participatie versus zonder participatie	verzuim % (kort verzuim) ondergeschikten	daling tot 6 maanden; maar geen duurzame invloed
vakstelling-training	verzuim % (lang verzuim)	daling tot 5 maanden; stijging tot 8 mnd

maatregel c.q. onafhankelijke variabelen	verzuimmaat	resultaat
roepdiscussies van leidinggevend over verzuim en invoering / publicatie verzuimregistratie cijfers	verzuimdagen per persoon frekwentie	kleine daling daling
productietraining van personeel ("werklozen") door resp. externe / interne opleider versus geen training	geoorloofd verzuim % ongeorloofd verzuim %	geen verschil hoger
invoering eerlijker tariefstelsel	verzuim %	lager

5. KORTE BESCHRIJVING VAN DE 90 STUDIES APART

In dit hoofdstuk worden alle onderzoeken nog eens apart in beschrijvende vorm samengevat. In deze samenvatting ligt het aksent op de resultaten rond het verzuim; ook andere resultaten zullen soms kort weergegeven worden. De term "verzuim" wordt hieronder gebruikt, indien niet duidelijk is welke verzuimmaat de auteur gebruikte. Verder is, daar waar dit nodig werd geacht, kommentaar - in kursieve vorm weergegeven - op de studies geleverd. De studies staan, per categorie, in chronologische volgorde. Tenslotte zij erop gewezen, dat de volgende afkortingen worden gebruikt:

- n = omvang steekproef of aantal proefpersonen;
- n.s. = niet significant;
- p = statistische kans op het gevonden resultaat.

5.1 Verzuimkontrolle

De Groot (1954):

Hier worden twee methoden van verzuimkontrolle vergeleken. Bedrijf A en bedrijf B hebben beide een BGD, die ook de ziektewet-kontrolle uitvoert. Bij bedrijf A worden de verafwonende werknemers echter gekontrolleerd door het GAK, terwijl bij bedrijf B alle werknemers onder kontrolle van de eigen BGD staan. Beide bedrijven zijn wat soort werk, ligging, leef-tijdsopbouw, etc. vergelijkbaar. Bedrijf B is echter anderhalf keer zo groot als bedrijf A.

De verzuimcijfers over 1952 worden vergeleken. De efficiëntere kontrolle bij B leidt, volgens de auteur, tot een kortere gemiddelde ziekte duur per geval (resp. 13,1 en 18,7 kalenderdagen). Bedrijf A heeft relatief minder korte gevallen, maar meer lange ziektegevallen dan bedrijf B. De verzuimpercentages van beide bedrijven verschillen niet veel (3,8 % resp. 3,5 %).

De betere kontrolle c.q. begeleiding bij B zou ervoor gezorgd kunnen hebben dat de werknemers daar eerder terugkomen (= kortere duur van de gevallen). Bedrijf A heeft minder korte gevallen (en heeft überhaupt een lagere verzuimfrekwentie, nl. 0,75 t.o.v. 0,97 gevallen per persoon per jaar), omdat het één wachtdag heeft zonder kompensatie. Bedrijf B heeft geen wachtdagen.

Een probleem bij dit onderzoek is dat de invloed van kontrolle en wachtdagen hier door elkaar heen loopt.

Fortuin (1955):

Voor de Philips-medewerkers, die in Eindhoven wonen, heeft het bedrijf 11 artsen in dienst, die (verplicht voor de werknemers) als huisarts en ook als kontrole-arts optreden. De auteur stelt zich de vraag, wat de invloed is van deze (kontrole-)artsen op het verzuim van genoemde groep werknemers (16.000 weekloners).

De algemene verzuim-cijfers per arts verschillen in 1951 niet significant. Echter de duur (niet de frekwentie) van de acuut-respiratoire gevallen (griep e.d.) verschilt wel significant per praktijk. De controle-arts bepaalt derhalve in ruime mate de lengte van dit soort gevallen.

Dezelfde konklusie valt min of meer te trekken uit de resultaten van Holthuis (1961).

De Groot (1958):

In dit artikel over de analyse van verzuimcijfers, vermeldt de auteur dat bij een scheepswerf op een bepaald moment een scherpe eerstedags-kontrole werd ingesteld voor de periode van één jaar. De bedrijfsarts van deze werf deelde na afloop van deze periode mede, dat als gevolg van de genomen maatregel een aanmerkelijke daling werd bereikt van het ééndagsverzuim, maar dat de verzuimgevallen van 3 en 4 dagen juist in frekwentie waren toegenomen.

Het effect van de scherpe eerstedagskontrole was hier volgens De Groot dus een duurverlenging van de verzuimgevallen.

Jammer genoeg werden hier geen gedetailleerde cijfers gepresenteerd; ook mogelijke andere oorzaken worden niet besproken.

Seatter (1961):

Meerdere maatregelen, o.a. verspreiding verzuimcijfers onder het personeel, uitvaardiging van duidelijke voorschriften rond verzuim, op het matje roepen van verzuimers, zelfs ontslag bij verzuim als mogelijkheid openen, en invoering van "tijdelijk verlof", leidden bij een Amerikaans bedrijf, volgens auteur, tot een daling van het verzuimpercentage van 6,5 % tot 2 % (1956-1960).

Als een serieus onderzoek kan dit verhaal eigenlijk niet aangemerkt worden, omdat niet duidelijk wordt welk van de vele maatregelen nu precies wat veroorzaakt.

Holthuis (1961):

In dit proefschrift worden 5348 ziektegevallen van textielarbeiders in Enschede en omgeving uit het eerste half jaar van 1959 geanalyseerd. Deze textielarbeiders stonden onder controle van vijf kontrole-artsen. De aanpak van deze vijf artsen verschilde nogal. In het algemeen meenden de patiënten in 24,5 % van de gevallen te vroeg aan het werk gestuurd te zijn (vooral bij chronische maag-darm-aandoeningen en bij nerveuze klachten). Genoemd percentage van 24,5 % verschilde per controle-arts: van 22,6 % tot 35,8 % . De arts die zijn patiënten, volgens deze laatsten, te vroeg aan het werk stuurde, "had" ook de meeste mislukkingen bij de werkhervatting, d.w.z. dat de patiënt zich opnieuw ziek meldde (*vergelijk Fortuin, 1955*).

De Boer (1964):

Op 1 januari 1963 werd bij de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) de routinecontrole op verzuim gestaakt. Op de 750 werknemers, verspreid over het hele land, werd na die datum alleen nog maar "gericht toezicht door de bedrijfsarts" (op "indikatie" of "zo maar") uitgeoefend. Deze maatregel leidde wel tot een relatieve verhoging van het verzuimpercentage. In 1962 was dit namelijk 3,4 % en in 1963 werd het 4,2 %, terwijl het "landelijk" (NIPG)-verzuimpercentage slechts steeg in die periode van 5,7 % naar 6,1 %.

De auteur zelf meent, op basis van deze cijfers, dat de maatregel géén stijgende invloed heeft op het verzuim.

Handy (1968)

Op 1 juni 1957 werden in de Engelse mijnbouw voor verzuimgevallen van 1 dag geen medische verklaringen meer gevraagd door de werkgever (dus afschaffing medische controle voor ééndagsgevallen). Verzuimgegevens over de periode 1946 - 1965 werden geanalyseerd.

Het gevolg van de maatregel was een herverdeling van de soorten van verzuim. Tot het jaar 1957 was ongeveer één derde deel van het verzuimpercentage toe te wijzen aan vrijwillig verzuim (zonder medische verklaring), daarna werd dit bijna de helft van het totale percentage. Er deed zich dus waarschijnlijk een verschuiving voor van kortere naar langere ziektegevallen (*zie ook o.a. Nicholson, 1976*).

Het totale verzuimpercentage steeg ook iets meer dan volgens de trend verwachtbaar was.

Taylor (1969)

In juni 1965 werd in een Engelse Shell-rafinaderij besloten, dat handarbeiders voor verzuimgevallen van 1 of 2 dagen geen medische verklaring van hun huisarts meer hoefden te overleggen. Dit bestond reeds voor de beambten. De eerste groep werd gezien als experimentele groep, de tweede groep (de beambten) als z.g. controle groep. *Groepsgroottes worden overigens niet vermeld.*

Het resultaat van deze maatregel van verminderde controle was een sterke stijging van de ééndagsgevallen, maar een daling van het aantal gevallen van 5 - 8 dagen. Als men 1964 met 1966 vergeleek zag men, per saldo, een stijging van de verzuimfrequentie, maar - door duurverkorting - een daling van het verzuimpercentage met 15 %. De cijfers voor de beambten veranderden niet in die tijd (*zie ook Nicholson, 1976, en De Groot, 1958*). Ook 3 jaren na invoering van de maatregel is het nieuwe verzuimpatroon van de arbeiders nog aanwezig. Het nieuwe systeem betekent een verlichting van het werk van de huisarts.

Kearns (1973) merkte in dit verband op, dat het afgeven van medische verklaringen door de huisarts in Engeland een routine-zaak is geworden. Als nadelen zag de auteur, dat de procedure a) ten onrechte verantwoordelijkheid bij de arts legt voor korte gevallen, b) het bedrijf niet meer dwingt te kijken naar bedrijfsgebonden oorzaken van kort verzuim en c) de werknemer, als tegen-reaktie, ertoe leidt zoveel mogelijk "legitieme" verzuimoorzaken te bedenken, waardoor werkelijke oorzaken verdoezeld worden. Kearns vond tenslotte dat artsen zich niet met korte verzuimgevallen moeten bemoeien.

Philipsen (1969)

Hoewel in dit proefschrift geen verzuimbeperkende maatregelen getoetst worden, zijn de onderzoeksresultaten wel van belang voor het hier behandelde onderwerp.

Philipsen gebruikt hier de variabele "band van het bedrijf met de bedrijfsvereniging", ervan uitgaande dat een zwakke band met de bedrijfsvereniging (d.w.z. als het bedrijf bijv. een afdelingskas heeft of eigen-risico drager is), samengaat met een gerichtere en intensievere Ziektewet-kontrole (*zie ook De Groot M., 1954*). In zijn onderzoek bij 83 middelgrote bedrijven, vindt de auteur vervolgens, dat, indien het bedrijf de uitvoering van de Ziektewet (waaronder controle) meer in eigen hand houdt, de verzuimfrequentie lager is en de gemiddelde verzuimduur korter. Logischerwijs is dus dan ook het verzuimpercentage lager.

Wat betreft de verzuimduur, koppelt Philipsen hier de konklusie aan vast, dat een bedrijf dat de controle in eigen hand houdt, waarschijnlijk beter in staat is het juiste tijdstip te kiezen voor contact met de patiënt met betrekking tot zijn werkhervatting.

De Groot J. (1970)

- (a) In dit experiment bij Hoogovens werden in 1964 drie proefgroepen vergeleken, om de vraag te beantwoorden of het moment van geneeskundige controle het verzuim beïnvloedt. De aselekt samengestelde proefgroepen I, II en III werden, bij verzuim, opgeroepen voor geneeskundige controle resp. in de 1e ziekteweek (I), in de 2e en 3e ziekteweek (II) en in de 4e ziekteweek (III). Het resultaat van deze maatregel was, dat vertraging van het tijdstip van eerste geneeskundige controle tot verlenging van de verzuimduur leidt. Het verschil tussen de groepen I en II was 1,2 kalenderdagen, en het verschil tussen de groepen I en III was 2,3 kalenderdagen.
- De onderzoeksperiode betrof de eerste zeven maanden van 1964.
- (b) Met ingang van 1 juli 1965 werd de leke- en geneeskundige controle aan het GAK overgedragen. Dit leidde voor de arbeiders tot een veel intensiever geneeskundige controle (d.w.z. in aantal). Het resultaat van deze maatregel was een forse stijging van het verzuim - ten gevolge van een herstelvertraging van middellange en lange gevallen - bij de arbeiders (vergelijking 1964, 1965, 1966).
- (c) Bij de beambten werd - bij de overgang naar het GAK - lekecontrole ingevoerd en geneeskundige controle vervroegd en geïntensiveerd. Deze maatregel deed, volgens de auteur, het (vooral korte) verzuim sterk dalen (vergelijking 1e helft 1964, 1965 en 1966).
- (d) Op 1 juli 1965 werden mannelijke arbeiders, die langer dan 25 jaar in dienst waren, van controle vrijgesteld. Deze maatregel leidde tot een toename van het aantal korte gevallen en een herstelvertraging van alle gevallen (vergelijking 1e helft 1964/65 met 1966). Onzekerheid bij de patiënten over het juiste moment van werkhervatting, kan hier van invloed zijn geweest, meent de auteur.

Totaal-konklusie: Afschaffing lekecontrole, afschaffing van alle controle (dus ook geneeskundige controle) en vertraging van het tijdstip van eerste geneeskundige controle leidden tot stijging van verzuim. Te veel controle heeft een averechts effect (*zie ook de konklusie bij Holthuis, 1961*).

Baum & Youngblood (1975)

Door middel van een experiment onder 297 Amerikaanse studenten, verdeeld over 8 groepen, testen de auteurs hier de hypothese, dat een beleid van (gesanktioneerde) verplichte aanwezigheid o.a. tot hogere prestaties en minder verzuim leidt. Elk van de 4 docenten had in het voorjaarssemester van 1974 één "verplichte" en één "niet-verplichte" groep studenten. Op de helft van het semester (dus na 8 weken) werden de aanwezigheidsvoorwaarden voor elk van de 8 groepen omgekeerd.

Het resultaat van de maatregel was dat de verzuimfrequentie onder de verplicht-groepen inderdaad lager was, dan onder de niet-verplicht-groepen. Ook haalden de verplicht-groepen hogere prestaties. De auteurs menen dat nader onderzoek zal moeten uitwijzen of andere vormen van motivering (bijv. door verhoging van de satisfaktie, of versterking van de identifikatie met werk of bedrijf) dezelfde resultaten zal opleveren.

Spiegel (1975)

Bij de totale herstructurering van de Sociale Dienst van de stad New York in 1972/1973, voerden externe adviseurs een vorm van tijdregistratie in voor de uitvoerende ambtenaren. Dit leidde, volgens de auteur, tot een vermindering van het te laat komen van 66 % en van "het verzuim" van 29 % (circa 27.000 werknemers). *Over hoe de situatie eerst was en wat de maatregel precies inhield, worden geen exacte gegevens meegedeeld.*

Nicholson (1976)

In dit longitudinale onderzoek, onder 330 vrouwelijke medewerkers van een Engelse voedselverwerkende fabriek, werd nagegaan wat de invloed is van een sanktie-beleid op het verzuim.

De gevolgde procedure hield in dat iedereen, die in 15 maanden méér dan 5 verzuimgevallen had gehad, in november 1971 een mondelinge waarschuwing kreeg van de afdeling Personeelszaken. In latere stadia van de procedure kreeg ieder met nog eens 5 verzuimgevallen een schriftelijke waarschuwing en tenslotte volgde ontslag - hetgeen bij 8 werknemers inderdaad plaats vond.

Het verzuim van de eerste 10 maanden van 1971 werd vergeleken met dat van de eerste 10 maanden van 1972. Dit, wat betreft de experimentele groep; er was géén controle-groep. Het resultaat van deze maatregel was dat het totale verzuimpercentage iets toenam! De verzuimfrequentie nam echter sterk af (vooral de 1- of 2-dagsgevallen) en de gemiddelde verzuimduur nam toe. De maatregel van verscherpte sancties leidde dus tot een

"trade-off" van korte en lange verzuimgevallen (*zie een zelfde soort resultaat, gevonden door Taylor, 1969, De Groot, 1958, en Handy, 1968*). Vermeld kan nog worden, dat het percentage vrouwen met 0 of 1 verzuimgevallen per jaar en het percentage vrouwen met 7 of meer gevallen per jaar afnam, terwijl het percentage vrouwen met 3 à 6 gevallen per jaar toenam. De auteur noemt dit een reductie in de variantie van verzuimfrequentie ten gevolge van het sanktie-beleid.

Baum (1978)

Dit experiment is een soort replicatie en tevens uitbreiding van hetgeen dat Baum en Youngblood (1975) eerder uitvoerden.

De proefpersonen zijn hier echter geen studenten, maar 336 mannelijke medewerkers van een grote Amerikaanse auto-onderdelenfabriek.

Het bedrijf was sterk bureaucratisch en gereguleerd met veel produktiegericht routinewerk. Een appèl op het, uit eigen beweging, naleven van de regels werkte niet meer in deze omstandigheden. De toegepaste procedure hield in, dat schriftelijke uitleg voortaan nodig zou zijn bij niet-vooraf geautoriseerd verzuim, dat soms onderzoek ingesteld zou worden en dat - indien nodig - straffen uitgedeeld zouden worden (progressief toegepast). Dit geschiedde in de experimentele afdeling (n = 120). In de controle-afdelingen (n = 216) werd het verzuimbeleid aan de baas overgelaten.

De invloeden op zowel het korte als het lange verzuim (*niet precies gedefinieerd*) werden nagegaan, en dit zowel voor de veel-verzuimers (>30 dagen per jaar), de gemiddeld-verzuimers (7 - 29 dagen per jaar) en de weinig verzuimers (<7 dagen per jaar).

Resultaten: (a) Bij de veel-verzuimers trad een significant grotere daling in het verzuimpercentage, op basis van korte gevallen, op bij de experimentele groep dan bij de controle-groep. Geen invloed op het lange verzuim.

(b) Bij de weinig- of gemiddeld-verzuimers trad geen verschil op in verzuimpercentage van het korte verzuim, indien de experimentele en de controle-groep vergeleken werden. Ook geen invloed op het lange verzuim. Het sanktiebeleid had dus alleen invloed op het korte verzuim van de veel-verzuimers. De auteurs zijn dan ook van mening dat een controle-beleid afgestemd moet worden op bepaalde groepen werknemers. Van een "trade-off" (Nicholson, 1976) van kort en lang verzuim is niets te merken, volgens de auteur.

5.2 Uitkeringen, wachtdagen, aanwezigheidspremies

Baetjer (1947)

- (a) Vergelijking van twee Amerikaanse bedrijven, ten tijde van de 2e wereldoorlog: het eerste betaalde als uitkering 14 dollar per week, beginnend bij de 2e ziekte-week, en het tweede bedrijf betaalde 21 dollar per week vanaf het begin van de ziekte. Het eerste bedrijf had, zowel bij de mannen als bij de vrouwen, veel minder verzuimgevallen van langer dan 7 dagen. Over korte gevallen was niets bekend. Konklusie: meer lange ziektegevallen bij hogere ziekteged-uitkering. *Het effect van de wachtdagen, bij het eerste bedrijf, laat de auteur buiten beschouwing.*
- (b) Vergelijking van twee andere bedrijven: het eerste bedrijf betaalt het loon door bij alle ziektegevallen en het 2e doet in het algemeen geen uitkeringen. Het eerste bedrijf heeft veel meer (vooral korte) verzuimgevallen dan het 2e bedrijf. Voor de langere ziektegevallen wordt het verschil in frekwentie steeds minder groot. Het onderzoek dateerde overigens uit 1930.
- (c) Bij niet nader genoemde bedrijven wordt de invloed van het aantal wachtdagen nagegaan. Het onderzoek vond plaats in de jaren 1940 - 1945. Het hanteren van 3 in plaats van 7 wachtdagen, leidt tot méér gevallen van langere duur, volgens de auteur. Bij uitkering na 3 wachtdagen zijn er in veel meer gevallen van 8 - 13 dagen, en zelfs meer gevallen van 28 dagen en meer, dan bij uitkering na 7 wachtdagen.

Buzzard & Shaw (1952)

In september 1948 werd in Engeland voor arbeiders in overheidsdienst een nieuw ziektegelduitkeringssysteem ingevoerd, inhoudende (a) volledige loon-uitkering voor 13 ziekte-weeken per jaar, indien men een half jaar in dienst is; (b) nog eens 13 weken 50 % ziekingeld voor degenen die minstens 5 jaar in dienst zijn; (c) bij verzuim van 1, 2 of 3 dagen geen uitkering, bij 4 dagen 1 dag uitkering en bij 5 of meer verzuimdagen wordt de gehele periode uitgekeerd (dus wachtdagen-regeling). De maatregelen komen dus neer op een verbetering in de ziekingelduitkering. De verzuimcijfers van + 5000 mannelijke werknemers van 31 overheidsinstanties werden vervolgens vergeleken over 3 jaar (september 1947 - augustus 1950). Het verzuimpercentage steeg van 5,2 % naar 13 à 14 %, als men de periode 1947/48 vergeleek met 1948/50. De toename was zowel aan de stijging van

de verzuimfrequentie als de gemiddelde duur te wijten. *Mogelijk door-kruisende omstandigheden, die ook de stijging in het verzuim veroorzaakt kunnen hebben, worden niet aan de orde gesteld.*

Denerley (1952)

Bij twee industriële concerns in Engeland wordt hier nagegaan wat de invloed is van veranderingen in de ziekengeld-regeling op ziekteverzuim.

- (a) Bij concern Z (40.000 werknemers), met veel bedrijven over het hele land, werd in september 1948 de regel ingevoerd, dat werknemers die minstens een half jaar in dienst waren, volledig loon uitbetaald kregen gedurende 13 weken. Zij die minstens 5 jaar in dienst waren kregen bovendien nog eens 13 weken tegen 50% uitbetaald (*zie ook Buzzard & Shaw, 1952*).

Gevolg: stijging van het verzuimpercentage (1947/48 ten opzichte van 1958/49).

- (b) Bij concern V (ruim 60.000 werknemers) kende men twee categorieën werknemers: "established workers" (minstens 24 jaar en minstens 3 jaar in dienst en op bepaalde criteria in deze categorie gekozen) en "non-established workers".

De eerste categorie kreeg, bij ziekte, volledige loondoorbetaling gedurende 6 maanden per jaar. De tweede categorie slechts gedurende 13 weken per jaar. Het verzuimpercentage van de eerste categorie was tweemaal zo hoog als dat van de tweede categorie, deels door hogere leeftijd verklaarbaar.

Dus hier: betere uitkeringsvoorwaarden gaan samen met hoger verzuim. De auteur tekent hierbij aan dat goede uitkeringsvoorwaarden leiden tot minder angst om te verzuimen en enig misbruik van de goede voorwaarden, maar ook betere preventie van ziekte. *Kontrole-groepen/bedrijven werden helaas niet bij deze studies betrokken.*

De Groot (1954)

In dit reeds eerder aangehaalde artikel vergelijkt de auteur het verzuim uit 1952 van twee niet nader genoemde gelijksoortige bedrijven A en B.

- (a) Bedrijf B schafte in november 1951 de wachtdagen af. De verzuimfrequentie in de periode 1946 - 1953 wordt in dat verband bekeken. Het blijkt dat in de jaren 1946 - 1950 het aantal meldingen per persoon per jaar gemiddeld 0,71 is, in 1951 werd dit 0,84 en voor 1952 - 1953 werd het gemiddeld 0,92. Deze stijging in de verzuimfrequentie wordt toegeschreven aan de afschaffing van de wachtdagen.

- (b) Bedrijf A heeft in 1952 één wachtdag zonder compensatie en bedrijf B, zoals gezegd, géén wachtdagen. Bovendien blijkt bedrijf A een lagere verzuimfrekwentie te hebben dan bedrijf B (in 1952 is dit verschil groter dan in 1950 en 1951). De auteur suggereert dat de wachtdag bij A er de oorzaak van is dat dit bedrijf een lagere verzuimfrekwentie heeft.

Liddell (1954)

Deze auteur vond dat in 1947 in de Engelse mijnbouw, in bedrijven die een betere ziekengeldregeling hadden, ook het verzuimpercentage hoger was.

Strikt genomen, is het mogelijk dat het hogere verzuimpercentage ook andere oorzaken had. Het betreft hier namelijk een korrelationeel onderzoek en geen longitudinaal onderzoek, gericht op het vinden van effecten van bepaalde maatregelen/veranderingen.

Wade (1955)

Bij Esso Standard Oil Company USA met 28.000 werknemers, werd tussen 1940 en 1949 geleidelijk overgegaan van 3 wachtdagen naar geen wachtdagen.

Volgens de auteur was het gevolg van deze ontwikkeling een sterke stijging van het verzuimpercentage en de verzuimfrekwentie. Speciaal de afschaffing van de ene overgebleven wachtdag in december 1948 deed het verzuim sterk stijgen.

De Groot M. (1958)

In één bepaald bedrijf werd op 1 augustus 1956 "een verzuimremmende financiële maatregel" afgeschaft voor de tijd van 6 maanden. Bestudeerde periode: 1954 - 1957.

Gevolg: een sterke stijging van de verzuimfrekwentie, in vergelijking tot het bedrijfstak- en landelijk gemiddelde, maar ook een stijging van het aantal herstelmeldingen. De gemiddelde duur van het verzuim per geval daalde dus sterk, waardoor het totale verzuimpercentage niet noemenswaardig steeg.

Forssman (1961)

Twee Zweedse onderzoeken worden hier door de auteur weergegeven.

- (a) Begin 1955 werd voor ca. 1700 Zweedse industriearbeiders een verplichte ziekenverzekering met toegenomen ziekengelduitkering

ingevoerd bij verzuim van meer dan 4 dagen. Het bleek dat het verzuimpercentage bij de mannen opliep van 6,3 % naar 6,7 % en bij de vrouwen van 10,3 % naar 11,2 % (1954 ten opzichte van 1955).

Mogelijke andere oorzaken van de stijging worden niet besproken.

- (b) In de tweede studie wordt de hoogte van de ziekengelduitkering bij ongevallen vergeleken met de frekwentie en de gemiddelde duur van de verzuimgevallen. Vooral het verband met de gemiddelde verzuimdur is sterk positief; met de verzuimfrekwentie ook positief, maar veel minder. De gegevens zijn uit 1951.

Thorpe (1965)

Esso-bedrijven in 9 verschillende Europese landen worden hier over een periode van 6 jaar (1958 - 1963) vergeleken met betrekking tot hun "verzuim".

De ziekengelduitkeringen van de 9 vestigingen worden beschreven en beoordeeld met betrekking tot hun effect op kort- en lang-verzuim. De konklusie hieruit is dat de omvang van de uitkeringen en de werkingsduur inderdaad van invloed zijn op het verzuim.

Gezien het feit dat in ziekengelduitkering minstens 3 elementen meespelen (de hoogte, de werkingsduur en de anciënniteit die de werknemer dient te hebben om voor uitkering in aanmerking te kunnen komen) zijn zuivere konklusies bijna uitgesloten. Bovendien bespreekt de auteur de invloed van doorkruisende bedrijfskenmerken (grootte, soort werk, personeelssamenstelling) op het verzuim niet.

Hogerzeil (1966)

- (a) Bij Philips in Eindhoven (12.000 werknemers) werd in 1954 overgegaan van 3 wachtdagen naar 1 wachtdag. Bovendien werd de regel afgeschaft dat men, als men 12 of meer dagen verzuimd had, ook de 3 wachtdagen uitbetaald kreeg. Voorheen kreeg men dus bij 1, 2 of 3 dagen geen uitbetaling, bij 4 tot 12 dagen verzuim uitbetaling over deze dagen, verminderd met 3 dagen, en bij 12 of meer dagen alle dagen uitbetaald.

Door deze maatregel steeg de verzuimfrekwentie van de acuut-respiratoire gevallen (griep e.d.) en daarmee de totale verzuimfrekwentie in 1955 sterk. Het nieuwe nivo werd gehandhaafd in de daaropvolgende jaren.

- (b) Vanaf oktober 1963 behoeften Philips-werknemers op hun eerste

ziektedag niet meer de dokter te waarschuwen. Bovendien werd op dat moment de enig overgebleven wachtdag afgeschaft.

Deze maatregel deed de totale verzuimfrekwentie zeer sterk stijgen.

Deze toename was volledig te wijten aan de toename van de zeer korte gevallen (1 - 3 dagen, met onbekende diagnose).

Handy and Turner (1966)

Deze auteurs merken eerst op dat het verzuimpercentage in de Engelse mijnen zowel gestegen is in periodes waarin de ziektegelduitkeringen toenamen als waarin deze niet toenamen.

Een koppeling van verzuimpercentage en uitkeringshoogte kan dus tot onjuiste konklusies leiden, menen zij.

Vervolgens presenteren zij een betere analyse-methode. In de periode 1954 - 1965 zijn de ziektegelduitkeringen voor mijnwerkers vijf maal verhoogd. De gemiddelde verzuimpercentages werden nu berekend voor

- (a) de 5 halve jaren steeds vlak vóór de verhoging en de 5 halve jaren vlak na de verhoging, evenals de gemiddelde verzuimpercentages voor
- (b) de 5 halve jaren een half jaar voor de verhoging en de 5 halve jaren een half jaar na de verhoging.

Men krijgt dan de volgende gemiddelden voor de 4 perioden van elk 5 halve jaren:

- (a) halfjaar vóór verhoging: 14,8 %; halfjaar na verhoging: 15,1 %;
 - (b) halfjaar voor (a) : 14,1 %; halfjaar na (a) : 15,4 %;
- ofwel in chronologische volgorde resp. 14,1 %, 14,8 %, 15,1 % en 15,4 %.

De auteurs konkluderen hieruit dat het stijgende verzuim van de mijnwerkers niet verklaard kan worden door de stijgende ziektegelduitkeringen. Plausibeler verklaringen lijken onder andere de stijgende gemiddelde leeftijd van de mijnwerkers en de toegenomen industriële onzekerheid, menen de auteurs.

Thorpe (1968)

Dit is een vervolg-studie op Thorpe (1965), thans betreffende de jaren 1964 - 1966. De eerder vermelde 9 Europese vestigingen van Standard-Esso, alsmede nieuwe vestigingen in Spanje en Afrika werden in dit onderzoek betrokken. Opnieuw wordt hier gekonkludeerd dat in vestigingen, waar de ziektegelduitkeringen laag zijn (onder meer in Spanje en Afrika) het verzuimpercentage (niet de frekwentie) ook laag is.

Gardner, Goodwill & Bridges (1968)

Van 150 personen, die het King's College Ziekenhuis in London bezochten met een pols- of handfraktuur werden gegevens opgenomen, waaronder de ziektegeduitkering. Van de 103 patiënten die ook daadwerkelijk moesten verzuimen, kregen er 5 géén uitkering; de andere 98 kregen gemiddeld £36 van de sociale verzekering van de Staat en nog eens £41 van hun werkgever (gemiddeld waren deze patiënten 43 dagen afwezig van het werk). Van de 103 patiënten was bij 71 patiënten de uitkering lager dan het eigenlijke loon. Deze "leden dus verlies" door hun verzuim.

In tegenstelling tot de verwachtingen, bleek de gemiddelde verzuimduur van de patiënten, die er door hun verzuim financieel bij inschoten, langer te zijn dan van de patiënten die er niet bij inschoten (namelijk resp. 39,1 dagen tegen 15,3 dagen). Dit heeft te maken met het feit dat handarbeiders over het algemeen een lagere uitkering krijgen dan beambten, en anderzijds een grotere kans op letsel hebben. Een hoge uitkering behoeft dus niet tot langer verzuim te leiden.

De aanpak van dit onderzoek kan als origineel gekenmerkt worden. De vraag is echter wel of deze ziekenhuispopulatie vergelijkbaar is met een bedrijfspopulatie.

Kliesch and Wheeler (1969)

In een ziekenhuis in New Orleans (USA) bestudeerden de auteurs het verzuim over een periode van 6 jaren (1961 - 1966).

Een van de konklusies was dat het verzuim hoog was, vanwege de regel dat ziektegeduitkeringen pas werden gedaan als het verzuimgeval minstens 8 dagen had geduurd. Toen begin 1966 deze regel afgeschaft werd, en de baas ging bepalen of uitbetaling werd gedaan ter compensatie van verzuim, daalde het verzuimpercentage dadelijk. Te veel wachtdagen leiden dus waarschijnlijk tot verlenging van het verzuimgeval.

Lawler en Hackman (1969)

De auteurs voeren bij een klein Amerikaans schoonmaakbedrijf een experiment uit om onder andere na te gaan of aanwezigheidspremies invloed hebben op het verzuim.

Er werden 3 soorten kondities ingevoerd. Een drietal groepen schoonmakers kon meebeslissen over de hoogte en uitbetalingswijze van de premie (participatieve groepen). Aan een ander tweetal groepen werd dit premiesysteem opgelegd ("opgelegde groepen") en tenslotte waren er een

aantal groepen schoonmaaksters, waar niets veranderde (kontrole groepen). De groepen waren 8 tot 26 personen groot. De verzuimcijfers van 12 weken vóór en 16 weken na invoering van het premie-systeem werden vergeleken. Alleen bij de z.g. participatieve groepen daalde het verzuimpercentage ($p < .001$). De auteurs achtten het daarom aangetoond, dat de verzuimdaling niet veroorzaakt werd door het premie-systeem, maar door de participatieve wijze waarop het systeem tot stand kwam. De participatieve groepen hadden het systeem zelf mee helpen bedenken en wilden het daarom ook tot een sukses maken.

Nord (1970)

Hier worden twee case-studies beschreven, waarin getracht werd met financiële prikkels de aanwezigheid te stimuleren.

(a) In een groot Amerikaans warenhuis werd in 1966 een experiment uitgevoerd met aanwezigheidspremies. Voor de periode van 6 maanden werd elke werknemer die één maand niet verzuimd had in staat gesteld aan een loterij mee te doen, waarbij per 25 deelnemers een prijs van 25 US dollar werd uitgekeerd. Na 6 maanden konden degenen die in het geheel niet verzuimd hadden, mee doen aan een loterij met een kleurentelevisie als hoofdprijs.

Na 6 maanden experimentatie werd het systeem voortgezet. Na 1½ jaar is het resultaat van de maatregel dat de ziekteuitgaven van het bedrijf met 62 % gedaald zijn. Het effect in de tijd werd echter steeds geringer.

(b) In een grote school-organisatie met circa 4000 leraren (die 10 dagen verzuim per jaar uitbetaald kregen), kreeg elke leraar die gedurende één semester niet verzuimde, 50 US dollar uitbetaald. Het percentage leraren dat in het geheel niet verzuimde verliep in de daarop volgende 5 jaren als volgt: 41 %, 60 %, 54 %, 45 %, 43 %. Het 2e en 3e jaar was dus het meest succesvol, daarna daalde het effect.

Bij de beide programma's zag men dus een afnemende opbrengst van de financiële prikkels op het verzuim.

Een onderzoekstechnisch nadeel van deze experimenten is het ontbreken van controle groepen en goede vóór- en nametingen. Een ethisch probleem is het feit dat sommige zieke werknemers toch aan het werk gingen, gestimuleerd door de financiële prikkels. Interessant zou geweest zijn het verzuim te kennen van de werknemers die de verzuimbarrière op een gegeven moment doorbraken: verzuimen die juist meer omdat er niet meer op

het spel staat?

Locke (1977) meent dat de gebruikte "reinforcers" op den lange duur hun werking verliezen.

Scheflen, Lawler & Hackman (1971)

Vervolg-studie op Lawler & Hackman (1969), met het doel na te gaan hoe het verzuim zich ontwikkeld had na verloop van 1 jaar na de start van het experiment. De eerdere studie besloeg nl. 3 maanden vóór en 4 maanden na de invoering van het nieuwe aanwezigheidspremie-systeem.

Deze studie richt zich niet meer op de controle-groepen, maar alleen op de 3 participatieve groepen en de 2 "opgelegde" groepen.

Resultaten:

- (a) In de ene participatieve groep, waar het premie-systeem nog steeds werkte, was het verzuimpercentage na één jaar nog steeds laag (12 % voor de invoering, via 6 %, naar 7 % na één jaar). De nieuwe aanwezigheidsnorm bleek dus niet afhankelijk van een tijdelijk begin-enthousiasme.
- (b) In de twee participatieve groepen waar het premie-systeem werd afgeschaft, steeg het verzuimpercentage van 8 % vóór de invoering, via 6 % vlak na invoering, naar 18 % (5 weken na afschaffing ervan).
- (c) In de 2 "opgelegde" groepen was het verzuimpercentage na 1 jaar significant ($p < .05$) verbeterd van 17 % tot 13 %; het duurde dus geruime tijd voor deze groepen voldoende vertrouwen hadden opgedaan en in de "eerlijkheid" van het systeem gingen geloven, menen de auteurs.

Semence (1973)

Deze studie is vergelijkbaar met die van Gardner e.a. (1968). De auteur heeft gegevens opgenomen van 74 werknemers tussen 18 en 64 jaar, die wegens hernia-problemen ziekenhuizen in Oxford (Engeland) bezochten (2e helft, 1971). Gemiddeld verzuimde deze groep werknemers 52 dagen. Alleen soort beroep en de hoogte en de duur van de ziektegeduitkering stond in significant verband met de lengte van de verzuimduur. Hoe zwaarder het beroep, hoe langer men verzuimde. Echter, ook in tegenstelling tot de verwachting: hoe hoger de ziektegeduitkering en hoe langer deze verstrekt werd, hoe korter de gemiddelde verzuimduur. Dus, men kan op basis van deze studie niet stellen, dat hogere ziektegeduitkeringen tot langere verzuimduren leiden.

Ook hier is het probleem, dat het niet om een bedrijfs-, maar om een

ziekenhuis-populatie handelt.

Pedalino & Gamboa (1974)

Dit experiment is vergelijkbaar met het eerste van de 2 case-studies van Nord (1970). De auteurs gaan uit van de gedachte dat financiële beloningen (= reinforcers), met tussenpozen "toegediend", tot een significante daling van het verzuim zullen leiden.

De organisatie waarin het experiment plaats vond, was een produktie/distributiecentrum (voedsel-afdeling supermarkt) met lopende-band werk, inladen, uitladen e.d. De experimentele groep bestond uit 215 werknemers en de controle-groepen uit in totaal 508 werknemers.

Het experiment hield in, dat elke werknemer die een dag aanwezig was, een kaart mocht trekken (in één week, zonder verzuim, dus 5 kaarten). De hoogste poker-hand van de afdeling wint 20 dollar.

Het verzuimpercentage werd gemeten gedurende 8 maanden vooraf, gedurende het 4 maanden durende experiment en gedurende 5½ maand na het experiment. Het "loterij-systeem" leidde tot een significante daling van het verzuimpercentage van 3 % tot 2,5 % ($p < .05$). In de na-periode steeg het verzuim weer significant tot 3 % ($p < .01$). In de controle-groepen, waar niets gebeurde, bleef het verzuimpercentage gelijk.

Locke (1977) kritiseerde dit experiment. Hij meent dat "Hawthorne-effecten" (veranderingen niet door experimentele kondities, maar door de aandacht besteed aan de mensen) plaatsgevonden hebben, omdat reeds in de eerste week van het experiment een verzuimdaling optrad, terwijl het loterij-systeem nog niet zijn uitwerking gehad kon hebben.

Taylor (1974)

In een beschouwing over misvattingen rond ziekteverzuim, merkt de auteur op dat twee-derde van de Engelse beroepsbevolking bij ziekte een uitkering krijgt van het bedrijf; dit naast de uitkering van staatswege. De meerderheid van de werkende bevolking in Engeland gaat er echter toch op achteruit in loon, indien er verzuimd wordt.

Toen in 1966 een aan het loon gerelateerde verhoging van de ziektegeld-uitkering werd ingevoerd (te betalen na de 2e arbeidsongeschiktheidsweek), werd een sterke stijging van het verzuim voorspeld. Dit geschiedde echter niet.

Morgan & Herman (1976)

De auteurs vragen zich af, welk bedrijfsbeleid verzuim kan tegengaan.

Er werden 12 motiverende redenen en 10 de-motiverende redenen/konsequenties van verzuim onderscheiden. Bijv. breken uit de routine, ziekte, persoonlijke zaken, etc. ten opzichte van sancties, promotie-problemen, verlies van uitkeringen, etc. Aan 60 werknemers van een auto-onderdelen-fabriek werd via vragenlijsten gevraagd (a) hoe belangrijk deze redenen/konsequenties zijn bij verzuim en (b) hoe waarschijnlijk deze redenen/konsequenties in de praktijk zijn.

In deze longitudinale studie werd van de 60 proefpersonen de verzuim-frekwentie geregistreerd van 17 maanden vóór de materiaalverzamelingsdatum en 7 maanden na dat moment.

In het algemeen bleken - zowel met betrekking tot de voorperiode als de naperiode - de motiverende redenen veel hoger met de verzuimfrekwentie te correleren dan de de-motiverende of beperkende redenen (of consequenties).

De werknemers die meenden dat het verlies van uitkeringen inderdaad zou plaatsvinden als ze zouden verzuimen, verzuimden in het verleden frequent ($p < .01$) en in de naperiode van 7 maanden juist niet frequent (echter niet significant). Met andere woorden het omslaan van de relatie van positief naar negatief (verleden-toekomst) suggereert, dat het verlies van uitkeringen inderdaad als een verzuimbeperkende kracht kan optreden, menen de auteurs. De auteurs menen echter tevens, dat andere maatregelen met betrekking tot verzuim (bijv. beschikbaar stellen van vrije tijd bij weinig verzuim) de voorkeur verdienen.

Wallin & Johnson (1976)

In een Amerikaans elektronica-bedrijf ($n = 80$) werd elke werknemer, die gedurende één maand niet verzuimde in staat gesteld om aan een loterij deel te nemen, waarvan de winnaar maandelijks 10 dollar kreeg. Bovendien werden de namen van alle "niet-verzuimers" op een lijst opgehangen. De maatregelen worden resp. financiële en sociale reinforcement genoemd. Het experiment duurde 11 maanden.

De verzuim-uitgaven (sick-leave expenditures; dus niet verzuimpercentages) van de 11 maanden voorafgaande aan het experiment werden vergeleken met die van tijdens het experiment.

Het bedrijf bleek ongeveer 3100 dollar aan ziektekosten bespaard te hebben, tegen een investering van $11 \times 10 = 110$ dollar.

Methodologische nadelen zijn hier onder andere het ontbreken van controle-groepen, het niet-bespreken van mogelijke Hawthorne-effekten, het niet-gebruiken van verzuimcijfers, alsmede de korte experimentatie-periode.

De studie is vergelijkbaar met Pedalina & Gamboa (1974) en Nord (1970).

Stephens & Burroughs (1978)

In dit onderzoek gaat het weer om de invloed van loterij-systemen op verzuim. Alleen vergelijkt men hier niet de konditie wel/niet loterij-systeem, maar twee verschillende systemen.

In een groot privé-ziekenhuis in de Verenigde Staten werden zes verplegingseenheden steekproefsgewijs geselecteerd voor het experiment.

Beloningssysteem A (n = 46) hield in, dat elke werknemer, die 3 weken niet verzuimd had, mee kon doen aan een loterij met 20 dollar als prijs. Beloningssysteem B (n = 46) hield in, dat ieder, die gedurende 8 (onbekende, en pas na afloop te kiezen) dagen in de periode van drie weken niet verzuimd had, mee kon doen aan de loterij met dezelfde prijs. De verzuimpercentages van de vóór-periode (3 weken), de experimentele periode (3 weken) en de na-periode (2 weken) werden geregistreerd.

Bij beloningssysteem A bleken de resp. verzuimpercentages zich als volgt ontwikkeld te hebben: 4,8 %, 3,6 % en 6,7 %.

Bij beloningssysteem B: 4,2 %, 2,7 % en 5,2 %.

Konklusies van de auteurs: de twee systemen leiden onderling niet tot significante verschillen in verzuimpercentages; er treedt bij beide systemen zowel van de vóór-periode naar de experimentele periode, als van de experimentele periode naar de na-periode een significant verschil op in verzuimpercentage (eerst dalend, dan stijgend).

Met andere woorden de aanwezigheidspremies, verstrekt via een loterij-systeem, doen het verzuimpercentage dalen. *Hoelang dit effect werkzaam zal zijn is niet duidelijk. Locke (1977) heeft hier zijn twijfels over geuit.*

5.3 Duur werkweek, overwerk, variabele werktijden, ploegendienst

Fortuin & Van Beek (1962)

Op 1 januari 1961 werd de zesdaagse werkweek (48 uur) vervangen door de vijfdaagse werkweek (45 uur).

Hierdoor werd de arbeidsdag met 3 % verlengd en een vrij weekend verkregen. Verzuimgevallen konden niet meer op zaterdag beginnen (maar op maandag) en niet meer op zaterdag eindigen (maar op vrijdag).

Om de invloed van de maatregel op het verzuim te onderzoeken werd het verzuim van de 13.000 verplicht verzekerde weekloners van Philips te

Eindhoven van zeven weken uit 1960 vergeleken met dat van acht weken uit 1961 (buiten de vakantie- en griepperiode liggend).

Het verzuimpercentage voor de mannen steeg van 4,5 % naar 4,8 %; dat van de vrouwen daalde van 4,6 % naar 4,2 %. De verzuimfrequentie veranderde niet noemenswaardig.

De auteurs konkluderen dat verkorting van de werkweek in 1961 géén ongunstige invloed op het verzuim heeft gehad. *De korte observatieperiodes, alsmede het feit dat het onderzoek slechts twee jaren betrof, verzwakken de resultaten.*

Lokander (1962)

In een onderzoek naar de oorzaken van verzuim bij het Zweedse concern ASEA te Västerås (motoren en apparaten, circa 6000 werknemers) werd berekend dat mannen gemiddeld 2,6 % van hun tijd overwerkten in 1959; voor de vrouwen was dit percentage 1,0 %.

Op basis van de steekproefgegevens (n = 264) komt de auteur tot de konklusie dat er geen korrelatie bestaat tussen overwerk en het verzuimpercentage (periode 1956 - 1959). De tendens bleek eerder zo te zijn, dat degenen met een gemiddeld aantal overwerkuren relatief het minst verzuimden en de weinig- en veel-overwerkers relatief meer verzuimden.

Taylor (1968)

De Britse Shell-raffinaderij had in 1964 ruim 2000 werknemers in dienst. Hieruit werden een aantal groepen werknemers geselecteerd; onder andere zeer frequent verzuimers, langdurig verzuimers en nooit-verzuimers over acht jaren (totaal 194 personen).

De frequent verzuimers werkten het meest over (gemiddeld 11,4 uren per week); de nooit-verzuimers werkten het minst over (gemiddeld 5,2 uren per week). Er bleek echter géén significante korrelatie te bestaan tussen overwerk en verzuimfrequentie.

De totale groep werkte gemiddeld 7,6 uren per week over. Een doorkruisende faktor is overigens dat niet alle afdelingen/werknemersgroepen evenveel overwerken. De onderhoudsploegen werkten hier bijvoorbeeld méér over dan de produktie-afdelingen.

Handy (1968)

Onderzoek onder Engelse mijnwerkers in de periode 1946 t/m 1965. Wat betreft overwerk konstateert de auteur, dat dit over het algemeen (landelijke statistiek) het grootst is in periodes van laag verzuim

(1950 - 1954) en het minst in periodes van hoog verzuim (1957 - 1959). Hieruit kan dus niet gekonkludeerd worden dat overwerk een deel van het verzuim veroorzaakt.

Op het nivo van de werkeenheid valt wel te konstateren dat overwerk stijgt door (a) hoger verzuim, (b) meer overwerkmogelijkheden, dus bij grote produktiemogelijkheden c.q. hoogkonjunktuur, (c) salarisontevredenheid (bijv. bij laagkonjunktuur trachtte de Engelse mijnwerker zijn lage normale loon te compenseren met overwerk-uren; in dit geval geholpen door het stijgende verzuim). Geen invloed dus van overwerk op verzuim. Deze konklusies baseerde de auteur mede op de landelijke verzuim-, arbeidsuren-, en overwerk-cijfers met betrekking tot de Engelse mijnbouw.

Gowler (1969)

Evenals de vorige twee studies, is dit ook een transversaal en geen longitudinaal onderzoek. Ook dit onderzoek kan in principe dus geen causale verbanden opleveren met betrekking tot de relatie overwerk - verzuim, hoewel de auteur dat wel suggereert.

Het probleem werd hier onderzocht in een Engels bedrijf met ruim 2000 mannelijke werknemers in de periode 1962 t/m 1967.

Over de zes jaren werden de volgende 4 factoren aan elkaar gerelateerd: personeelsomvang - overwerk - loon - verzuim/verloop. Op basis van rangkorrelaties (4 factoren over 6 jaren) komt de auteur tot de volgende vicieuze cirkel: personeelstekort → veel overwerk → grotere lichamelijke inspanning en hogere verwachtingen met betrekking tot salaris en promoties, die niet altijd vervuld werden → hoog verloop en verzuimpercentage → veel overwerk (maar ook: hoog verloop en verzuim → personeelstekorten).

Een hoog verzuimpercentage kan dus zowel oorzaak als gevolg van veel overwerk zijn! *De konklusies moeten als enigszins spekulatief bestempeld worden, omdat het ook hier een transversaal onderzoek betrof.*

Pocock, Sergean & Taylor (1972)

In deze studie gaat het om de invloed van twee soorten ploegendienst op het verzuim. Op 1 januari 1969 werd in een voedselverwerkend bedrijf in de Engelse Midlands (n = 782 mannen) het ploegendienststelsel veranderd van een langzaam roterend (7 dagen achter elkaar op dezelfde tijd beginnen) naar een snel roterend (2 à 3 dagen achter elkaar dezelfde begintijd) systeem. Dit had als achtergrond dat men wilde vermijden dat de werknemers 14 dagen lang 's avonds en 's nachts dienden te werken.

Er vonden geen wijzigingen plaats in beloning, toeslagen, produktiewijze of aantal werkuren.

Het verzuim van de periode 1½ jaar vóór invoering van het snel-roterende systeem en de periode van 1½ jaar na invoering van dit systeem (gekorri-geerd voor het seizoen) werd geanalyseerd.

De maatregel had een forse stijging van het verzuimpercentage (7,6 % → 10,9 %; certified-sickness) tot gevolg. Het verschil met het oude systeem zit vooral in de stijging van het aantal ééndagsverzuimge-vallen ($p < .001$), met name bij de nachtploeg, die als laatste wordt "gelopen" voor de rustperiode; vermoeidheid speelt dus waarschijnlijk een rol. Een systeem van snelle rotatie is dus nadelig voor het verzuim. De ploegenwerkers zelf wilden overigens wel met het nieuwe systeem doorgaan.

Nord & Costigan (1973)

In een middelgrote, sterk geautomatiseerde farmaceutische industrie in St. Louis (U.S.A.) werd in juni 1971 de vierdaagse werkweek ingevoerd. De werkweek werd 4 x 9½ uur in plaats van 5 x 8 uren, dus een overgang van 40 naar 38 uren.

Na 6 weken, 13 weken en 52 weken na invoering van de nieuwe werkweek werden vragenlijstgegevens opgenomen van de werknemers ($n =$ resp. 131, 126 en 111). Hiervan hadden 59 personen de vragenlijst op alle 3 momenten ingevuld.

De gevolgen voor het gezinsleven en voor het werk door invoering van de vierdaagse werkweek werden over het algemeen positief gewaardeerd. Na 1 jaar werden de veranderingen sterker gevoeld dan na 6 of 13 weken. Het verzuimpercentage over de periode van 5 maanden vóór de invoering van de vierdaagse werkweek (gecorrigeerd voor seizoeninvloeden) ten opzichte van 16 maanden na invoering ervan daalde met 10 % (*zie ook Ivancevich, 1974*).

Partridge (1973)

Bij een grote Engelse verzekeringsmaatschappij werd in oktober 1972 een systeem van variabele werktijden geïntroduceerd. Ieder diende minstens 35 uren per week te werken. Voorts diende elke werknemer van 10.00 uur tot 16.00 uur aanwezig te zijn. De variabele uren lagen 's morgens tussen 8.30 uur en 10.00 uur en 's middags tussen 16.00 uur en 18.00 uur.

De reacties van niet-leidinggevenden bleken sterk positief (verzuim onbekend). Vier maanden na invoering van het nieuwe systeem werd aan 94 leidinggevenden een vragenlijst voorgelegd. Zij meenden dat het werk

meer op tijd werd gedaan, dat er een betere afstemming van afdelingen op elkaar was ontstaan en dat er minder pieken in het werk waren. Aan de andere kant was de controle op de mensen iets moeilijker geworden en was het moeilijker geworden om vergaderingen te beleggen. Tenslotte zagen de 94 leidinggevenden géén effecten van de variabele werktijden op het verzuim in hun afdeling (*vragenlijst-gegevens*).

Ivancevich (1974)

Evenals het onderzoek van Nord & Costigan (1973), gaat het hier om de effecten van de invoering van de vierdaagse werkweek. In de Verenigde Staten zouden zo'n 700 à 1000 bedrijven zijn met een vierdaagse werkweek (1973).

In een bedrijf, dat verpakkingsmachines maakt voor de voedselverwerkende industrie (1140 werknemers), werd in één van de vier divisies (n = 104) overgegaan van de vijfdaagse op de vierdaagse werkweek (beide echter 40 uren). Een andere, vergelijkbare, divisie werd als controle-groep aangemerkt (n = 106). Op drie momenten werden vragenlijst- en verzuimgegevens opgenomen, nl. 1 maand voor de invoering van de vierdaagse werkweek, 3 maanden erna en 1 jaar erna.

De arbeidssatisfactie en het prestatiepeil nam, volgens de leiding, in de experimentele divisie significant sterker toe dan in de controle-divisie. Wat betreft het verzuimpercentage (kort verzuim, nl. "unexcused absenteeism") werden géén verschillen gemeten tussen beide divisies.

"Hawthorne-effecten" worden niet besproken door de auteur.

Golombiewski, Hilles & Kagno (1974)

De vraagstelling is hier wat de effecten zijn van de invoering van een systeem van variabele werktijden op, onder meer, het verzuim.

In een bedrijf voor gezondheidszorg-produkten werden de vaste werktijden van 9.15 uur tot 15.00 uur en de variabele werktijden van 7.00 - 9.15 en van 15.00 - 18.00 uur. De werkweek was 35 uren.

Er werden twee Research & Development afdelingen (n = 15 en 22) aangemerkt als experimentele afdelingen en één R & D-afdeling (n = 21) als controle-afdeling. In de controle-afdeling werd dus niet in variabele werktijden gewerkt.

Er werd een vóórmeting gedaan en twee nametingen: resp. 6 en 12 maanden na invoering van het nieuwe werktijdensysteem.

Bij de eerste nameting waren de experimentele afdelingen significant meer tevreden met de werkuren. Bovendien werden problemen met het werken,

afhandeling van persoonlijke zaken, alsmede eigen produktiviteit positiever gewaardeerd. Bij de tweede nameting was men even positief gebleven. De controle-afdeling vertoonde geen positievere houding.

Het verzuimpercentage van de 12 maanden voorafgaande aan de invoering van het nieuwe systeem werd vergeleken met het verzuimpercentage van de 12 maanden na invoering van het systeem. De experimentele afdelingen daalden van 2,6 % naar 1,7 % en de controle-afdeling steeg van 1,8 % naar 2,0 %.

Behrend (1974)

Het verzuim wordt hier geanalyseerd van 762 mannelijke werknemers van General Motors Scotland over de periode medio 1968 - medio 1969.

Wat betreft overwerk, bleek dat werknemers met veel verzuimde dagen weinig overwerk hadden gedaan en dat werknemers met weinig verzuimde dagen relatief veel overwerk hadden gedaan.

De negatieve relatie verzuim - overwerk blijkt zowel op te gaan voor het verzuimpercentage als voor de verzuimfrekwentie. De schrijfster suggereert vervolgens dat het aantal verzuimde dagen het overwerk bepaalt (bij veel verzuim kan er ook niet veel overgewerkt worden) en niet andersom. *De hypothese, dat overwerk geestelijk en lichamelijk inspannend is en daardoor verzuim veroorzaakt, wordt hier dus niet bevestigd.*

Schein, Maurer & Novak (1978)

In een grote verzekeringsmaatschappij in het oosten van de Verenigde Staten werd nagegaan wat de reacties van leidinggevenden zijn op het invoeren van een systeem van variabele werktijden (vaste tijd:

10.00 - 15.15 uur; variabel: 7.30 - 10.00 uur en 15.15 - 17.45 uur; de totale dagelijkse werktijd diende 7½ uur te zijn).

Na 3½ maand experimentatie met dit systeem werd aan een steekproef van 63 leidinggevenden uit 12 afdelingen een vragenlijst voorgelegd. De meningen waren overwegend positief, vooral over de produktiviteit, de eerlijkheid van de werknemers bij het zich houden aan de tijden, en het algemene gebruik van tijd.

Ook meenden de ondervraagden dat het systeem van variabele werktijden een positieve invloed had op het korte verzuim (daling van het ééndagsverzuim). *Evenals bij Partridge (1973) is de zwakte van deze studie dat het verzuim hier niet objectief gemeten is, doch gebaseerd is op de mening van de leiding.*

5.4 Organisatie: taakinhoud, participatie, leiderschap,
"schuiven met personeel" en kommunikatie

Melbin (1961)

De hoofdvraagstelling in dit longitudinale onderzoek is, of werknemers die regelmatig van soort werk moeten veranderen in een organisatie, een hogere verzuimfrekwentie vertonen, dan werknemers waarmee dat niet gebeurt. Het onderzoek vond in 1958 plaats in twee ziekenhuizen in het midden-westen van de Verenigde Staten.

In het z.g. West-ziekenhuis (psychiatrisch) werden 153 mannelijke psychiatrische verplegers bij het onderzoek betrokken. Uit het z.g. Oost-ziekenhuis (algemeen ziekenhuis) deden 13 psychiatrische verplegers mee in het onderzoek.

Werk-veranderingen konden inhouden: verandering van zaal om in te vallen voor een andere verpleger; verandering van ploeg in het ploegendienst-systeem; verandering van vrijetijdsschema. Het ontwikkelen van stabiele relaties in het werk en met het gezin wordt door dit alles bemoeilijkt, meent de auteur.

Bij elk verzuimgeval dat zich voordeed, werd nagegaan of er zich in de 6 weken eraan voorafgaande meer werk-veranderingen hadden voorgedaan dan in de 6 weken volgend op het verzuimgeval. Dit mede om de hypothese te testen, dat verzuim ook tot werkveranderingen kan leiden (omgekeerde vraagstelling).

Resultaat: zowel in het West-ziekenhuis ($n = 125$) als in het Oost-ziekenhuis ($n = 11$) zijn er meer verplegers, die van zaal, dienst of vrije-dagenschema veranderd werden in de 6 weken voorafgaande aan een verzuimgeval, dan in de 6 weken volgend op een verzuimgeval ($p < .01$). De observatieperiode bij deze statistische analyse was 8 maanden voor het West-ziekenhuis en 5 maanden voor het Oost-ziekenhuis.

Als een verzuimgeval inderdaad vaak het gevolg is van veranderingen in werkschema's, dan zouden de 14 verplegers in het West-ziekenhuis, die niet verzuimden in de betreffende 8 maanden, ook minder van dit soort veranderingen ondergaan moeten hebben, zo stelde de auteur vervolgens. Dit bleek inderdaad het geval te zijn ($p < .01$).

Tenslotte bleek in dit onderzoek ook nog, dat verplegers die ontslag namen meer veranderingen in hun werkschema hadden meegemaakt dan verplegers die geen ontslag namen. Dus veranderingen leiden tot een hoger personeelsverloop.

Seashore & Bowers (1963)

In een Amerikaans bedrijf, dat plastic zakken en ander verpakkingsmateriaal maakte (800 werknemers), werd op verzoek van de directie en met instemming van de vakbond, een 3-jarig experiment opgezet met betrekking tot "participative management". Er werden 3 experimentele afdelingen (n = 320) en 2 controle-afdelingen (n = 140) onderscheiden. De afdelingen deden produktie-, opslag-, en verzendwerk.

De volgende vier veranderingen werden begin 1959 door de adviseurs gestimuleerd:

- a) meer nadruk op de werkgroep;
- b) ander leiderschapsgedrag (meer ondersteuning van werknemers);
- c) meer participatie bij beslissingen;
- d) meer interactie tussen kollega's.

Eind 1958 werd een vóórmeting gedaan, in juli 1959 werd een eerste nameting gedaan en in december 1961 (dus na drie jaar) de eindmeting.

Resultaten: de experimentele afdelingen veranderden significant positief op het punt van arbeidssatisfaktie en efficiency. De controle-afdelingen niet.

In het verzuimpercentage en de verzuimfrekwentie deed zich ook een positieve invloed voor door de genomen maatregelen: hoewel zowel de experimentele als de controle-afdelingen in verzuim stegen, was de stijging in de experimentele afdelingen veel geringer (geen significantie-toetsing mogelijk).

Smith & Jones (1968), die ook bij dit projekt betrokken waren, konkluderden op basis van de onderzoeksgegevens, dat vooral de verbeterde verticale kommunikatie tussen leiding en uitvoerenden van grote invloed is geweest op de resultaten.

Trist, Higgin, Murray & Pollock (1965)

- (a) Gedurende een periode van twee jaren hebben de auteurs de effecten van twee verschillende soorten interne werkorganisaties in de Engelse mijnbouw bestudeerd. Het konventionele systeem hield in dat de steenkool-produktie uitgevoerd werd door verschillende groepjes werknemers die elk een aparte taak, aparte verantwoordelijkheden en aparte beloningen hadden.

De taken waren bijvoorbeeld "preparing the wall", "getting" en "advancing". In het meer op autonomie gerichte kompositie-systeem werd echter gewerkt met één totale groep, met gelijke beloning voor ieder en gelijke verantwoordelijkheid. Er werd geroteerd over de

taken. De groepsleden beheersten dus alle voorkomende taken.

Bij beide methoden berustte 42 % van het loon op de gemaakte produktie.

Twee specifieke groepen, die volgens de twee verschillende methoden werkten, werden twee jaar gevolgd.

De effecten van beide methoden van werken bleken de volgende. De zogenaamde composite-groep werkte netter, men hield meer rekening met elkaar, er kwamen minder storingen voor (dat zou een ieder geld kosten), er bestonden betere onderlinge relaties en er kwamen minder "stress"-problemen voor.

Het verzuimpercentage van de konventionele groep (n = 38) was 20,0 % en van de veel meer autonome composite-groep (n = 41) 8,2 %. Verzuim door ziekte was in de eerste groep twee maal zo hoog als in de tweede, en verzuim zonder opgaaf van redenen was ruim tien maal zo hoog. *Waarschijnlijk is hier het verzuimpercentage als maat gebruikt, hoewel dat niet geheel zeker is.* Tenslotte zij nog vermeld, dat de produktie van de composite-groep hoger was, omdat er daar meer problemen van elkaar werden opgevangen, zodat er ook minder storingen ontstonden.

- (b) De auteurs vergeleken ook nog twee "composite"-groepen, die verschilden in de mate van "compositeness" (autonomie), onderling.

Groep 1 (n = 41) was intern in twee teams verdeeld, die verschillend werk verrichtten. Groep 2 (n = 41) was ook in twee teams verdeeld, maar deze twee teams wisselden elke 14 dagen van taak. In groep 1 was men dus meer op één taak (bijv. cutting, filling, pulling, stonework) gericht; in groep 2 deed men alle taken roterend.

Gedurende 20 maanden, waarin de steenkool-laag ter plaatse sterk verminderde, werd het werk van beide groepen bestudeerd. De produktieomvang en de produktiekwaliteit bleken hoger, resp. beter bij groep 2. Bij groep 1 moest men echter harder werken.

De tijdens de 20 maanden toenemende stress - door de bemoeilijkte produktie - werd door groep 2 veel beter opgevangen dan door groep 1. In die periode steeg het verzuimpercentage regelmatig, maar groep 2 bleef steeds onder het percentage van groep 1. Gemiddeld verzuimpercentage in de mijn: 12 %; groep 1: 10 %; groep 2: 8 %.

Van Beinum, Van Gils & Verhagen (1967)

In een ponscentrum van de Postcheque- en girodienst (PCGD), waar vrouwelijke werknemers girostortings- en inkassokaarten verwerken, werd door de auteurs van april tot december 1965 een sociotechnisch veld-experiment

uitgevoerd. In het zogenaamde experimentele centrum werkten eerst zeven werkgroepen van 15 vrouwen die elk een aparte taak hadden (administratie, ponsen, controleponsen, tabelleren of korrektie).

De verandering bestond erin, dat door taakroulatie elke werkneemster aan alle taken ging deelnemen. Dit leidde tot a) een groepstaak; b) meer afwisseling in het werk; c) meer inzicht in het totale werk; d) meer verantwoordelijkheid. Er ontstonden dus opnieuw werkgroepen, maar daarin waren alle taken vertegenwoordigd.

Via een vóórmeting (februari 1965) en een nameting (december 1965) werden in het experimentele centrum (n = 70) en het controle-centrum (n = 40) gegevens verzameld over de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Uit de resultaten bleek dat in het experimentele centrum de samenwerking inderdaad was verbeterd; bovendien werd er meer afwisseling in het werk, grotere overzichtelijkheid en meer verantwoordelijkheid ervaren.

Wat betreft de afhankelijke variabelen, bleek dat er een significante verbetering opgetreden was met betrekking tot taaksatisfactie, oordeel over de werktijden en produktieomvang. De ontwikkeling in de verzuimcijfers was echter minder gunstig.

De verzuimfrekwentie voor het experimentele centrum steeg van 1964 op 1965 van 2,6 gevallen per persoon per jaar naar 3,9 gevallen per persoon per jaar; in 1966 daalde deze frekwentie weer naar 3,3 gevallen per persoon per jaar. *De vijf niet-experimentele centra vertoonden de volgende frekwenties: 3,5 , 3,3 en 3,9 gevallen per persoon per jaar (1964 t/m 1966 - bewerking gegevens auteurs). Het is mogelijk, dat de verzuimfrekwentie zich - na de beginperiode - gestabiliseerd zou hebben op het oude nivo. Dit kon echter niet nagegaan worden, omdat het experiment maar 6 maanden duurde.*

De gemiddelde verzuimduur per geval steeg in alle centra regelmatig. Het verlooppercentage was wel verminderd (1965 t.o.v. 1964).

Ramondt (1968)

Door medewerkers van de Vrije Universiteit is in 1966/1967, op initiatief van de Nederlandse Christelijke Werkgeverscentrale (NCW), in een zestal Nederlandse bedrijven getracht de werknemers meer verantwoordelijkheid te geven.

De zes betrokken bedrijven met hun experimenteer-afdelingen waren (I) een textielbedrijf met 1800 werknemers in Zuid Nederland (n = 47); (II) een bedrijf van kunststofprodukten in Oost Nederland met 600 werknemers (n = 40); (III) een olie- en vetproducerend bedrijf in

Zuid-Holland met 1200 werknemers (n = 70); (IV) een bedrijf dat landbouwmachines produceert, West Nederland, 700 personeelsleden (n = 13); (V) een metaalverwerkend bedrijf in het centrum van het land met 100 werknemers (n = ?); (VI) een glasverwerkend bedrijf in het westen van het land met 125 personeelsleden (n = 22).

Alleen in bedrijf/afdeling I en IV is men er ook inderdaad in geslaagd het uitvoerend personeel meer verantwoordelijkheid te geven. Het gaat hier hier respectievelijk om een spinnerij-afdeling en een afdeling metaalafkorten en -persen. De veranderingen kwamen neer op meer werkoverleg en meer delegatie van bevoegdheden.

In bedrijf/afdeling II zijn serieuze pogingen tot delegatie tenslotte op niets uitgelopen. In de resterende drie bedrijven/afdelingen is, volgens de auteur, niets serieus ondernomen. Deze drie bedrijven vallen dan ook af in de evaluatie van de maatregelen.

In de drie experimentele afdelingen werd een voor- en nameting met vragenlijsten gedaan; hiertussen lag een periode van bijna anderhalf jaar of langer. Beter overleg en grotere delegatie leidde, volgens de auteur, tot grotere produktiviteit en grotere arbeidssatisfactie. Wat betreft het ziekteverzuim, is in alle drie experimenteer-afdelingen een daling, zowel in frekwentie als gemiddelde duur, te konstateren tijdens de experimentele periode. De daling kwam niet voor in de voorafgaande jaren.

Dat in bedrijf II, waar de pogingen tot delegatie uiteindelijk mislukten, ook een daling in het verzuim gekonstateerd werd, moet waarschijnlijk toegeschreven worden aan de opgewekte verwachtingen.

Dat niet alleen in de experimenteer-afdelingen maar ook in de experimenteer-bedrijven als totaliteit het verzuim enigszins daalde, kan mogelijk ook te maken hebben met opgewekte verwachtingen in niet-experimentele afdelingen. Controle-groepen zijn hier helaas niet bij het onderzoek betrokken.

Lawler & Hackman (1969)

In dit reeds eerder beschreven experiment onder groepen schoonmaaksters, werd met een drietal groepen uitvoerig overleg gepleegd over de hoogte en de uitbetalingswijze van een aanwezigheidspremie. Andere groepen schoonmaaksters werd dit nieuwe premiesysteem opgelegd. Ook waren er groepen waar niets veranderde.

Uit de resultaten bleek dat alleen het verzuimpercentage van de zogenaamde participatieve groepen daalde. Hieruit blijkt dat niet het premie-

systeem zelf, maar de participatieve wijze waarop het tot stand kwam de oorzaak is van de verzuimdaling.

Ford (1969)

Uitgaande van de theorie van Herzberg, dat verbeteringen in salaris, werkomstandigheden en relatie met leiding en kollega's alleen maar de dissatisfactie kunnen verminderen, en verbetering in de taak alleen de arbeidssatisfactie kan verhogen, zijn bij de American Telephone & Telegraph Company verscheidene taakverrijkingsprojekten opgezet.

In het hier te beschrijven experiment werden bij twee experimentele groepen (n = 20 en n = 16) de taken van vrouwelijke werknemers, die zich bezig houden met mondelinge en schriftelijke behandeling van klachten van telefoon-abonnee's "vertikaal" verbeterd. Dit hield in: meer eigen controle, meer vrijheid, meer verantwoordelijkheid ("horizontale taakverbetering" is alleen taakverbreding/taakroulatie).

De drie controle-groepen (n = 20, 19 en 20) kregen geen taakverandering. Geen van de proefpersonen, noch de direkt-leidinggevenden wist dat het om een onderzoek ging. Het experiment liep van april tot september 1965 (6 maanden).

Uit de resultaten (voor-, nameting) van het experiment bleek, dat de kwaliteit van de service-verlening aan de klanten sterk verbeterd was, dat het personeelsverloop sterk afgenomen was, en dat de arbeidssatisfactie zeer sterk toegenomen was. In de controle-groepen daalde de arbeidssatisfactie en bleef het personeelsverloop gelijk.

Het verzuimpercentage in de experimentele groepen liep in de 6 maanden terug (2,0 → 1,4 %); in de controle-groepen nam het toe van 2,0 % naar 2,3 %.

De auteur spreekt hier overigens over de verzuimfrekwentie, maar hier moet wel haast het verzuimpercentage bedoeld zijn.

Wieland & Leigh (1971)

Dit boek beschrijft en evalueert 38 veranderingsprojekten op divers gebied in tien ziekenhuizen in Londen en omgeving. Het totale projekt werd gefinancierd door het Engelse ministerie van Gezondheidszorg.

De deelnemende instellingen waren zeven algemene ziekenhuizen, één pediatrisch ziekenhuis, één opleidingsziekenhuis en een ziekenhuis voor geestesziekten. In elk ziekenhuis bestond een team, bestaande uit doktoren, verpleegkundigen en administratie, dat eerst getraind was in kommunikatieproblemen en probleemoplossingstechnieken alsmede in onderzoekstechnieken

en veranderingsprocessen. Een centraal team begeleidde en evalueerde de aparte projekten.

Van december 1965 t/m december 1968 (drie jaar) werden 38 veranderingsprojekten opgezet (van twee tot negen projekten per ziekenhuis). In sommige projekten participeerden enige honderden personeelsleden, in andere slechts een tiental. Voorbeelden van projekten: onderzoek naar de meningen van patiënten en verpleegkundigen over de gang van zaken; de werkwijze van bepaalde afdelingen; lunchpauzes; het afspraak-systeem; bezoeken; evaluatie van kursussen; afstemming van afdelingen op elkaar; onderzoek tijdsindeling; relatie personeelsomvang - taakzwaarte; etc. Uit de evaluatie van alle 38 projekten samen bleek dat de resultaten vrij beperkt waren: er was sprake van enige verbetering in de werkorganisatie en in de kommunikatie. De verblijfsduur van de patiënten in de ziekenhuizen werd, in verhouding tot niet-deelnemende ziekenhuizen, niet bekort, hoewel men dit wel had gehoopt. Ook wat betreft verloop en verzuim werd geen verandering waargenomen. De stijging van de verzuimfrekwentie werd toegeschreven aan de koude winter van 1966/1967.

Wel was een interessant resultaat, dat de verzuimfrekwentie steeg in de respektieve periodes van data-verzameling en daalde in de respektieve periodes van data-feedback (terugrapportage aan de betrokken personeelsleden van de onderzoeksresultaten). Positieve verwachtingen ten aanzien van mogelijke veranderingen spelen bij deze daling waarschijnlijk een rol. *De onoverzichtelijkheid van het totale projekt (veel teams en ziekenhuizen, en veel verschillende maatregelen) bemoeilijkt een goede beoordeling ervan.*

Powell & Schlacter (1971)

De vraagstelling in dit veld-experiment is, of participatie van werknemers bij beslissingen tot een hogere produktiviteit en arbeidsmoreel leidt.

Van het Verkeersburo Wegen van de staat Ohio (USA) werden zes ploegen, die elektriciteitsinstallaties langs wegen aanbrengen, als proefgroepen aangemerkt (*de grootte van de groepen wordt niet vermeld*).

Er werden drie graden van participatie (van matig tot sterk) als experimentele variabele ingebracht, zonder dat de werknemers wisten dat er een onderzoek werd gedaan (dus geen Hawthorne - effecten!). De participatie had betrekking op het samenstellen van de 1- of 3-maandelijkse werkschema's van de "crews". Er waren geen controle-groepen in dit experiment. De gegevens uit het 6 maanden durende experiment werden vergeleken met

de gegevens uit de periode van 6 maanden daaraan voorafgaande.

Resultaten: geen produktiviteitsstijging, en bij 5 van de 6 groepen steeg het verzuimpercentage. Uit vragenlijst-gegevens van de proefpersonen en hun leidinggevenden bleek echter een stijging in arbeidsmoreel onder degenen die een sterke mate van participatie hadden gekregen.

De auteurs menen dat lang niet alle werknemers meer verantwoordelijkheid/autonomie wensen. *Dit wordt ook door andere onderzoekers vermeld (bijv. Hackman e.a., 1977 en 1978). Controle-groepen ontbreken. Observatieperiode slechts zes maanden.*

Braggs & Andrews (1973)

Ook dit onderzoek betreft een participatie-experiment. In een experimentele periode van 1½ jaar werden 32 werknemers van een ziekenhuis-wasserij in Vancouver, Canada, in staat gesteld onder leiding van hun voorman alle beslissingen samen te nemen. Men vergaderde bijna wekelijks over zaken als werkuren, arbeidsomstandigheden, werkprocedures en methoden, materiaal/machines en veiligheid. De groepsbeslissingen werden tot uitvoering gebracht.

Twee wasserijen van een ander ziekenhuis in Vancouver fungeerden als controle-groepen (behalve voor de verzuimgegevens; die waren namelijk afkomstig van het andere niet-medische personeel in hetzelfde ziekenhuis). Het verzuimpercentage van de experimentele groep was vóór het experiment 2,95 % en daarna 1,77 %. De percentages voor de controle-groepen waren resp. 2,80 % en 3,07 %. Dus een daling in het verzuimpercentage voor de experimentele groep en een stijging voor de controle-groep (vergelijking 1½ jaar vóór en na invoering participatie). De produktiviteit en de arbeidssatisfaktie van de experimentele groep steeg zeer significant. De controle-groep veranderde niet.

De auteurs merken op, dat het participatieve systeem van beslissingname na drie jaren nog steeds werkte.

Copenhaver (1973)

Dit reorganisatie-project vond plaats in de Food Service-afdeling van een groot ziekenhuis in Washington DC (USA), met 529 bedden. Op de afdeling werkten circa 120 personen.

Leegloop, personeelsverloop en ondergekwalificeerd werk waren de hoofdproblemen. In de eerste fase (1 jaar) van het project werden de 12 leidinggevenden van de voedselafdeling getraind in communicatie, het oplossen van problemen en in de technieken bij het nemen van beslissingen.

De tweede fase betrof de taak-verrijking c.q. reorganisatieperiode. Daartoe werden taken scherper omlijnd; er werden tijdstudies gemaakt en soms werd in de taken tijd toegevoegd voor persoonlijke verzorging en verzuim; berekend werd hoeveel personeel nodig was voor de taak van de gehele afdeling; carrière-lijnen werden vastgesteld in verband met promotiemogelijkheden; afdelingsonderdelen werden beter op elkaar afgestemd; bepaalde verantwoordelijkheden werden soms verlegd, etc. In totaal werden 42 posities/taken geëlimineerd.

Bij het begin van het projekt werd overigens medegedeeld dat eventuele afvloeiing alleen zou plaatsvinden via natuurlijk verloop. Het resultaat van dit alles was, dat het personeelsverloop tot stilstand kwam, en dat het verzuimpercentage tot onder de 1 % zakte.

Bij dit projekt ontbreken controle-groepen en goede vóór- en nametingen. Welke maatregelen (interessanter taken, betere promotiemogelijkheden, hogere efficiency-vereisten?) precies de daling in het verloop en verzuim veroorzaakten is niet duidelijk.

Lawler, Hackman & Kaufman (1973)

Onder telefonistes van een telefooncentrale in de Verenigde Staten voerden de auteurs een taakverrijkingsexperiment uit. De telefonistes hielden zich bezig met informatie-verstrekking en interlokale doorverbindingen. De veranderingen in de taak van de informatrices, die hierin zelf geen zeggenschap hadden, kwamen neer op meer handelingsvrijheid, taakroulatie en eigen indeling van de tijd. De superviserende taak van de direkt-leidinggevenden werd door de nieuwe situatie enigszins uitgehold.

De metingen vonden plaats twee weken voor het begin van het experiment en zes maanden na de start ervan. Door verloop was het aantal proefpersonen tot 17 telefonistes/informatrices teruggebracht.

De informatrices vonden inderdaad dat de taakvariatie en de zelfstandigheid toegenomen was. Andere taakkenmerken en aspecten van interpersoonlijke relaties achtten ze niet veranderd. De reacties van de informatrices op deze veranderingen waren meer negatief dan positief: er deed zich geen significante verandering voor in satisfaktie, motivatie, involvering, etc. Wel daalde de satisfaktie ten aanzien van de leiding: ze voelden, door hun nieuwe taak, toch nog te veel gekontroleerd door de leiding. Het verloop en het verzuim (zonder nadere precisering) van de informatrices daalde echter in de periode van zes maanden.

De auteurs vermeldden bovendien dat de direkt-leidinggevenden in het algemeen een daling in arbeidssatisfaktie vertoonden, enerzijds door

het feit dat ze te weinig bij de opzet van het experiment betrokken waren geweest en anderzijds door een zekere uitholling van hun taken.
Kommentaar: controle-groep ontbreekt; experimentele groep slechts 17 personen; observatieperiode slechts 6 maanden.

Allegro (1973)

Dit organisatieontwikkelingsproject vond plaats in de katoenspinnerij Bamshoeve in Hengelo in de jaren 1969 - 1972. Het bedrijf (ruim 1100 werknemers) was onderdeel van het grotere concern KNTU (Koninklijke Nederlandse Textiel Unie).

Zaal 3 (later naar zaal 4 overgebracht) van de ringspinnerij werd gedurende een periode van 5 maanden socio-technisch geanalyseerd (april - september 1970). De ringspinnerij als geheel had ongeveer 300 werknemers, verdeeld over 4 zalen. Er werd in 3-ploegendienst gewerkt.

Na de analyse werd door de onderzoeker gesuggereerd in de afdeling te komen tot taakverbreding, nauwere samenwerking van de uitvoerenden (autonome groep), groepsbeloning, taakroulatie, vermindering toezicht. Hiertegen bestond eerst weerstand van de kant van het personeel zelf, dat vooralsnog meer zag in verbetering van primaire en sekundaire arbeidsvoorwaarden. Taak-extrinsieke factoren waren op dat moment dus belangrijker voor hen dan taak-intrinsieke factoren.

Na een periode van aarzelingen startte in december 1970 een experiment in zaal 3 met 6 à 12 vrijwilligers, hetgeen in februari 1972 werd uitgebreid tot 18 man. En eind mei 1972 gingen in totaal 42 personen in groepswork werken.

In de eindexamen stelt de auteur dat de betrokkenen tevreden zijn over het groepswork. Problemen komen soms voort uit onvoldoende overleg met de leiding en bij ploegwisselingen. Vast loon in plaats van tarief wordt positief beoordeeld. De produktie is eerder gestegen dan gedaald. Het personeelsverloop is zeer gering. Tijdens het experiment zelf daalde het verzuimbij de experimentele groep. Drie periodes van 7 maanden (juli - december 1970, 1971 en 1972) worden vergeleken. De verzuimfrequentie van de experimentele groep (n = 29) daalde van 28, via 26 naar 14 gevallen. Het aantal verzuimdagen liep terug van 787 via 448 naar 137 dagen.

Bij de controle-groep (n = 29 vrijwilligers uit zaal 1, die niet in groepswork geplaatst konden worden) bleef de verzuimfrequentie gelijk en het aantal verzuimde dagen in dezelfde periode nam toe.

De participatie in de totstandkoming van het groepswork en het feit dat

het om vrijwilligers (wellicht "grotere groei-behoefte" in de termen van Hackman e.a., 1978) gaat, zal waarschijnlijk een rol hebben gespeeld in deze positieve resultaten.

Den Hertog & Vossen (1974, 1975)

Dit rapport en artikel beschrijven een beperkt veldexperiment met als onderwerp werkstructurering in een telefoon-lampenfabriek van Philips te Terneuzen uit de periode 1972 - 1973.

In de afdeling waar het experiment plaats vond, werkten ongeveer 110 vrouwen en 30 mannen. De helft van de afdeling was ingeschakeld bij het maken van de ballons en het insmelten van het stel. De andere helft werkte de lampjes af, testte ze en pakte ze in. In de oude opzet werd de afwerking verricht aan kleine banden, bezet door 12 tot 14 vrouwen. In de nieuwe opzet werden er 4 autonome groepjes van 4 werkneemsters gevormd. Elke werkneemster deed niet meer één taak, maar gemiddeld 3 à 4 taken (taak-verbreding). Taakverdeling, administratie, aanvoer materiaal, kwaliteitskontrolle werd door de groep ook zelf geregeld (groter verantwoordelijkheid). Groepsoverleg werd ingevoerd en de prestatie-terugkoppeling werd veel direkter geregeld. Ook werd taakroulatie veel meer toegepast en het toezicht verminderd. Het experiment zelf startte in juni 1972.

Naast de experimentele groep (n = 16) werd een controle-groep onderscheiden (n = 32 à 45) van de werkneemsters die in de oude opzet (orthodoxe band) bleven werken. Door middel van een voor- en nameting (resp. februari 1972 en juli 1973) - met vragenlijsten en interviews - werd nagegaan wat de effecten van de genomen maatregelen waren.

De resultaten van het experiment lijken niet geheel consistent. Aan de ene kant bleek dat geen van de proefpersonen ooit nog terug wilde naar de oude situatie. Ook het plezier in het werk bleek gestegen (bij de controle-groep trouwens ook). Aan de andere kant bleek men echter in 1973 op diverse punten (o.a. inspraak, leiderschap en zelfs met betrekking tot de intrinsieke taak) minder tevreden dan in 1972. Deze tendens was niet terug te vinden bij de controle-groep.

Een mogelijke verklaring van een en ander is het feit dat de proefpersonen in de experimentele periode genoemde werkaspecten als veel belangrijker waren gaan zien. Er was dus door grote verwachtingen een kritischer opstelling gaan ontstaan onder de proefpersonen, menen de auteurs. Andere resultaten leerden dat kostprijs, effectiviteit, kwaliteit en uitvalpercentage zich positief hadden ontwikkeld.

Het aantal verzuimdagen per persoon daalde zowel bij de experimentele als bij de controle-groep(en) (vergelijking eerste helft 1972 met eerste helft 1973). De verzuimfrekwentie bij de experimentele groep verdubbelde echter (vooral korte gevallen). Dit gebeurde niet noemenswaardig bij de controle-groep.

Nadeel: kleine experimentele groep (16) en korte observatieperiode van tweemaal 6 maanden.

King (1974)

Vier bedrijven van een Amerikaans concern, dat zich bezig hield met het vervaardigen van naai-patronen, werden betrokken in een onderzoek naar de effecten van taakverbreding c.q. taakroulatie.

Elk bedrijf bestond uit 10 groepen van zes personen ($n = 60$), plus 30 leidinggevenden. In twee bedrijven werd taakverbreding ingevoerd en in twee andere bedrijven werd taak-roulatie ingevoerd. De taken betroffen het laden en bedienen van de machines en het inspekteren en inpakken van de patronen.

Het experiment duurde 12 maanden. Op basis van een voor- en nameting (beide 12 maanden) bleek, dat noch taak-verbreding, noch taak-roulatie tot een daling van de verzuimfrekwentie had geleid. De twee experimentele kondities leidden evenmin tot een verandering in produktiviteit en verschilden ook onderling niet in hun invloed op de produktiviteit en de verzuimfrekwentie. *Kontrole-groep ontbreekt hier.*

Wexley & Nemeroff (1975)

In dit experiment wordt nagegaan wat het effect is van leiderschap-training op onder andere satisfaktie en verzuimfrekwentie. Het vond plaats in een medisch centrum van een grote stad in de Verenigde Staten, bestaande uit 9 afdelingen. De eerste experimentele groep bestond uit 9 lagere leidinggevenden, uit elke afdeling één (met 37 ondergeschikten). Zij kregen een leiderschapstraining en hielden vervolgens in de praktijk bij wat hun "leiderschapsgedrag" was geweest. Dit werd na de eerste en derde week (totaal zes weken experimentatie) doorgesproken met de trainer. De tweede experimentele groep bestond ook uit 9 lagere leidinggevenden (met 43 ondergeschikten). Zij kregen dezelfde training en begeleiding, maar ook nog instructies via een gehoorapparaatje tijdens de training (rollenspel).

De controle-groep (9 leidinggevenden met 34 ondergeschikten) in dit experiment kreeg ook de training, maar géén praktijkbegeleiding. Ook geen

training via het gehoorapparaatje.

De resultaten werden gemeten twee maanden na afronding van de gehele training. De ondergeschikten in de experimentele groepen scoorden de aspecten "konsideratie" en "integratie" van het leiderschap significant hoger dan de ondergeschikten van de controle-groep.

De verzuimfrekwentie van groep I en II was in de experimentele periode (twee maanden) lager dan dat van de controle-groep (n.s.) De praktijk-begeleiding bij het leiderschap werd geacht tot deze verschillen te leiden.

De verzuimfrekwentie had hier overigens betrekking op "non-sickness"-gevallen. Men kan zich afvragen of de experimentatie-periode van twee maanden niet te kort is, om daadwerkelijke invloeden van het leiderschap op de ondergeschikten na te kunnen gaan.

Hautaluoma & Gavin (1975)

De auteurs beschrijven hier een organisatie-ontwikkelingsproject in een houtfabriek (produktie van geprefabriceerde onderdelen voor de bouw) in het midden-westen van de Verenigde Staten.

In de grootste divisie van het bedrijf (70 werknemers) werden gegevens verzameld over de gang van zaken door middel van vragenlijsten, interviews en observaties). Na twee weken werd iedereen mondeling van de resultaten van het onderzoek op de hoogte gesteld. Tenslotte werden discussie-groepen ingesteld en begeleid, die kommunikatie-verbetering bespraken. Ook werd een leiderschapkursus voor de lagere leiding gegeven. Voorts werden salarisproblemen hier en daar verbeterd.

Nagegaan werd welke effecten deze maatregelen hadden gehad. Het verzuimpercentage dat eerst gemiddeld 8,6 % was (maart 1972 - januari 1973; 11 maanden) werd gemiddeld 5,9 % (februari - april 1973; 3 maanden). Deze daling werd toegeschreven aan "better supervision and a more understanding management".

Voort bleek de satisfactie van de werknemers ten aanzien van leiding, beloning en promotie-mogelijkheden significant verbeterd te zijn na 3 maanden.

Een nadeel van deze studie is het ontbreken van een controle-groep, alsmede de relatief korte "experimentele" periode van drie maanden. Voorts is niet exact duidelijk of naast leiderschap ook andere invloeden werkzaam waren op de afhankelijke variabelen.

Locke, Sirota & Wolfson (1976)

In dit veldexperiment bij een Amerikaanse overheidsinstelling (Social Security Administration in Baltimore) wordt nagegaan wat de effecten zijn van taakverrijking op de houdingen en gedragingen van de proefpersonen. In een grote afdeling van de organisatie hield men zich bezig met archief- en verzendwerk. Drie experimentele groepen (13 à 25 werknemers) en drie controle-groepen (12 à 44 werknemers) werden onderscheiden.

De taken van de proefpersonen werden zodanig veranderd, dat de verantwoordelijkheid, taakvariatie en autonomie toenam. Ook kregen ze meer feedback over hun prestaties.

Het verzuimpercentage van zeven maanden voorafgaande aan de experimentele periode (mei - november) werd vergeleken met het verzuimpercentage van de zeven maanden gedurende het experiment (januari - juli).

Het verzuimpercentage van de drie experimentele groepen daalde met 5 % (vooral in het begin), het percentage van de controle-groepen steeg met 7 %. Ook het personeelsverloop vertoonde eenzelfde tendens. De produktiviteit van de experimentele groepen bleek sterker gestegen dan van de controle-groepen. In de satisfaktie-metingen (vóór-, nameting) werden geen significante verschillen gekonstateerd.

De auteurs merken op dat de daling van het verloop en verzuim waarschijnlijk te danken is aan de beginfase, waarin de verwachtingen ten aanzien van participatie-mogelijkheden en beloningen hoog gespannen waren. Toen bleek dat de nieuwe vaardigheden niet tot hogere beloningen leidden, reageerde men teleurgesteld, hetgeen ook in latere verzuimcijfers tot uitdrukking komt.

Hackman, Oldham, Janson & Purdy (1977)

Na een uitvoerige en kwalitatief goede theoretische beschouwing over taakdimensies, persoonlijke "groeibehoeft" en de invloeden van taakverrijking op satisfaktie, motivatie, verloop en verzuim, behandelen de auteurs hier een veldexperiment met betrekking tot taakverrijking onder 98 ponstypistes bij een grote Amerikaanse verzekeringsmaatschappij.

Het werk behelsde het op ponskaarten zetten van gegevens uit verzekeringsdocumenten. Uit vooronderzoek was gebleken dat de ponstaak eigenlijk géén van de 5 kern-taakdimensies (variatie, taakidentiteit, taaksignifikantie, autonomie, en feedback over de resultaten) bevatte.

De volgende veranderingen werden aangebracht: 1) natuurlijke eenheden werden gevormd: elke typiste werd verantwoordelijk voor één bepaalde afdeling; 2) de taak werd verrijkt: planning en controle toegevoegd;

3) direkt kontakt met de kliënt (d.i. de afdeling) werd ingesteld; 4) de feedback over de prestaties werd beter geregeld; 5) het zelf korrrekties aanbrengen in het werk werd toegestaan (d.i. "vertical loading"). Als controle-groep werden ponstypistes van een andere lokatie van hetzelfde bedrijf aangemerkt. De experimentele periode betrof juli 1970 tot juli 1971.

Resultaten: de produktie van de experimentele groep/lokatie steeg met 40 %; van de controle-groep slechts met 8 %.

De satisfaktie van de experimentele groep nam relatief toe; er was minder controle nodig en de leiding werd van veel werk ontlast.

In de experimentele groep/lokatie daalde het verzuim (waarschijnlijk: het percentage) met 24 %; bij de controle-groep/lokatie steeg het verzuimpercentage met 29 % (vergelijking van 11 maanden voor invoering van de taak-verrijking ten opzichte van 11 maanden na invoering ervan).

Grootte van de controle-groep wordt niet vermeld. De verzuimmaat is onduidelijk.

Hackman, Pearce & Wolfe (1978)

Om technologische en produktiviteitsredenen werd de inhoud van 49 administratieve taken in een grote bank deels verrijkt, deels geroutiniseerd ("verarmd") en deels gelijk gelaten.

De verandering in de taken vond plaats in juni 1974, de vóórmeting in april 1974 en de nameting in november 1974 (zes maanden verschil; de nameting vier maanden na invoering van de veranderingen).

Het aantal proefpersonen dat de vragenlijst bij zowel de vóórmeting als de nameting invulde, bedroeg 94 (67 % vrouwelijk).

Uit de nameting bleek allereerst dat de verandering had geleid tot meer taakvariatie en autonomie bij de verrijkte taken. Bij de verarmde taken had zich ook inderdaad een daling in deze aspecten voorgedaan.

De satisfaktie/motivatie bleek vervolgens ook veranderd in de verwachte richting.

De verwachting ten aanzien van de verzuimfrekwentie werd echter niet waarheid: de verzuimfrekwentie nam namelijk iets toe (n.s.) bij de verrijkte taken en nam iets af (n.s.) bij de verarmde taken.

De positieve relatie taakverrijking - verzuimfrekwentie was significant bij proefpersonen met een grote "groeibehoeft". Bij personen met een lage "groeibehoeft" had taakverandering géén invloed op de verzuimfrekwentie.

De auteurs achten het feit dat personen met een grote "groeibehoeft"

wel reageren in hun verzuimfrekwentie op de veranderingen en personen met een lage "groeibehoeft" niet, in overeenstemming met hun theorie. Echter, de theorie verwachtte een negatief verband tussen taakverrijking en verzuimfrekwentie, hetgeen niet zo bleek te zijn. Mogelijk heeft het feit, dat de satisfactie met de beloning relatief meestal (ook hier) afneemt als taken verrijkt worden, enig verband met de positieve relatie taakverrijking - verzuimfrekwentie. *Een bijkomend probleem is hier ook weer dat de verzuim-registratieperiode slechts zes maanden betrof. Controle-groep ontbreekt.*

Orpen (1979)

Deze auteur gaat uit van de theorie van de vorige auteurs (o.a. Hackman en Oldham) in zijn experimenteel onderzoek naar de effecten van taakverrijking bij een Zuid-Afrikaanse overheidsinstantie met merendeels vrouwelijk personeel.

Hier werden alle medewerkers van een afdeling die zich bezig hield met post- en archiefwerk, a-selekt toegewezen aan een nieuw te vormen "taakverrijkte" afdeling of aan een niet-taakverrijkte afdeling, die in principe beide hetzelfde werk zouden blijven doen.

In de "verrijkte" afdeling kregen de medewerkers (n = 36) meer verantwoordelijkheid, groepswerk, taakvariatie, zelfstandigheid en informatie-terugkoppeling. In de "verrijkte" afdeling bleek na zes maanden de arbeidssatisfactie significant hoger dan in de niet-verrijkte afdeling. Wat betreft de produktiviteit werden geen verschillen gevonden. Ook het verzuimpercentage en het personeelsverloop waren over de zes maanden geringer bij de "verrijkte" afdeling ($p < .05$). *Omdat geen vóórmeting t.a.v. verzuim was uitgevoerd, bleven ontwikkelingen in de tijd onduidelijk.* Tenslotte: taakverrijking werd gunstiger ontvangen bij werknemers met een grote "groeibehoeft" en bovendien bij werknemers die de beloning en de sociale zekerheid als goed beoordeelden.

5.5 "Goal setting" (taakstelling) en "management by objectives"

Latham & Kinne (1974)

"Goal setting" is een onderwerp dat de laatste jaren steeds meer in de Amerikaanse onderzoeksliteratuur over organisatie/management opduikt. "Goal setting" is gebaseerd op een leer-model, waarbij iemand geleerd wordt zijn taakdoel zo goed mogelijk vast te stellen. Vervolgens zal informatie-terugkoppeling over de geleverde prestatie een gevoel van

"achievement" (motivatie) opleveren. De satisfaktie hieruit kan leiden tot verminderd verzuim en verhoogde produktie.

In het onderhavige experiment werden de leiders van 10 experimentele groepen één dag getraind in het bepalen van produktie-doeleinden. Hierbij werd ervan uitgegaan dat dit zou leiden tot produktie-toename van hun groepen. De leiders werden geacht de produktie-doeleinden met hun ondergeschikten te bespreken en informatie-terugkoppeling over de geleverde prestaties plaats te laten vinden.

Leiders van 10 controle-groepen werden niet getraind; hen werd verteld dat de studie tot doel had na te gaan wat de invloeden van verloop en verzuim waren op de produktie.

Het Amerikaanse bedrijf waarin het experiment plaats vond, was gericht op houtproduktie en vervoer. De werknemers waren voornamelijk houthakkers. Gedurende de experimentele periode van drie maanden werden produktie- en andere gegevens verzameld. Het bleek dat de "goal setting"-training tot een significante produktie-toename van zowel de leider als zijn groep leidde. De training had geen invloed op het personeelsverloop en het aantal ongelukken. Wel had de "goal setting"-training invloed op het verzuimpercentage, dat in de experimentele groepen in de drie maanden significant lager ($p < .05$) bleek te zijn dan in de controle-groepen.

Ivancevich (1974)

Deze drie jaar durende longitudinale studie had tot doel na te gaan, wat de effecten zijn op de produktie en het gedrag van het personeel van een management-by-objectives-training (MBO).

Drie bedrijven van een concern (elektrotechniek en machine onderdelen) werden bij het experiment betrokken. Twee daarvan waren de experimentele bedrijven en één fungeerde als controle- en vergelijkingsbedrijf.

De MBO-training hield een vier dagen durende training in voor alle leidinggevenden van de twee experimentele bedrijven. De bedrijfsdoeleinden en -taken voor het komende jaar werden vastgesteld door de topleiding, besproken met en doorgegeven aan het midden en lager kader.

De training en volledige invoering van het MBO-programma geschiedde in het eerste jaar van het projekt.

Het verschil tussen het eerste en tweede experimentele bedrijf was, dat in het tweede bedrijf het MBO-programma via brieven, vergaderingen, memo's van de direktie werd gestimuleerd ("positieve reInforcement"). Dit geschiedde 1½ à 2 jaar na de invoering van het MBO-programma (dus in het laatste halfjaar).

Op verschillende momenten tijdens de drie jaren werden gegevens opgenomen (produktie, klachten en verzuim) van de ondergeschikten van de direkt-leidinggevendenden ($n_1 = 55$; $n_2 = 67$; $n_3 = 59$ direkt-leidinggevendenden in produktie- en marketing-afdelingen).

Resultaten: In het eerste bedrijf waren er in de produktie-afdelingen verbeteringen in de produktie gedurende het jaar van MBO-invoering en het daaropvolgende halfjaar. Daarna verdwenen de verbeteringen weer.

Het verzuimpercentage steeg in het jaar van invoering, daalde in het half jaar daarna, maar bereikte in de laatste 1½ jaar weer het oude nivo (dus géén signifikant verschil).

In het tweede bedrijf steeg de produktiehoeveelheid regelmatig over de hele periode van drie jaar. Het verzuimpercentage begon na 1½ jaar te stijgen. Echter, in het laatste halfjaar (de reinforcement-periode) daalde het zeer signifikant onder het oorspronkelijke nivo.

In het controle-bedrijf werden geen noemenswaardige veranderingen waargenomen in de afhankelijke variabelen.

De betere prestaties en het dalende verzuim in het tweede bedrijf, wordt door de auteur voornamelijk toegeschreven aan het door het begeleidingskomité uitgevoerde stimuleringsprogramma. Verbeteringen in de eerste 1½ jaar zijn echter geheel aan het MBO-programma te danken.

Kim & Hamner (1976)

De vraagstelling is hier of taakstelling met maximale feedback over de geleverde prestaties tot hogere prestaties leidt dan taakstelling met minimale feedback.

In totaal 113 arbeiders (machine- en motor-monteurs, gebouwen-onderhoudspersoneel) uit vier bedrijven van een grote telefoonmaatschappij (Bell-Company, USA) werden in het experiment betrokken.

Alle proefpersonen, werkzaam in kleinere groepjes, kregen duidelijk omschreven wekelijkse taken (goal setting). In bedrijf 1 ($n = 37$) deelde de baas elke week mede hoe de prestaties de vorige week waren geweest. In bedrijf 2 ($n = 26$) diende men de eigen prestaties in te vullen aan het eind van de week. In bedrijf 3 ($n = 26$) kreeg men de feedback zoals gegeven in zowel bedrijf 1 als bedrijf 2. In bedrijf 4 tenslotte ($n = 24$) werden alleen taken gesteld; daar vond dus geen feedback plaats.

In bedrijf 3 kreeg men dus de maximale feedback en in bedrijf 4 de minimale feedback. Bedrijf 1 en 2 zaten daar tussenin.

Er werden vier meetpunten ingesteld: 0 - 30 - 60 - 90 dagen. Het resultaat bleek dat goal setting plus feedback kosten-beprekender was en tot

meer veiligheid leidde dan goal setting zonder feedback. Er bleek géén verschil tussen de soorten feedback. Alle vier proef-groepen vertoonden overigens een hogere produktie en minder ongelukken na drie maanden. Voorts werd in de drie maanden een verbetering van de satisfaktie ten aanzien van de leiding en kollega's gevonden en een daling van de satisfaktie op het punt van de beloning. Er bleken echter geen satisfaktieverschillen tussen de proef-groepen onderling.

Wat betreft het verzuimpercentage bleken zich tussen de vier proef-groepen geen significante verschillen voor te doen en ook traden er geen veranderingen in de tijd op.

Ivancevich (1977)

Dit goal setting experiment speelde zich af in drie at-random gekozen bedrijven van een Amerikaans concern (bestaande uit zeven bedrijven), dat "uitrusting en onderdelen" produceert.

De proefpersonen waren allen technici van onderhoudsafdelingen.

In bedrijf 1 (n = 58 en 8 leidinggevenden) werd aan alle proefpersonen training in participatieve "goal setting" gegeven. In bedrijf 2 (n = 59 met 9 leidinggevenden) kreeg men training in "goal setting" zonder participatie; hier werden de taken dus niet participatief tot stand gebracht, maar werden ze aan de uitvoerenden opgedragen.

Bedrijf 3 (n = 62 met 11 leidinggevenden) werd als controle-eenheid aangemerkt; hier werd geen training in "goal setting" toegepast.

De training in de eerste 2 bedrijven bestond uit rollenspel, analyse van gevallen, diskussies en lezingen (duur 2½ dag).

Aan de training was een vóórmeting voorafgegaan; 6 maanden, 9 maanden en 12 maanden na de training werden nametingen gedaan.

Resultaten: vóór de training waren er géén significante verschillen tussen de drie groepen ten aanzien van de afhankelijke variabelen.

Na 6 maanden bleken de twee trainingsgroepen "beter" op criteria als kosten, klachten, satisfaktie dan de controle-groepen. Er waren weinig verschillen te konstateren tussen de twee trainingsgroepen.

Wat betreft het verzuimpercentage (unexcused absenteeism: dus zonder toestemming) bleek er géén verschil tussen de trainingsgroepen en de controle-groep over de gehele periode van 12 maanden.

Wel daalde het verzuimpercentage in de twee trainingsgroepen significant tot aan de zesde maand (dit gebeurde niet in de controle-groep), maar van de zesde tot de twaalfde maand steeg het verzuimpercentage bijna weer naar het oude nivo.

In het algemeen waren de resultaten tot aan de zesde maand goed te noemen, daarna liep het effect van de training terug. Eén jaar na de goal setting training was geen enkel effect meer te merken van de training op de criterium-variabelen. De auteur merkt hierbij op dat "reInforcement" na 6 à 9 maanden dus nodig bleek.

Quick (1979)

In dit artikel houdt de auteur zich niet bezig met de invloed van "goal setting" op prestaties, maar met de invloed van "goal setting" op het verduidelijken van de rol van het individu in de organisatie, en daarmee op zijn/haar stress en verzuim.

Het onderzoek vond plaats in een divisie (300 werknemers) van een grote verzekeringsmaatschappij in het zuid-westen van de Verenigde Staten. Circa 20 à 25 % van alle leidinggevende stafmedewerkers van de divisie deden mee aan het experiment. Van deze leidinggevenden waren er 46 op hun beurt weer ondergeschikten en 15 anderen hun chefs.

Tijdens een training van 1 dag werd in een lezing het doel van "goal setting" verduidelijkt. Benadrukt werd dat "goal setting" steeds plaats vindt binnen de relatie boven - ondergeschikte, waardoor participatie van de ondergeschikte en feedback over zijn prestatie van belang zijn. In een trainingssessie werden onder andere duidelijke taken geïdentificeerd en omschreven en werden rollen gespeeld, waarbij participatie sterk meespeelde.

Drie metingen werden uitgevoerd: 6 maanden vóór de training, 5 maanden na de training en 8 maanden na de training.

Vijf maanden na de training bleek dat de proefpersonen vonden dat de moeilijkheidsgraad van de taak was verminderd en de duidelijkheid van de taak, de kwaliteit en hoeveelheid feedback, alsmede de participatiegraad significant was vergroot. Na 8 maanden bleken de verschillen iets minder groot geworden te zijn.

Ook rolconflict en rol-ambigüiteit verminderden sterk na 5 maanden en iets minder sterk na 8 maanden.

Het verzuimpercentage (alleen "ziektegevallen") was na 5 maanden gedaald ($p = .10$), maar na 8 maanden gestegen ten opzichte van het moment van training.

De taakstellingstraining had dus op kortere termijn wel invloed op het verzuimpercentage, maar op iets langere termijn niet meer.

Ook hier konkludeert de auteur dat hertraining periodiek nodig is (evenals Ivancevich, 1977).

Bij dit experiment is het ontbreken van een controle-groep als een na-deel te beschouwen.

5.6 Rest-groep

Drie longitudinale studies, die niet bij de eerder behandelde onderwerpen ondergebracht konden worden, zullen hier nog samengevat worden. Het gaat hier respektievelijk om een aktie-onderzoek met het oog op verzuim, om de beperking van verzuim door opleiding en introductie van nieuwe personeels-leden en om de effecten van eerlijker/rechtvaardiger beloning op verzuim.

Mann & Sparling (1956)

In 1950 werd door de Universiteit van Michigan een onderzoek uitgevoerd naar de oorzaken van verzuim bij de Detroit Edison Company (5 bedrijven op het gebied van elektriciteit en energie-opwekking, met ruim 10.000 werknemers).

Uit de resultaten bleek een duidelijk negatief verband tussen verzuim en satisfaktie met het werk, de leiding en de kollega's. Deze relaties golden alleen voor mannen, niet voor vrouwen. Bovendien waren de relaties alleen zichtbaar als men verzuimfrekwentie als maat nam. Het verzuimpercentage bleek veel minder gevoelig voor de meting van de satisfaktie. Na het onderzoek werd in 1953 een boekje samengesteld over verzuim ten behoeve van de leidinggevenden, inhoudende: a) verzuimuitkeringen/procedures; b) verzuim in de Verenigde Staten en bij het bedrijf in cijfers; kosten; c) oorzaken elders en bij het bedrijf zelf; d) suggesties om verzuim te beperken, zoals versterking van de relatie leiding-uitvoerenden, maar ook disciplinaire akties.

In 1953 werden grote aantallen groepsdiskussies gehouden over het verzuim-probleem (alle leidinggevende lagen, echter geen uitvoerenden). Ook werd het verzuimregistratiesysteem verbeterd en cijfers regelmatig gepubli-ceerd.

Wat waren de effecten van dit alles? Het aantal verzuimde dagen per persoon daalde van 8,8 dagen naar 8,4 dagen (1953 - 1954). De verzuim-frekwentie daalde van 4,4 gevallen per persoon per jaar naar 3,9 gevallen (1953 - 1954). De daling deed zich alleen voor in de eerste 9 maanden van 1954; daarna niet meer. Bij andere bedrijven in de omgeving was het verzuim overigens niet gedaald.

De auteurs menen dat de oorzaak van de daling gezocht moet worden in a) de groepsdiskussies, waardoor men zich meer bewust was van de achter-gronden van het verzuim en meer gemotiveerd was er iets aan te doen;

b) publikatie van de verzuimcijfers, welke een zekere competitie tot stand bracht om verzuimverlaging.

Hoewel het hier niet om een gecontroleerd veldexperiment gaat, menen de schrijvers, dat zowel maatregelen die de menselijke verhoudingen verbeterden, als sanktionerende maatregelen in het spel zijn geweest.

Voorts worden nog details weergegeven van het verzuimbeleid en de gevolgen daarvan in twee van de vijf Edison-bedrijven, waaruit blijkt dat beide soorten maatregelen, afhankelijk van de situatie, succes kunnen hebben.

Rosen & Turner (1971)

In dit onderzoek worden twee groepen nieuw personeel met elkaar vergeleken. De eerste groep bestond uit z.g. "hard-core unemployed" (deze hadden nooit langer dan drie maanden één baan gehad en in totaal niet meer dan zes maanden gewerkt gedurende de laatste twee jaren). De "normale" groep bestond uit sollicitanten, die aan alle eisen voldeden (n = 49).

De organisatie die deze mensen in dienst nam, was een nutsbedrijf (public utility) in een grote Amerikaanse stad.

De werklozen-groep (n = 49) werd in 2 vergelijkbare groepen verdeeld. De eerste groep kreeg een op de taak en het bedrijf gerichte training door een externe psycholoog. De tweede groep werklozen kreeg dezelfde training door een medewerker van de afdeling Personeelszaken. De trainingen duurden in totaal drie maanden (1 à 2 maal per week). Behandeld werden onder andere de regels van het bedrijf, sancties, beloningen, uitkeringen, etc.

Resultaten: over de eerste 6 maanden bleken er geen verschillen in personeelsverloop tussen de twee experimentele groepen enerzijds en de controle-groep anderzijds. Wel was het verloop van de groep, getraind door Personeelszaken, lager dan van de ploeg die getraind was door de externe deskundige.

Voorts bleek er geen verschil in geoorloofd verzuim (*waarschijnlijk verzuimpercentage*) tussen de twee experimentele groepen en de controle-groep. Wel bleek er een significant verschil in het ongeoorloofd verzuim. De controle-groep bleek het laagst, de werklozen-groep, die door de externe deskundige was opgeleid, het hoogst, en de werklozen-groep, die door Personeelszaken was opgeleid, daar tussenin.

De konklusie van de auteurs was, dat als werklozen een intensieve introductie-training krijgen door medewerkers van het bedrijf zelf, deze

nieuwe medewerkers een goede kans maken geïntegreerd te raken in het bedrijf, beoordeeld naar verloop- en verzuimpercentage.

Salvendy (1976)

De vraagstelling bij dit onderzoek is, of een als rechtvaardig resp. onrechtvaardig ervaren beloning invloed heeft op het gedrag van de betrokken werknemers.

Lassers en stanzers (n = 274) van een niet nader genoemd Amerikaans bedrijf kregen vóór het onderzoek betaald via een individueel tariefstelsel, dat op subjectieve wijze (dus zonder tijd- en bewegingsstudies) tot stand was gekomen. Gedurende 16 maanden (mei 1973 - augustus 1974) konden de volgende onderzoeksperioden onderscheiden worden:

1) 4 maanden met de oude situatie (de adviseur wordt met de situatie geconfronteerd; 2) 6 maanden van data-verzameling (tijd- en bewegingsstudies); 3) 1 maand, waarin veranderingen in de individuele beloningen doorgevoerd werden; sommige werknemers bleken in een te strak tarief en anderen bleken in een te gemakkelijk tarief te werken; in totaal behoefde het budget niet aangepast te worden; 4) 5 maanden observatie van het nieuwe tariefstelsel.

De resultaten van het nieuwe tariefstelsel waren als volgt. Zeer sterke afname van het aantal klachten, van het personeelsverloop, te laat komen en het verzuim (*percentage, waarschijnlijk*). Het verzuimpercentage daalde van circa 6½ % (eerste 4 maanden), via 6 % (tweede 6 maanden) en ongeveer 5 % (maand van omschakeling) naar ruim 3 % gedurende de laatste 5 maanden. Ook de produktie nam toe.

Hoewel de auteur dat niet vermeld, is uit grafische gegevens op te maken dat het verzuimpercentage dus reeds daalde tijdens de 6 maanden durende periode van studie en verzameling van gegevens. Dit duidt erop dat enige Hawthorne-effecten (opgewekte verwachtingen) een rol hebben gespeeld. Het was dan ook juist geweest, als een langere na-metingsperiode dan 5 maanden gebruikt was. Een ander nadeel bij deze studie is het ontbreken van controle-groepen.

6. LITERATUUR

- ALLEGRO, J.T. Socio-technische organisatieontwikkeling. Leiden, Stenfert Kroese, 1973.
- BAETJER, A.M. Women in industry, their health and efficiency. Philadelphia, Saunders, 1947.
- BAUM, J.F., & S.A. YOUNGBLOOD. Impact of an organizational control policy on absenteeism, performance and satisfaction. *J.appl.Psychol.* 60 (1975) 688-94.
- BAUM, J.F. Effectiveness of an attendance control policy in reducing chronic absenteeism. *Personnel Psychol.* 31 (1978) 71-81.
- BEHREND, H. A new approach to the analysis of absences from work. *Industr. Relat.J.* 5 (1974) 4-21.
- BEINUM, H.J.J. VAN, M.R. VAN GILS & E.J. VERHAGEN. Taakontwerp en werkorganisatie; een socio-technisch veldexperiment. London, Tavistock Inst.Human Relat./Leiden, NIPG/TNO, 1967.
- BOER, L. DE. Resultaat afschaffing (routine-) ziektecontrole. *T.soc. Geneesk.* 42 (1964) 921-4.
- BRAGG, J.E., & I.R. ANDREWS. Participative decision making; an experimental study in a hospital. *J.appl.behav.Sci.* 9 (1973) 727-35.
- BUZZARD, R.B., & W.J. SHAW. An analysis of absence under scheme of paid sick leave. *Brit.J.Med.* 9 (1952) 282-95.
- COPENHAVER, J.R. Training, job enrichment reduce costs. *Hospitals (J.A.H.A.)* 47 (1973) 118; 122; 126.
- DENERLEY, R.A. Some effects of paid sick leave on sickness absence. *Brit.J.industr.Med.* 9 (1952) 275.
- DRAAISMA, D., & P.G.W. SMULDERS. Ziekteverzuim en het bedrijf. Leiden, Stenfert Kroese, 1978.
- FORD, R.N., & M.B. GILLETTE. Studies in AT & T's treasury department; part A: A new approach to job motivation; improving the work itself; part B: Permanency of results; treasury revisited 18 months later. In: R.N. FORD. *Motivation through the work itself.* New York, Amer. Manag.Ass. 1969. Chpt.2, p.20-44.
- FORSSMAN, S. Arbeitsabwesenheit. In: H. Wittgens (Hrsg.) *Handbuch der gesamten Arbeitsmedizin.* Band 5: Arbeitsphysiologie, medizinische Berufskunde und Grenzgebiete. Berlin etc., Urban & Schwarzenberg, 1961, p.739-67.
- FORTUIN, G.J. Sickness absenteeism. *Bull.W.H.O.* 13 (1955) 513-41.
- FORTUIN, G.J., & A.M. VAN BEEK. Het ziekteverzuim voor en na de invoering van de 5-daagse werkweek. *Mens & Ondern.* 16 (1962) 296-309.
- GARDNER, D.C., C.J. GOODWILL & P.K. BRIDGES. Absence from work after fracture of the wrist and hand. *J.occup.Med.* 10 (1968) 114-7.
- GOLEMBIEWSKI, R.T., R. HILLES & M.S. KAGNO. A longitudinal study of flexi-time effects; some consequences of an OO structural intervention. *J.appl.behav.Sci.* 10 (1974) 503-32.
- GOWLER, D. Determinants of the supply of labour to the firm. *J.Manag. Stud.* 6 (1969) 73-95.

- GROOT, J. DE. Over ziektecontrole en ziekteverzuim. T.soc.Geneesk. 48 (1970) 2-12; 19.
- GROOT, M.J.W. DE. Controlegewoonten en ziekteverzuim. Mens & Ondern. 8 (1954) 332-48.
- GROOT, M.J.W. DE. Elementaire kwantitatieve analyse van ziekteverzuimcijfers; inleiding gehouden in sectie 7, tijdens de verzuimbijeenkomst in het NIPG, op 28 maart 1958. Mens & Ondern. 12 (1958) 219-33.
- HACKMAN, J.R., G. OLDHAM, R. JANSON & K. PURDY. A new strategy for job enrichment. In: B.M. STAW (ed.). Psychological foundations of organization behavior. Santa Monica (Cal.), Goodyear, 1977, p.58-76.
- HACKMAN, J.R., J.L. PEARCE & J.C. WOLFE. Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviors; a naturally occurring quasi-experiment. Org.Behav.hum.Perf. 21 (1978) 289-304.
- HANDY, L.J., & H.A. TURNER. Absenteeism in the mines. New Society (1966) p.17-9.
- HANDY, L.J. Absenteeism and attendance in the British coal-mining industry: an examination of postwar trends. Brit.J.Industr. Relat. 6 (1968) 27-50.
- HAUTALUOMA, J.E., & J.F. GAVIN. Effects of organizational diagnosis and intervention on Blue-collar "blues". J.Appl.behav.Sci. 11 (1975) 475-96.
- HERTOG, J.F. DEN, & H.P. VOSSEN. Organisatie vernieuwing Speciale Miniatuur Terneuzen; evaluatie van de technische en sociale doelstelling van een werkstruktureringsexperiment. Eindhoven, Philips, juni 1974.
- HERTOG, J.F. DEN, & H.P. VOSSEN. Werkstrukturering in een lampenfabriek; vitamine C voor een hartpatiënt? Mens & Ondern. 29 (1975) 320-33.
- HOGERZEIL, H.H.W. Health care policies and macro-diagnostic groups. T.soc.Geneesk. 44 (1966) 77-88
- HOLTHUIS, R. De betekenis van de krachtens de Ziektewet uitgeoefende geneeskundige controle. Enschede, Van der Loeff, 1961 (Proefschrift).
- IVANCEVICH, J.M. Changes in performance in a management by objectives programs. Admin.Sci.Quart. 19 (1974) 563-74.
- IVANCEVICH, J.M. Effects of the shorter workweek on selected satisfaction and performance measures. J.appl.Psychol. 59 (1974) 717-21.
- IVANCEVICH, J.M. Different goal setting treatments and their effects on performance and job satisfaction. Acad.Manag.J. 20 (1977) 406-19.
- KEARNS, J.L. Out of sight-absenteeism. Industr.Soc. 55 (1973) 13-5.
- KIM, J.S., & W.C. HAMNER. Effect of performance feed-back and goal setting on productivity and satisfaction in an organizational setting. J.appl.Psychol. 61 (1976) 48-57.
- KING, A.S. Expectation effects in organizational change. Admin.Sci. Quart. 19 (1974) 221-30.
- KLIESCH, W.F., & M.K. WHEELER. A hospital health service evaluation of absentee control. Industr.Med. 38 (1969) 46-9
- LATHAM, G.P., & S.B. KINNE. Improving job performance through training in goal setting. J.appl.Psychol. 59 (1974) 187-91.
- LAWLER, E.E., & J.R. Hackman. Impact of employee participation in the development of pay incentive plans; a field experience. J.appl. Psychol. 53 (1969) 467-71.

- LAWLER, E.E., J.R. HACKMAN & S. KAUFMAN. Effects of job redesign; a field experiment. *J.appl.soc.Psychol.* 3 (1973) 49-82.
- LIDDELL, F.D.K. Attendance in the coal-maining industry. *Brit.J.Sociol.* 5 (1954) 73-86.
- LOCKE, E.A., D. SIROTA & A.D. WOLFSON. An experimental case study of the successes and failures of job enrichment in a government agency. *J.appl.Psychol* 61 (1976) 701-11.
- LOCKE, E.A. The myths of behavior mod in organizations. *Acad.Manag.Rev.* 2 (1977) 543-53.
- LOKANDER, S. Sick absence in a Swedish company; a sociomedical study. *Acta m.scandinav.suppl.* 377, vol.171 (1962).
- MANN, F.C., & J.E. SPARLING. Changing absence rates; an application of research findings. *Personnel* 32 (1956) 392-408.
- MELBIN, M. Organization practice and individual behavior; absenteeism among psychiatric aides. *Amer.sociol.Rev.* 26 (1961) 14-23.
- MORGAN, L.G., & J.B. HERMAN. Perceived consequences of absenteeism. *J.appl.Psychol.* 61 (1976) 738-42.
- NICHOLSON, N. Management sanctions and absence control. *Hum.Relat.* 29 (1976) 139-51.
- NORD, W. Improving attendance through rewards. *Personnel Admin.* (1970) 37-41.
- NORD, W.R., & R. COSTIGAN. Worker adjustment to the four-day week; a longitudinal study. *J.appl.Psychol.* 58 (1973) 60-6.
- ORPEN, Ch. The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement and performance; a field experiment. *Hum.Relat.* 32 (1979) 189-217.
- PARTRIDGE, B.E. Notes on the impact of flextime in a large insurance company: 2; Reactions of supervisors and managers. *Occup.Psychol.* 47 (1973) 241-2.
- PEDALINO, E., & V.U. GAMBOA. Behavior modification and absenteeism; intervention in one industrial setting. *J.appl.Psychol.* 59 (1974) 694-8.
- PHILIPSEN, H. Afwezigheid wegens ziekte. Groningen, Wolters-Noordhoff, 1969 (Proefschrift).
- POCOCK, B.J., R. SERGEAN & P.J. TAYLOR. Absence of continuous three-shift workers; a comparison of traditional and rapidly rotating systems. *Occup.Psychol.* 46 (1972) 7-13.
- POWELL, R.M., & J.L. SCHLACTER. Participative management, a panacea? *Acad.Manag.J.* 14 (1971) 165-73.
- QUICK, J.C. Dyadic goal setting and role stress; a field study. *Acad. Manag.J.* 22 (1979) 241-52.
- RAMONDT, J.J. Verantwoordelijkheid in het werk. Alphen a/d Rijn, Samsom, 1968.
- ROSEN, H., & J. TURNER. Effectiveness of two orientation approaches in hard-core unemployed turnover and absenteeism. *J.appl.Psychol.* 55 (1971) 296-301.
- SALVENDY, G. Effects of equitable and inequitable financial compensation on operator's productivity, satisfaction and motivation. *Int.J.Prod. Res.* 14 (1976) 305-10.

- SCHEFLEN, K.C., E.E. LAWLER & J.R. HACKMAN. Long-term impact of employee participation in the development of pay incentive plans; a field experiment revisited. *J.appl.Psychol.* 55 (1971) 182-6.
- SCHEIN, V.E., E.H. MAURER & J.F. NOVAK. Supervisors' reactions to flexible working hours. *J.occup.Psychol.* 51 (1978) 333-7.
- SEASHORE, S.E., & D.G. BOWERS. Changing the structure and functioning of an organization; report of a field experiment. Ann Arbor (Mich.), Univ.Michigan/Survey Res.Center, 1963.
- SEATTER, W.C. More effective control of absenteeism. *Personnel* 38 (1961) 16-29.
- SEMMENCE, A. Time off work after herniorrhaphy. *J.soc.occup.Med.* 23 (1973) 36-48.
- SMITH, C.G., & G. JONES. The role of the interaction-influence system in a planned organizational change. In: A.S. TANNENBAUM (ed.). *Control in organizations*. New York, McGraw-Hill, 1968, p. 165-84.
- SPIEGEL, A.H. How outsiders overhauled a public agency. *Harvard Bus.Rev.* 53 (1975) 116-24.
- STEPHENS, T.A., & W.A. BURROUGHS. An application of operant conditioning to absenteeism in a hospital setting. *J.appl.Psychol.* 63 (1978) 518-21.
- TAYLOR, P.J. Personal factors associated with sickness absence; a study of 194 men with contrasting sickness absence experience in a refinery population. *Brit.J.industr.Med.* 25 (1968) 106-18.
- TAYLOR, P.J. Self-certification for brief spells of sickness absence. *Brit.med.J.* I (1969) 144-7.
- TAYLOR, P. Sickness absence: facts and misconceptions. *J.roy.Coll. Physicians Lond.* 8 (1974) 315-33.
- THORPE, J.J. Summary of sickness absenteeism data from european affiliates. *Med.Bull.* 25 (1965) 118-39.
- THORPE, J.J. Review of sickness absence data, 1964-1966. *Med.Bull.* 28 (1968) 121-7.
- TRIST, E.L., G.W. HIGGIN, M.H. MURRAY & A.B. POLLOCK. *Organizational choice; capabilities of groups at the coal face under changing technologies; part 2: Comparative studies and field experiments*. London, Tavistock, 1965, p.111-43.
- WADE, L. A "human relations" approach to sickness absenteeism and other employee problems. *Arch.industr.Hlth.* 12 (1955) 592-606.
- WALLIN, J.A., & R.D. JOHNSON. The positive reinforcement approach to controlling absenteeism. *Personnel J.* 55 (1976) 390-92.
- WEXLEY, K.N., & W.F. NEMEROFF. Effectiveness of positive reinforcement and goal setting as methods of management development. *J.appl. Psychol.* 60 (1975) 446-50.
- WIELAND, G.F., & H. LEIGH. *Changing hospitals; a report on the hospital internal communication project*. London, Tavistock, 1971.

