

Effecten van verzuimbeleid en verzuimcultuur op ziekteverzuim en arbeidstevredenheid¹

Jan Fekke Ybema en Karin Jettinghoff*

In een longitudinaal onderzoek met drie jaarlijkse metingen onder 1.245 werknemers is nagegaan hoe verzuimbeleid en de verzuimcultuur van invloed zijn op verzuim en arbeidstevredenheid. Ook is nagegaan of er omgekeerde effecten zijn van verzuim en arbeidstevredenheid op verzuimbeleid en verzuimcultuur. In het onderzoek kwam naar voren, dat een actief verzuimbeleid leidde tot minder verzuim en tot een hogere arbeidstevredenheid in het daaropvolgende jaar. Bovendien verminderde actief verzuimbeleid een permissieve verzuimcultuur, waarin medewerkers zich gemakkelijk ziek melden. Verder bleek dat de verzuimcultuur geen invloed had op het verzuim, maar er was wel een omgekeerd effect: werknemers die verzuimden, ervoeren één jaar later een meer permissieve verzuimcultuur. Ten slotte bleek dat hoge arbeidstevredenheid leidde tot minder verzuim en tot een positiever oordeel over het verzuimbeleid. Deze bevindingen tonen aan dat een actief verzuimbeleid effectief is in het terugdringen van verzuim en het verhogen van de arbeidstevredenheid van werknemers, terwijl het een permissieve verzuimcultuur tegengaat.

Trefwoorden: verzuimbeleid, verzuimcultuur, ziekteverzuim, arbeidstevredenheid

Inleiding

Ziekteverzuim heeft nadelige gevolgen voor de werknemers die het betreft en voor de organisatie waarin zij werken. Voor organisaties gaat verzuim gepaard met financiële kosten en andere nadelige gevolgen, zoals doorbetaling van het loon tijdens ziekte, kosten voor vervanging van zieke werknemers, omzetverlies, kosten voor de begeleiding vanuit de arbodienst, verhoogde werkdruk voor collega's en extra administratieve werkzaamheden die met een ziekmelding gepaard gaan. Verzuim is nooit helemaal te voorkomen. Er zijn echter situaties waarin de ene werknemer zich wel ziek meldt, terwijl de ander nog doorwerkt. Vooral bij minder ernstige gezondheidsklachten, zoals griep en verkoudheid, hebben werknemers de keuze om door te werken dan wel te verzuimen (Mohren et al., 2005).

Verzuimbeleid en verzuim

Een middel voor organisaties om meer grip te krijgen op ziekteverzuim, is het voeren van verzuimbeleid waarin is vastgelegd hoe organisaties omgaan met ziekmeldingen en zieke werknemers. Goed verzuimbeleid beschrijft duidelijk de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen vanaf het moment van ziekmelding en is gericht op verzuimpreventie, snelle re-integratie en het behoud van de regie bij verzuim (Hell, 2004). Uit verschillende studies blijkt dat er een relatie is tussen aspecten van verzuimbeleid en ziekteverzuim. Zo blijkt dat bij bedrijven die ziekmeldingsprocedures invoeren, het verzuimpercentage sterker daalt (of minder stijgt) dan in bedrijven die dergelijke

* Correspondentieadres: Dr. J.F. Ybema, TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid, Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp. E-mail: jan_fekke.ybema@tno.nl.

procedures niet invoeren (Van Lomwel & Nelissen, 2003). Smulders (1985) toonde aan dat bedrijven die sterk afhankelijk zijn van externe organisaties die het verzuim controleren en verzekeren (toenmalig: GAK of bedrijfsvereniging) en weinig sociale begeleiding en personeelszorg bieden, een relatief hoog verzuimpercentage hadden, terwijl verzuimcontrole korte tijd na de ziekmelding de gemiddelde verzuimduur verlaagde. Daarnaast zijn er aanwijzingen dat arbeidsvoorwaardelijke prikkels – zoals verrekening van eerste ziekte-dagen, minder dan 100% loon-doorbetaling bij ziekte, wachtdagen en het belonen van laag verzuim – gepaard gaan met minder verzuim (Dalton & Mesch, 1991; Van Lomwel & Nelissen, 2003). Volgens Andriessen et al. (2004) hebben arbeidsvoorwaardelijke prikkels bij verzuim vooral effect als de overige aspecten van het verzuimbeleid op orde zijn. Dat wil zeggen, dat er een goed beleid is op het gebied van arbeidsomstandigheden en dat er adequate begeleiding is bij verzuim en werkhervatting.

Verzuimcultuur en verzuim

Of werknemers zich ziek melden kan tevens afhangen van de verzuimcultuur binnen organisaties. Met verzuimcultuur bedoelen we 'de verzameling van gemeenschappelijke opvattingen over de legitimiteit van ziekteverzuim en de gevestigde gebruiken en gewoonten rondom verzuimgedrag binnen een organisatie' (Nicholson & Johns, 1985). De invloed van verzuimcultuur op verzuim is onder meer aangetoond in onderzoek van Martocchio (1994) en Markham en McKee (1995). Martocchio (1994) toonde aan dat individuele opvattingen van werknemers over positieve en negatieve gevolgen van verzuim geaggregeerd kunnen worden naar afdelingsniveau, om een beeld te krijgen van de verzuimcultuur van de afdeling. Deze verzuimcultuur blijkt vervolgens een deel van het individuele verzuim te kunnen verklaren. Opvattingen (geaggregeerd naar afdeling) over positieve gevolgen van verzuim gaan gepaard met een hogere verzuim-frequentie en opvattingen over negatieve gevolgen van verzuim met een lagere verzuim-frequentie. Markham en McKee (1995) vonden dat teams met de gedeelde opvatting dat verzuim acceptabel is en de gedeelde veronderstelling dat het management verzuim acceptabel vindt, een relatief hoog verzuim kennen.

Verzuimbeleid en verzuimcultuur

Er is tot dusverre weinig bekend over de relatie tussen verzuimbeleid en verzuimcultuur. Wij hebben geen empirische onderzoeken gevonden waarin beide aspecten worden betrokken. Verzuimbeleid wordt wel genoemd als middel om de verzuimcultuur te veranderen. Hell (2004) betoogt bijvoorbeeld, dat organisaties een gedoogcultuur kunnen veranderen, onder meer door een helder en strak verzuimprotocol op te stellen, waarin duidelijk staat beschreven wie welke rollen en verantwoordelijkheden heeft. Omgekeerd is het ook mogelijk dat de verzuimcultuur van invloed is op het gevoerde verzuimbeleid. Als in een organisatie of afdeling een cultuur heerst waarin het geaccepteerd is dat werknemers zich ziekmelden bij onbeduidende gezondheidsklachten of waarin zieke werknemers met rust gelaten worden, dan kan dit het voeren van een actief verzuimbeleid in de weg staan. Leidinggevenden zullen dan minder geneigd zijn om medewerkers aan te spreken op hun verzuimgedrag en minder contact onderhouden met zieke werknemers. Het formele verzuimbeleid van de organisatie wordt dan in de praktijk niet uitgevoerd.

De rol van arbeidstevredenheid

In dit onderzoek richten we ons niet alleen op de invloed van verzuimbeleid en verzuimcultuur op het gedrag van werknemers (het ziekteverzuim), maar ook op de arbeidstevredenheid van werknemers. De eerste reden hiervoor is inhoudelijk: het is niet alleen van belang dat werknemers weinig verzuimen, maar ook dat zij tevreden zijn met hun werk. Een recente meta-analyse laat bijvoorbeeld zien dat arbeidstevredenheid voorspellend is voor toekomstige werkprestaties (Riketta, 2008). Als een bepaald verzuimbeleid bijvoorbeeld effectief is in het verminderen van verzuim, maar tevens de arbeidstevredenheid vermindert, dan mag dit onwenselijke neveneffect niet onopgemerkt blijven. De tweede reden is methodologisch van aard: meta-analyses laten zien dat arbeidstevredenheid gerelateerd is aan verzuim (Hackett, 1989; Scott & Taylor, 1985). Bovendien kan arbeidstevredenheid de oordelen over verzuimbeleid en verzuimcultuur kleuren. Dit betekent dat arbeidstevredenheid kan optreden als een derde variabele die kan leiden tot onterechte of gemaskeerde effecten van verzuimbeleid of verzuimcultuur op het verzuim (Zapf et al., 1996). Het is daarom wenselijk om ook arbeidstevredenheid mee te nemen in het onderzoek.

Er zijn aanwijzingen voor een relatie van verzuimbeleid met arbeidstevredenheid. Truchon et al. (2003) vonden in een onderzoek onder verpleegkundigen, dat beleid dat was gericht op de inzet van werknemers met klachten (*disability management*) de arbeidstevredenheid verhoogde. We hebben geen onderzoek gevonden waarin een directe relatie tussen verzuimcultuur en arbeidstevredenheid is aangetoond, maar er zijn wel aanwijzingen dat bepaalde aspecten van de bedrijfscultuur of het bedrijfsklimaat van invloed zijn op de arbeidstevredenheid. Aarons en Sawitzky (2006) maakten onderscheid tussen een constructieve en een defensieve organisatiecultuur. In hun onderzoek bleek een constructieve organisatiecultuur, waarin de organisatie sociale interacties en individueel initiatief ondersteunt, een positief effect te hebben op de arbeidstevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Een defensieve organisatiecultuur, waarin conformisme en onderdanigheid wordt gestimuleerd, had een negatief effect op de arbeidstevredenheid. Uit onderzoek van Odom et al. (1990) en Lok en Crawford (2004) bleek onder meer dat een innovatieve en ondersteunende organisatiecultuur positieve effecten had op arbeidstevredenheid. Verder bleek uit een meta-analyse van Carr et al. (2003) dat drie dimensies van bedrijfsklimaat (de affectieve, cognitieve en instrumentele dimensie) sterk samenhangen met arbeidstevredenheid. Deze onderzoeken maken duidelijk dat de bedrijfscultuur (waarvan de verzuimcultuur onderdeel uitmaakt) relevant is voor de arbeidstevredenheid van werknemers. In het huidige onderzoek gaan we na wat de invloed van verzuimcultuur is op arbeidstevredenheid.

Causaliteit en omgekeerde causaliteit

Ofschoon er in de literatuur aanwijzingen zijn voor een relatie van verzuimbeleid en verzuimcultuur met verzuim en arbeidstevredenheid, is de richting van deze relaties niet erg duidelijk. Het beschikbare onderzoek is veelal cross-sectioneel van aard. Aan de hand van dit type onderzoek zijn geen eenduidige uitspraken te doen over de causale richting van gevonden verbanden. Ook is er weinig bekend over de omgekeerde effecten. Verzuim en arbeidstevredenheid kunnen ook van invloed zijn op het gevoerde verzuimbeleid en de ervaren verzuimcultuur. Van Vuuren (1995) vond bijvoorbeeld in een cross-sectioneel onderzoek een curvilineair verband tussen de mate waarin leidinggevenden het verzuimbeleid uitvoeren (administratie van verzuim, inzicht in het verzuim

op de afdeling, preventief aandacht voor werkomstandigheden, en re-integratie-inspanningen bij langdurig zieken) en het geschatte én het feitelijke verzuimpercentage. Meer inspanningen om het ziekteverzuim te beheersen gaan in eerste instantie gepaard met meer ziekteverzuim. Echter, wanneer nog meer inspanningen worden geleverd om het ziekteverzuim te beheersen, gaat dat gepaard met minder ziekteverzuim. Van Vuuren interpreteerde deze bevinding als volgt: een laag verzuim maakt dat leidinggevendenden weinig actief zijn ten aanzien van het verzuimbeleid. Echter, wanneer het verzuim gaat stijgen dan dienen de leidinggevendenden meer activiteiten te ondernemen. Wanneer leidinggevendenden nog meer actief zijn op dit gebied, dan neemt het verzuim weer af. Volgens deze redenering is niet alleen het verzuimbeleid van invloed op het verzuim, maar is tevens de mate van verzuim van invloed op het gevoerde verzuimbeleid.

Verder blijkt uit onderzoek van Gellatly en Luchak (1998) dat iemands persoonlijke opvattingen over het toegestane en verwachte verzuim onder meer beïnvloed worden door het eerdere eigen verzuim. De eigen opvattingen rond verzuim voorspelden ook het eigen verzuim van de werknemer één jaar later. Er was dus sprake van een wederkerige relatie tussen persoonlijke opvattingen over verzuim en het eigen verzuim. Mogelijk geldt een dergelijke wederkerige relatie ook wanneer het niet de persoonlijke opvattingen betreft, maar de waargenomen verzuimcultuur in de afdeling of organisatie. Zoals eerder aangegeven, blijkt arbeidstevredenheid samen te hangen met het verzuimbeleid (Truchon et al., 2003), maar hier is de richting van de relatie nog onduidelijk. Het kan zijn dat goed verzuimbeleid ertoe leidt dat werknemers meer tevreden zijn over hun werk. Het omgekeerde is echter ook mogelijk: werknemers die meer tevreden zijn met hun werk oordelen daardoor positiever over het beleid van hun werkgever. Ten slotte kan arbeidstevredenheid de verzuimcultuur beïnvloeden. Volgens Hell (2004) kan een gedoogcultuur – een verzuimcultuur waarin medewerkers een hoge tolerantie hebben ten aanzien van verzuim – onder meer voortkomen uit een lage tevredenheid over het werk. Wij hebben echter geen empirische ondersteuning voor een dergelijke relatie kunnen vinden.

Om uitspraken te kunnen doen over oorzaak en gevolg, is het van belang dat alle onderzoeksvariabelen op meerdere momenten worden gemeten (minimaal twee meetmomenten). In dit artikel maken we gebruik van een longitudinaal databestand met gegevens van 1.245 respondenten en met drie jaarlijkse metingen.

Onderzoeksvragen

In dit artikel willen we nagaan wat de longitudinale relaties zijn tussen enerzijds verzuimbeleid en verzuimcultuur en anderzijds verzuim en arbeidstevredenheid. Tevens willen we onderzoeken, hoe verzuimbeleid en verzuimcultuur elkaar beïnvloeden. De onderzoeksvragen die we willen beantwoorden, zijn:

- Wat zijn de effecten van het verzuimbeleid en de verzuimcultuur op het ziekteverzuim en de arbeidstevredenheid van werknemers?
- Hebben het ziekteverzuim en de arbeidstevredenheid (ook) effect op het verzuimbeleid en de verzuimcultuur?
- Wat is het effect van het verzuimbeleid op de verzuimcultuur en omgekeerd?

Methoden van onderzoek

Onderzoeksdesign en steekproef

De cohortstudie Arbeid, Verzuim en Gezondheid (AVG) is een longitudinaal onderzoek met drie jaarlijkse metingen onder een steekproef van Nederlandse werknemers. De steekproef voor de AVG is getrokken uit het online respondentenpaneel van Intomart/GfK. Uit dit paneel is in 2004 een steekproef getrokken van 3100 personen die werkzaam zijn als werknemer. Bij de eerste meting in mei 2004 vulden 2.502 werknemers de vragenlijst volledig in (respons: 81%). Deze groep van 2.502 personen is opnieuw benaderd in mei 2005 en in mei 2006. Bij de tweede meting was de respons 77% (1.934 personen) en bij de derde meting 77% (1.921 personen). Bij de controle en opschoning van het bestand zijn gegevens geschrapt van respondenten die in verschillende jaren onderling strijdige demografische gegevens verstrekten, of gegevens die niet overeenkwamen met de basisgegevens van Intomart/GfK. In de AVG zijn er longitudinale gegevens beschikbaar over drie metingen van 1.597 respondenten. Voor dit artikel zijn er 352 respondenten geëxcludeerd die tussen de eerste en derde meting van werkgever waren veranderd. Van de overgebleven 1.245 respondenten was 42% vrouw en de gemiddelde leeftijd bedroeg 41 jaar ($SD = 9,7$). Van de respondenten had 20% een laag opleidingsniveau (geen opleiding afgemaakt, basisonderwijs/lagere school, vmbo/mavo/lbo), 39% had een middelbaar opleidingsniveau (mbo, havo/vwo) en 41% had een hoog opleidingsniveau (hbo, universiteit). De steekproef is in grote lijnen representatief voor de populatie van Nederlandse werknemers, maar er is sprake van enige ondervertegenwoordiging van jongeren, lager opgeleide werknemers en niet-westerse allochtonen. Meer informatie over de AVG is te vinden in Ybema et al. (2006).

Onderzoeksvariabelen

In de vragenlijst is de respondenten gevraagd naar hun *geslacht* (1 = man, 2 = vrouw), *geboortedatum* (gehercodeerd in *leeftijd in jaren*), en *opleidingsniveau* (gehercodeerd in 1 = laag, 2 = middelbaar en 3 = hoog).

Actief verzuimbeleid van de leidinggevende is gemeten met een homogene schaal (Cronbachs $\alpha = 0,96$) van negen items afkomstig uit het Nationaal Verzuimcultuur Onderzoek (Willemsen & Wortel, 2002). Enkele voorbeelditems zijn: 'Mijn leidinggevende spant zich in om ziekteverzuim te voorkomen', 'Mijn leidinggevende houdt regelmatig contact met zieke werknemers', 'Mijn leidinggevende begeleidt zieke werknemers goed bij het terugkeren op de werkplek'. De antwoordmogelijkheden variëren van 1 = *helemaal mee oneens* tot 5 = *helemaal mee eens* en er is een *weet niet*-categorie. Deze *weet niet*-categorie is als missende waarde meegenomen in de analyses. Het aantal respondenten met een missende waarde op deze schaal bedroeg 194 op de eerste meting, 165 op de tweede meting en 173 op de derde meting. Om het aantal respondenten dat uit de analyse valt te beperken, hebben respondenten met een missende waarde op deze schaal de gemiddelde score op de schaal toegewezen gekregen. Tevens is een variabele aangemaakt, waarbij onderscheid is gemaakt tussen respondenten die oorspronkelijk wel een score hadden op deze schaal en respondenten die een missende waarde hadden op deze schaal. Deze variabele is ter controle meegenomen in de analyses. Hiermee corrigeren we voor (eventuele) verschillen op de onderzoeksvariabelen tussen respon-

denten met een missende waarde op deze schaal en respondenten die wel een score hadden op deze schaal (Cohen & Cohen, 1983).

Permissieve verzuimcultuur is gemeten met een homogene schaal (Cronbachs alpha = 0,92) van drie vragen, afkomstig uit het Nationaal Verzuimcultuur Onderzoek (Willemssen & Wortel, 2002). Deze vragen zijn: 'Op mijn afdeling/in mijn team melden medewerkers zich makkelijk ziek', 'Op mijn afdeling/in mijn team zieken medewerkers vaak langer uit dan noodzakelijk is' en 'Op mijn afdeling/in mijn team melden medewerkers zich regelmatig ziek terwijl ze niet ziek zijn'. De antwoordmogelijkheden variëren van 1 = *helemaal mee oneens* tot 5 = *helemaal mee eens* en een *weet niet*-categorie. Deze *weet niet*-categorie is wederom als missende waarde meegenomen in de analyses. Het aantal respondenten met een missende waarde op deze schaal bedroeg 170 op de eerste meting, 161 op de tweede meting en 180 op de derde meting. Respondenten met een missende waarde op deze schaal kregen de gemiddelde score op de schaal toegewezen. Tevens is een variabele aangemaakt, waarbij onderscheid is gemaakt tussen respondenten die oorspronkelijk wel een score hadden op deze schaal en respondenten die een missende waarde hadden op deze schaal. Deze variabele is ter controle meegenomen in de analyses.

Ziekteverzuim is gemeten door respondenten te vragen of ze in de afgelopen twaalf maanden van hun werk zijn thuisgebleven vanwege ziekte of ongeval, met de antwoordcategorieën 1 = *ja* en 0 = *nee*. Er zijn ook vragen gesteld over het aantal keren dat iemand verzuimd heeft en het totaal aantal kalenderdagen dat is verzuimd. Omdat dit zeer scheef verdeelde variabelen zijn, is in dit onderzoek gekozen voor wel of geen verzuim. Deze groepen zijn ieder jaar ongeveer even groot.

Arbeidstevredenheid is gemeten met behulp van één vraag, te weten 'In welke mate bent u – alles bij elkaar genomen – tevreden met uw werk?' De antwoordmogelijkheden zijn 1 = *zeer ontevreden* tot 5 = *zeer tevreden*. Uit een meta-analyse van Wanous et al. (1997) blijkt dat dergelijke maten voor arbeidstevredenheid die bestaan uit één vraag een redelijk goede betrouwbaarheid en validiteit hebben.

Analyses

Voor het analyseren van de data is gebruikgemaakt van SPSS 14 en LISREL 8 (Jöreskog & Sörbom, 1996). SPSS is gebruikt voor beschrijvende analyses en om na te gaan of variabelen veranderen in de loop van de tijd. In LISREL is een model getoetst voor de longitudinale relaties van verzuimbeleid en verzuimcultuur met arbeidstevredenheid en verzuim. Daarbij zijn – zoals vermeld bij de beschrijving van onderzoeksvariabelen – in de analyses variabelen meegenomen, die aangeven of werknemers al dan niet een missende waarde hadden op de schaal voor verzuimbeleid respectievelijk verzuimcultuur. Op deze wijze controleren we voor mogelijke verschillen op de onderzoeksvariabelen van de groep werknemers met een missende waarde op de schaal voor verzuimbeleid respectievelijk verzuimcultuur. In de bespreking van de resultaten worden deze variabelen verder buiten beschouwing gelaten. Geslacht, leeftijd en opleidingsniveau zijn in deze analyses opgenomen als exogene variabelen. Dit betekent dat de relaties tussen de variabelen in het model gecorrigeerd zijn voor verschillen in geslacht, leeftijd en opleiding. Het model is getoetst met behulp van de Maximum Likelihoodmethode.

In het model hebben we de cross-sectionele covarianties tussen variabelen voor alle drie de metingen aan elkaar gelijkgesteld. Zo hebben we bijvoorbeeld de covariantie tussen actief verzuimbeleid van leidinggevende en arbeidstevredenheid op T2 en T3 gelijkgesteld aan de covariantie tussen deze variabelen op T1. Datzelfde hebben we gedaan voor de (ongestandaardiseerde) longitudinale effecten en de effecten van de exogene variabelen (geslacht, leeftijd en opleiding). Bijvoorbeeld, het effect van actief verzuimbeleid van leidinggevende op T2 op de arbeidstevredenheid op T3 is gelijkgesteld aan het effect van actief verzuimbeleid van leidinggevende op T1 op de arbeidstevredenheid op T2. Door de overeenkomstige paden aan elkaar gelijk te stellen, is het model spaarzamer en heeft het meer vrijheidsgraden. Er zijn geen inhoudelijke redenen om aan te nemen dat de effecten van T2 op T3 anders zijn dan de effecten van T1 op T2. Om de fit van het model te evalueren hebben we gebruikgemaakt van de Chi-kwadraattoets (χ^2), de Comparative Fit Index (CFI) en de Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Van een goede fit van het model is sprake bij een CFI van 0,95 of hoger en bij een SRMR van 0,08 en lager (Hu & Bentler, 1998).

Resultaten

Veranderingen in de tijd

Eerst is nagegaan of er over de tijd veranderingen zijn opgetreden in de onderzoeksvariabelen. De resultaten van deze vergelijking staan weergegeven in tabel 1. Uit variantieanalyse voor herhaalde metingen blijkt, dat er gedurende het onderzoek gemiddeld genomen geen veranderingen in de tijd optreden ten aanzien van de onderzoeksvariabelen actief verzuimbeleid, permissieve verzuimcultuur, ziekteverzuim en tevredenheid met het werk. Op individueel niveau treden er uiteraard wel veranderingen op: sommige werknemers rapporteren een toename en andere een afname in actief verzuimbeleid, permissieve verzuimcultuur, ziekteverzuim en arbeidstevredenheid.

Tabel 1 Scores van respondenten op de onderzoeksvariabelen op de drie meetmomenten

	T1		T2		T3	
	M	SD	M	SD	M	SD
Actief verzuimbeleid leidinggevende [1: helemaal oneens; 5: helemaal eens]	3,38	0,85	3,37	0,85	3,35	0,87
Permissieve verzuimcultuur [1: helemaal oneens; 5: helemaal eens]	2,14	0,85	2,17	0,87	2,16	0,86
Verzuim [% ja]	51		52		51	
Arbeidstevredenheid [1: zeer ontevreden; 5: zeer tevreden]	3,94	0,86	3,94	0,82	3,89	0,87

M = gemiddelde, SD = standaarddeviatie

Verzuimbeleid, verzuimcultuur, ziekteverzuim en arbeidstevredenheid

Vervolgens is met behulp van LISREL nagegaan welke cross-sectionele en longitudinale relaties er zijn tussen verzuimbeleid en verzuimcultuur enerzijds, en ziekteverzuim en arbeidstevredenheid anderzijds. De fit van het getoetste model was goed; χ^2 (132, N = 1.245) = 308,70 ($p < 0,001$), CFI = 0,97 en SRMR = 0,038.

In tabel 2 staan de ongestandaardiseerde en gemiddelde gestandaardiseerde covarianties en regressiegewichten weergegeven. De significante effecten zijn tevens weergegeven in de figuren 1A tot en met 1F (zie pagina 164). Het totale model met alle vier de variabelen is te complex om in één figuur weer te geven, daarom zijn in iedere figuur steeds twee variabelen uit het model uitgelicht, waarvan de relaties worden weergegeven. In de figuren staan gemiddelde gestandaardiseerde parameters weergegeven. Deze parameters zijn onderling beter vergelijkbaar dan de ongestandaardiseerde parameters.

Tabel 2 Ongestandaardiseerde en gestandaardiseerde parameters in het LISREL-model

Cross-sectionele covarianties (PSI)	Ongestandaardiseerde parameter	Gemiddelde gestandaardiseerde parameter	p =
verzuimbeleid – verzuimcultuur	-0,06	-0,10	0,000
verzuimbeleid – arbeidstevredenheid	0,12	0,17	0,000
verzuimbeleid – verzuim	-0,02	-0,05	0,000
verzuimcultuur – arbeidstevredenheid	-0,06	-0,08	0,000
verzuimcultuur – verzuim	0,01	0,03	ns
arbeidstevredenheid – verzuim	-0,02	-0,06	0,000
Longitudinale regressiegewichten (BETA)			
verzuimbeleid1 → verzuimbeleid2 (en 2 → 3)	0,54	0,55	0,000
verzuimbeleid1 → verzuimcultuur2 (en 2 → 3)	-0,04	-0,04	0,010
verzuimbeleid1 → arbeidstevredenheid2 (en 2 → 3)	0,12	0,13	0,000
verzuimbeleid1 → verzuim2 (en 2 → 3)	-0,03	-0,05	0,015
verzuimcultuur1 → verzuimcultuur2 (en 2 → 3)	0,46	0,46	0,000
verzuimcultuur1 → verzuimbeleid2 (en 2 → 3)	-0,02	-0,02	ns
verzuimcultuur1 → arbeidstevredenheid2 (en 2 → 3)	-0,03	-0,03	ns
verzuimcultuur1 → verzuim2 (en 2 → 3)	-0,01	-0,02	ns
arbeidstevredenheid1 → arbeidstevredenheid2 (en 2 → 3)	0,35	0,37	0,000
arbeidstevredenheid1 → verzuimbeleid2 (en 2 → 3)	0,05	0,06	0,001
arbeidstevredenheid1 → verzuimcultuur2 (en 2 → 3)	0,00	0,00	ns
arbeidstevredenheid1 → verzuim2 (en 2 → 3)	-0,02	-0,04	0,037
verzuim1 → verzuim2 (en 2 → 3)	0,36	0,36	0,000
verzuim1 → verzuimbeleid2 (en 2 → 3)	-0,04	-0,02	ns
verzuim1 → verzuimcultuur2 (en 2 → 3)	0,08	0,05	0,004
verzuim1 → arbeidstevredenheid2 (en 2 → 3)	-0,04	-0,03	ns
verzuimbeleid1 → verzuimbeleid3	0,18	0,17	0,000
verzuimcultuur1 → verzuimcultuur3	0,25	0,24	0,000
arbeidstevredenheid1 → arbeidstevredenheid3	0,19	0,18	0,000
arbeidstevredenheid1 → verzuim3	0,26	0,25	0,000

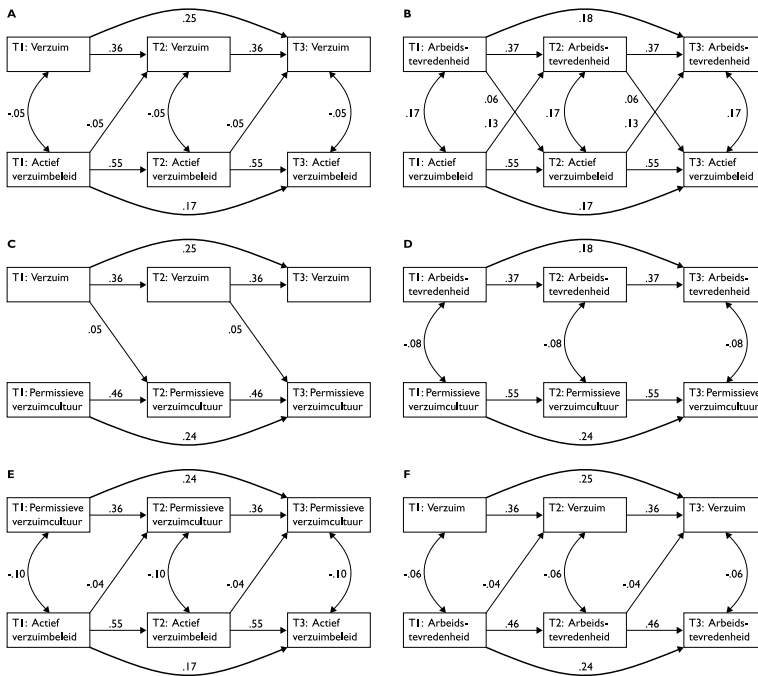
Uit figuur 1A blijkt dat actief verzuimbeleid van de leidinggevende negatief samenhangt met verzuim. Werknemers die ervaren dat hun leidinggevende een actief verzuimbeleid voert, geven minder vaak aan dat ze in het afgelopen jaar verzuimd hebben vanwege ziekte of ongeval dan werknemers die dit niet ervaren. Als we kijken naar de longitudinale effecten, dan zien we dat een actief verzuimbeleid van de leidinggevende bijdraagt aan minder verzuim in het daaropvolgende jaar. Actief verzuimbeleid lijkt dus effectief te zijn in het verminderen van toekomstig verzuim. We vinden geen omgekeerde relatie: als een werknemer heeft verzuimd, wordt dat niet een jaar later gevolgd door meer actief verzuimbeleid van de leidinggevende.

Uit figuur 1B blijkt dat actief verzuimbeleid van de leidinggevende positief samenhangt met arbeidstevredenheid. Werknemers die vinden dat hun leidinggevende een actief verzuimbeleid voert, zijn meer tevreden met hun werk dan werknemers die dit niet vinden. Ook zijn er longitudinale effecten. Een actief verzuimbeleid draagt bij aan hogere tevredenheid met het werk één jaar later. En omgekeerd blijkt dat een hogere tevredenheid met het werk bijdraagt aan een positievere beoordeling van het verzuimbeleid van de leidinggevende één jaar later. Hier is dus sprake van een reciproke relatie, al is het effect van verzuimbeleid op arbeidstevredenheid groter dan het omgekeerde effect van arbeidstevredenheid op verzuimbeleid.

Wanneer we naar de relatie tussen verzuim en verzuimcultuur kijken, blijkt dat een permissieve verzuimcultuur cross-sectioneel niet samenhangt met verzuim (zie figuur 1C). Als we naar de longitudinale relaties kijken, blijkt verder dat een permissieve verzuimcultuur niet het verzuim bevordert. Wel blijkt er een omgekeerd longitudinaal effect te zijn: werknemers die hebben verzuimd, rapporteren een jaar later een meer permissieve verzuimcultuur.

Een permissieve verzuimcultuur hangt negatief samen met arbeidstevredenheid (zie figuur 1D). Werknemers die vinden dat medewerkers van hun afdeling of team zich gemakkelijk ziek melden, zijn minder tevreden met hun werk dan werknemers die dit niet vinden. Er blijken echter geen longitudinale effecten te zijn van permissieve verzuimcultuur op arbeidstevredenheid of omgekeerd.

Figuur 1 Het LISREL-model met gestandaardiseerde parameters. Het totale model bevat alle relaties tussen de vier variabelen. In de figuur zijn de variabelen per tweetal weergegeven



Verder blijkt er een negatieve samenhang te bestaan tussen actief verzuimbeleid van de leidinggevende en een permissieve verzuimcultuur (zie figuur 1E). Werknemers met een leidinggevende die een actief verzuimbeleid voert, ervaren een minder permis-

sieve verzuimcultuur dan werknemers met een leidinggevende die dat niet doet. Longitudinaal blijkt dat actief verzuimbeleid van leidinggevende bijdraagt aan een minder permissieve verzuimcultuur één jaar later. Actief verzuimbeleid kan dus de verzuimcultuur verbeteren.

Ten slotte hangt arbeidstevredenheid negatief samen met verzuim (zie figuur 1F). Werknemers die tevreden zijn met hun werk, verzuimen minder dan werknemers die ontevreden zijn met hun werk. Ook vinden we een longitudinale relatie tussen arbeidstevredenheid en verzuim. Werknemers die ontevreden zijn met hun werk, verzuimen in het daaropvolgende jaar meer dan tevreden werknemers. De combinatie van figuur 1B en 1F laat zien dat actief verzuimbeleid (op T1) leidt tot lager verzuim (op T3) via hogere arbeidstevredenheid (op T2). Dit indirecte effect is significant ($p < ,05$).

Invloed van demografische kenmerken

In tabel 3 staan de ongestandaardiseerde en gemiddelde gestandaardiseerde regressiegewichten gepresenteerd voor de effecten van de demografische variabelen (geslacht, leeftijd en opleiding) op verzuimbeleid, verzuimcultuur, arbeidstevredenheid en ziekteverzuim. Uit de tabel blijkt dat vrouwen het verzuimbeleid van hun leidinggevende als actiever ervaren en vaker het werk hebben verzuimd vanwege ziekte of ongeval dan mannen. Verder blijkt dat oudere werknemers minder hebben verzuimd en een minder permissieve verzuimcultuur ervaren dan jongere werknemers. Ten slotte ervaren hoger opgeleide werknemers een minder permissieve verzuimcultuur, zijn meer tevreden met hun werk en geven minder vaak aan het werk verzuimd te hebben vanwege ziekte of ongeval dan lager opgeleide werknemers.

Tabel 3 Invloed van demografische variabelen (geslacht, leeftijd en opleiding)

Regressiegewichten (GAMMA)	Ongestandaardiseerde parameter	Gemiddelde gestandaardiseerde parameter	p =
geslacht → verzuimbeleid	0,07	0,04	0,003
geslacht → verzuimcultuur	-0,03	-0,02	ns
geslacht → arbeidstevredenheid	0,02	0,01	ns
geslacht → verzuim	0,04	0,04	0,004
leeftijd → verzuimbeleid	0,00	0,01	ns
leeftijd → verzuimcultuur	-0,00	-0,03	0,038
leeftijd → arbeidstevredenheid	0,00	0,01	ns
leeftijd → verzuim	-0,00	-0,05	0,002
opleiding → verzuimbeleid	0,01	0,02	ns
opleiding → verzuimcultuur	-0,07	-0,12	0,000
opleiding → arbeidstevredenheid	0,03	0,06	0,000
opleiding → verzuim	-0,01	-0,04	0,010

Discussie

In dit artikel bestuderen we de longitudinale relaties tussen verzuimbeleid en verzuimcultuur en de uitkomstmaten arbeidstevredenheid en verzuim. Uit het onderzoek blijkt dat werknemers die vinden dat hun leidinggevende een actief verzuimbeleid voert, in het daaropvolgende jaar minder verzuimen. Het voeren van een actief verzuimbeleid

lijkt daarmee een effectief middel om het verzuim in de organisatie terug te dringen. Verder blijkt dat actief verzuimbeleid van de leidinggevende over de tijd de arbeidstevredenheid van de werknemer verhoogt, en dat werknemers die tevreden zijn met hun werk in het jaar daarop minder verzuimen. Actief verzuimbeleid vermindert daarmee de kans op toekomstig verzuim zowel rechtstreeks als indirect via hogere arbeidstevredenheid.

Arbeidstevredenheid blijkt in dit onderzoek meerdere rollen te vervullen. Enerzijds loopt het verzuimverlagende effect van verzuimbeleid deels via hogere arbeidstevredenheid. Dit is in overeenstemming met een ander longitudinaal onderzoek, dat laat zien dat lage arbeidstevredenheid voorspellend is voor het optreden van kortdurend verzuim (Ybema et al., 2009). Anderzijds blijkt dat arbeidstevredenheid zowel invloed heeft op het verzuim als op het oordeel over het verzuimbeleid. Dit laat zien dat het van belang is om arbeidstevredenheid als verklarende variabele op te nemen om te voorkomen dat de effecten van verzuimbeleid op verzuim gekleurd zijn door de samenhang met arbeidstevredenheid (vgl. Zapf et al., 1996).

Ten aanzien van de verzuimcultuur vinden we – in tegenstelling tot eerdere onderzoeken van Martocchio (1994) en Markham en McKee (1995) – geen longitudinale effecten van verzuimcultuur op verzuim. Ook vinden we geen effect van verzuimcultuur op arbeidstevredenheid. Wel is er een omgekeerd effect: werknemers die verzuimen, ervaren één jaar later een meer permissieve verzuimcultuur waarin medewerkers zich makkelijk ziek melden. Wellicht merken werknemers die verzuimen dat hun verzuim geaccepteerd wordt, ook als zij strikt genomen hadden kunnen doorwerken (bijvoorbeeld met een verkoudheid). Daarnaast blijkt dat werknemers die vinden dat hun leidinggevende een actief verzuimbeleid voert, na één jaar een minder permissieve verzuimcultuur ervaren. Dit wijst erop dat verzuimcultuur het resultaat lijkt te zijn van hoog verzuim en slecht verzuimbeleid en niet zozeer als oorzaak van hoog verzuim of ontbrekend beleid gezien moet worden.

De onderzoeksbevindingen tonen aan dat een actief verzuimbeleid van de leidinggevende bijdraagt aan het reduceren van verzuim, het verhogen van de arbeidstevredenheid en het verminderen van een permissieve verzuimcultuur. Dit resultaat heeft praktische implicaties. Voor werkgevers is het van belang dat hun werknemers gezond, productief en gemotiveerd zijn. Het voeren van een actief verzuimbeleid – waarbij leidinggevenden oog hebben voor de gezondheid en het welzijn van hun medewerkers, zich inspanssen om verzuim te voorkomen en aandacht en tijd besteden aan het begeleiden van zieke werknemers – draagt bij aan een hogere arbeidstevredenheid, minder verzuim en een cultuur waarin ziekteverzuim minder vanzelfsprekend is. Daarbij is het goed om te beseffen dat actief verzuimbeleid slechts een onderdeel is van de wijze waarop een bedrijf met medewerkers omgaat. Uit andere artikelen op basis van dit longitudinale onderzoek blijkt bijvoorbeeld, dat ook Integraal Gezondheidsmanagement (IGM) de arbeidstevredenheid verhoogt en het verzuim verlaagt (Ybema et al., 2008). Bovendien blijkt een rechtvaardige bejegening van werknemers de arbeidstevredenheid te verhogen (Ybema, 2007) en het verzuim te verlagen (Ybema & Van den Bos, 2008). Een bedrijf lijkt dus meerdere instrumenten in handen te hebben bij het verlagen van verzuim en het verhogen van arbeidstevredenheid.

Demografische kenmerken (geslacht, leeftijd en opleidingsniveau) blijken vooral van invloed te zijn op het verzuim. Vrouwen, jongeren en lager opgeleiden geven vaker aan dat zij hebben verzuimd dan mannen, ouderen en hoger opgeleiden. Deze bevindingen komen in grote lijnen overeen met die van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (Smulders, 2004). Verder ervaren jongere en lager opgeleide werknemers een meer permissieve verzuimcultuur dan oudere en hoger opgeleide werknemers. Een

mogelijke verklaring hiervoor is, dat jongere en lager opgeleide werknemers wat minder belang hechten aan werk (ten opzichte van gezin en vrije tijd) dan oudere en hoger opgeleide werknemers (Ybema & Smulders, 2004). Wellicht ervaren mensen die weinig belang hechten aan werk tevens een meer permissieve verzuimnorm, waarbij werknemers het acceptabel vinden als zijzelf of hun collega's verzuimen terwijl ze niet daadwerkelijk ziek zijn. Ten slotte blijkt dat vrouwen het verzuimbeleid van hun leidinggevende als actiever ervaren dan mannen. Dit is opvallend, omdat in het verleden is vastgesteld dat vrouwen die langdurig verzuimen, doorgaans minder goed werden begeleid dan mannen (Cuelenaere & Molenaar-Cox, 2001).

Een sterk punt van dit onderzoek is dat het longitudinaal is opgezet met drie metingen. Dit type onderzoek maakt het mogelijk om uitspraken te doen over de causaliteit van de gevonden verbanden (vgl. De Lange et al., 2004). Daar komt bij dat we gegevens hebben van een grote, heterogene groep respondenten, die in grote lijnen representatief is voor de populatie van werknemers in Nederland. Hierdoor kunnen we er vertrouwen in hebben dat de conclusies uit dit onderzoek niet slechts op de deelnemers aan dit onderzoek van toepassing zijn, maar meer algemene geldigheid hebben.

Er zijn echter ook enkele kanttekeningen te plaatsen bij dit onderzoek. Zo zijn de gevonden longitudinale effecten in dit onderzoek vrij klein. Dit is niet onverwacht, en komt vooral doordat in de analyses gecorrigeerd wordt voor de stabiliteit in de variabelen. De effecten van verzuimbeleid op verzuim zijn gecorrigeerd voor het eerdere verzuim van de betreffende werknemer. De longitudinale effecten van verzuimbeleid moeten daarom worden opgevat als een bijdrage aan de *verandering* in verzuimgedrag. Actief verzuimbeleid vermindert de kans op toekomstig verzuim. Daarbij zijn ook kleine effecten relevant: in de loop der jaren zal een bedrijf dat actief verzuimbeleid voert, naar verwachting aanzienlijk kunnen besparen op de verzuimkosten. Een tweede beperking van het onderzoek is dat de metingen met tussenpozen van één jaar plaatsvinden, waardoor we geen inzicht hebben in hoe de gevonden longitudinale effecten precies ontstaan. Hiervoor zou het huidige onderzoek aangevuld kunnen worden, bijvoorbeeld met dagboekstudies.

Verder zijn alle gegevens in dit onderzoek gebaseerd op zelfrapportage. Dat geldt ook voor de verzuimgegevens. Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat zelfrapportage over ziekteverzuim en oorzaken van ziekteverzuim kan leiden tot onderrapportage. De Wit et al. (1998) hebben zelfgerapporteerd ziekteverzuim vergeleken met verzuimgegevens van de personeelsdienst en bedrijfsarts en vonden dat er bij zelfgerapporteerd ziekteverzuim sprake is van een onderrapportage van ongeveer 12% (variërend van 11% tot 24%, afhankelijk van de bevraagde onderzoekspopulatie).

Ten slotte moet worden opgemerkt dat in dit onderzoek alle vragen, dus ook die over verzuimbeleid en verzuimcultuur, gemeten zijn bij individuele werknemers. Het zou interessant zijn om na te gaan in hoeverre deze oordelen over het verzuimbeleid en de verzuimcultuur gedeeld worden door hun collega's en leidinggevend. Daarvoor is aanvullend onderzoek met gegevens van werknemers in teams, afdelingen of organisaties nodig. Bovendien beperkt dit de effecten die we kunnen verwachten van verzuim op het verzuimbeleid (Van Vuuren, 1995). In dit onderzoek vonden we geen effect van verzuim op het verzuimbeleid van de leidinggevende. De interpretatie van Van Vuuren (1995) dat de hoogte van het verzuim van invloed is op de mate waarin leidinggevend actief zijn ten aanzien van het verzuimbeleid, wordt dus niet bevestigd. Een kanttekening daarbij is dat het verzuimbeleid van deze leidinggevende niet zozeer zal afhangen van het al dan niet verzuimen van één medewerker, maar van de hoogte van het verzuim van alle medewerkers van de afdeling.

Ondanks deze beperkingen levert dit artikel belangrijke inzichten op in de relatie tussen enerzijds verzuimbeleid en verzuimcultuur, en anderzijds verzuim en arbeidstevredenheid. De conclusie van dit onderzoek is, dat actief verzuimbeleid van de direct leidinggevende na verloop van tijd leidt tot minder verzuim, tot een hogere werktevredenheid en tot een minder permissieve verzuimcultuur waarin werknemers zich minder makkelijk ziek melden. Het lijkt daarom voor bedrijven lonend om te investeren in goed actief verzuimbeleid.

Noot

- 1 Dit artikel is door TNO geschreven in het kader van het onderzoeksprogramma *Innovatie van Arbeid*, dat wordt uitgevoerd in samenwerking met de ministeries van VWS en SZW.

Literatuur

- Aarons, G.A. & Sawitzky, A.C. (2006). Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33, 289-301.
- Andriessen, S., Vuuren, C.V. van & Smulders, P.G.W. (2004). *Prikkels en sancties. Bouwstenen voor een modern ziekteverzuimbeleid*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford, J.K. & DeShon, R.P. (2003). Climate Perceptions Matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605-619.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cuelenaere, B. & Molenaar-Cox, P. (2001). *Begeleiding van mannen en vrouwen in het eerste ziektejaar*. Amsterdam: LISV.
- Dalton, D.R. & Mesch, D.J. (1991). On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions. *Journal of Applied Psychology*, 76, 810-817.
- Gellatly, I.R. & Luchak, A.A. (1998). Personal and organizational determinants of perceived absence norms. *Human Relations*, 51, 1085-1102.
- Hackett, R.D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 235-248.
- Hell, J. (2004). *Gezond verzuimmanagement; Praktische handleiding voor een totaalaanpak van ziekteverzuim*. Den Haag: Academic Service.
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Lange, A.H. de, Taris, T.W., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D. & Bongers, P. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work and Stress*, 18, 149-166.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23, 321-338.
- Lomwel, A.G.C. van & Nelissen, J.H.M. (2003). Verzuimbeleid helpt. *Economisch Statistische Berichten*, 88, 404-406.
- Markham, S.E. & McKee, G.H. (1995). Group absence behavior and standards: A multilevel analysis. *Academy of Management Journal*, 38, 1174-1190.
- Martocchio, J.J. (1994). The Effects of Absence Culture on Individual Absence. *Human Relations*, 47, 243-262.
- Mohren, D.C.L., Swaen, G.M.H., Kant, I.J., Schayck, C.P. van & Galama, J.M.D. (2005). Fatigue and job stress as predictors for sickness absence during common infections. *International Journal of Behavioral Medicine*, 12, 11-20.

- Nicholson, N. & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract: who's in control of absence? *Academy of Management Review*, 10, 397-407.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R. & Dunn, M.G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14, 157-169.
- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472-481.
- Scott, K.D. & Taylor, G.S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28, 599-612.
- Smulders, P.G.W. (1985). *Bedrijfsklimaat en ziekteverzuim*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO).
- Smulders, P.G.W. (2004). *Ziekteverzuim: hoogte, oorzaken, aandoeningen, werkgebondenheid en maatregelen. Secundaire analyses Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2003*. Hoofddorp: TNO, 2004.
- Truchon, M., Fillion, L. & Gélinas, C. (2003). Validation of a French Canadian version of the Organizational Policies and Practices (OPP) questionnaire. *Work*, 20, 111-119.
- Vuuren, T. van (1995). Evaluatie van een ziekteverzuimbeleid: Integraal management en de terugdringing van het ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 8, 221-230.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Hudy, M.J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Willemsen, M. & Wortel, E. (2002). *Achtergrond bij het Nationaal Verzuimcultuur Onderzoek*. Hoofddorp: TNO.
- Wit, R. de, Moens, G. & Dhondt, M. (1998). Een onderzoek naar de validiteit van zelfgerapporteerd ziekteverzuim. *Arbeidsgezondheidszorg & Ergonomie*, 35, 165-168.
- Ybema, J.F. (2007). De invloed van rechtvaardigheid op werkuitkomsten: een longitudinaal perspectief. *Gedrag & Organisatie*, 20, 409-426.
- Ybema, J.F. & Bos, K. van den (2008). *Effects of organizational justice on depression and sickness absence: a longitudinal perspective*. Manuscript submitted for publication.
- Ybema, J.F., Evers, M.S. & Scheppingen, A.R. van (2008). *A longitudinal study on the effects of organizational health policy on job satisfaction, burnout and sickness absence*. Manuscript submitted for publication.
- Ybema, J.F., Sanders, J. & Vroome, E. de (2006). *Cohortstudie Arbeid, Verzuim en Gezondheid (AVG): Methodologie en eerste resultaten 2004-2006*. Hoofddorp: TNO.
- Ybema, J.F. & Smulders, P.G.W. (2004). Centraliteit van werk en het belang van werkkenmerken. In I.L.D. Houtman, P.G.W. Smulders & D.J. Klein Hesseling (red.), *Trends in Arbeid 2004* (pp. 95-113). Hoofddorp: TNO.
- Ybema, J.F., Smulders, P.G.W. & Bongers, P.M. (2009). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, in press.
- Zapf, D., Dormann, C. & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145-169.