

# **Een casestudy naar de positieve en negatieve invloeden op transfer bij een tweedaagse verzuimtraining**

Juni 2008

E.C.D.J. van Hoof

3038378

**Universiteit Utrecht**

**Faculteit Sociale Wetenschappen**

**Onderwijskundig ontwerp en advisering**

**Masterthesis**

Begeleider

A.M. Versloot

Tweede beoordelaar

H. van Breda-Verduijn

## **SAMENVATTING**

---

Dit kwalitatieve onderzoek geeft antwoord op de vraag of motivatie, gelegenheid en capaciteit van invloed zijn op transfer. Hierbij worden factoren voor, tijdens en na de training ook meegenomen. Voor de training zijn de kenmerken van de deelnemers, het trainingsdesign en de werkomgeving van belang. Tijdens de training is het leren en onthouden van de aangeboden kennis en vaardigheden van belang. Als laatste is na de training het generaliseren en onthouden van de kennis en vaardigheden van belang. Transfer kan gezien worden als de overdracht van kennis of vaardigheden over een bepaalde periode van één situatie naar de performance in een nieuwe taak (Pennington, Nicolich & Rahm, 1995; Pugh & Bergin, 2006; Baldwin & Ford, 1988; Cheng & Ho, 2001). Daarnaast zal er een beschrijving gegeven worden van de visie van Falke & Verbaan op verzuim en hoe dit onderwerp aan bod komt in hun verzuimtrainingen. Dit onderzoek heeft als doel te ontdekken of transfer van kennis en vaardigheden, van de tweedaagse verzuimtrainingen naar de werksetting, heeft plaatsgevonden. De resultaten van dit onderzoek kunnen invloed hebben op toekomstige trainingen bij Falke & Verbaan. Om een antwoord te geven op de vraag of er transfer heeft plaatsgevonden zijn er dertien leidinggevenden geïnterviewd die de tweedaagse verzuimtraining bij Falke & Verbaan minimaal een jaar geleden hebben gevolgd. Met dertien leidinggevenden zijn vijf contactmomenten geweest, waarbij met ieder van deze leidinggevenden is gepraat over vijf onderwerpen. De vijf onderwerpen die aan bod zijn gekomen, zijn: motivatie, het traject voor het verzuim, het traject tijdens het verzuim, het beleid ten aanzien van verzuim en de rol van de bedrijfsarts. Uit de interviews is gebleken dat de motivatie voor het volgen van de training van de geïnterviewden, hoog bleek te zijn. Opvallend te noemen is dat het initiatief voor het volgen van de training niet bij de leidinggevenden zelf had gelegen, wat volgens Pugh en Bergin (2006) zorgt voor een lagere motivatie. De meerderheid van de leidinggevenden was vooraf op de hoogte van de doelen van de training. Ze hebben het gevoel de doelen ook bereikt te hebben. Het gevoel dat het doel van de leidinggevenden bereikt is, kan een positieve invloed hebben op transfer. De leidinggevenden geven aan dat ze het gevoel hebben verzuim goed bespreekbaar te kunnen maken op het moment dat het verzuim plaatsvindt. De omgang met de bedrijfsarts verloopt volgens de geïnterviewden moeizamer. Dit komt, volgens de leidinggevenden, door de grote hoeveelheid wisselingen van bedrijfsartsen.

## **Inhoudsopgave**

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Inleiding</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2. Situatiebeschrijving</b>                                      | <b>9</b>  |
| <b>2.1 Verzuim</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1.1 Beknopte visie op verzuim vanuit de literatuur                | 9         |
| 2.1.2 Visie Falke & Verbaan op verzuim                              | 10        |
| <b>2.2 Training</b>   | <b>12</b> |
| 2.2.1 Vooraf aan de training  | 12        |
| 2.2.2 Inhoud training   | 14        |
| 2.2.3 Beschrijving van de trainingen bij verschillende organisaties | 16        |
| <b>3. Theoretische achtergrond</b>                                  | <b>20</b> |
| <b>3.1 Transfer</b>   | <b>20</b> |
| 3.1.1 Transfer volgens de huidige literatuur                        | 20        |
| 3.1.2 Vormen van transfer   | 20        |
| 3.1.3 Meetbaar maken van transfer                                   | 24        |
| 3.1.4 Invloeden op transfer   | 25        |
| 3.1.5 Bestaande modellen op het gebied van transfer                 | 28        |
| 3.1.6 Een nieuw model   | 37        |
| <b>4. Methoden</b>  | <b>39</b> |
| 4.1 Doel  | 39        |
| 4.2 Keuze onderzoekseenheden  | 39        |
| 4.3 Beschrijving en verantwoording van de dataverzamelmethode       | 40        |
| 4.4 Registratie, verwerking, preparatie gegevens                    | 40        |
| <b>5. Resultaten</b>  | <b>42</b> |
| 5.1 Motivatie   | 48        |
| 5.2 Gelegenheid   | 51        |
| 5.3 Capaciteit  | 52        |
| <b>6. Conclusie</b>   | <b>56</b> |
| 6.1 Conclusies ten aanzien van motivatie                            | 67        |
| 6.2 Conclusies ten aanzien van gelegenheid                          | 67        |
| 6.3 Conclusies ten aanzien van capaciteit                           | 67        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>7. Discussie</b>                                    | <b>59</b> |
| <b>8. Literatuurlijst</b>                              | <b>60</b> |
| <b>9. Bijlagen</b>                                     | <b>64</b> |
| Bijlage 1 vragenlijst perceptiepeiling                 | 65        |
| Bijlage 2 topiclijst                                   | 67        |
| Bijlage 3 indeling naar onderwerp                      | 68        |
| Bijlage 4 alle zaken die de respondenten hebben gemist | 73        |

## **1. Inleiding**

---

Transfer is een begrip dat al enige tijd veel aandacht krijgt. In dit onderzoek zal transfer ‘de overdracht van kennis of vaardigheden van een training naar de werksetting’ inhouden. Het antwoord op de 1<sup>e</sup> deelvraag zal een uitgebreidere beschrijving geven van het begrip transfer.

Opleidingen en trainingen in het bedrijfsleven moeten zichzelf kunnen verkopen op de arbeidsmarkt. De afnemers of klanten van deze diensten zijn kritische consumenten en willen zien wat de effecten van deze opleidingen en trainingen zijn. Oftewel: wat is geleerd tijdens een training moet zichtbaar zijn op de werkvloer. Om de kwalificatiestructuur van opleidingen en trainingen transparanter maken, zodat competenties en kwalificaties uitwisselbaar zijn, is in 2002 de ‘Verklaring van Kopenhagen’ getekend. Deze verklaring is een afspraak tussen dertig landen over het intensiveren van de Europese samenwerking en maakt het geven van beroepsonderwijs vergelijkbaar tussen dertig landen in Europa. Deze verklaring geldt echter niet voor de effecten van trainingen in het bedrijfsleven. De Verklaring van Kopenhagen zou aanleiding kunnen zijn, om ook in het bedrijfsleven te gaan kijken naar het effect van de trainingen die zij faciliteren.

In onderzoeken naar de effecten van trainingen is al veel research gedaan. Volgens Georgenson (1982) blijkt uit onderzoek in Amerika dat slechts 10% van het geld dat aan training wordt uitgegeven, leidt tot transfer van nieuwe kennis en vaardigheden naar de werksetting. Wanneer er wordt gekeken naar hoe Georgenson deze stelling onderzocht heeft, blijkt deze retorisch van aard te zijn (Fitzpatrick, 2001):

*”How many times have you heard training directors say: ‘I...would estimate that only 10% of content which is presented in the classroom is reflected in behavioral change on the job’”*

Georgenson heeft de 10% niet onderbouwd met empirisch bewijs, maar wilde hoogstwaarschijnlijk met deze stelling de aandacht van de lezer vragen. Hierop volgend hebben auteurs deze informatie overgenomen en in onderzoeken verwerkt (onder andere Wexley & Baldwin, 1986; Baldwin & Ford 1988; Facticeau, Dobbins, Russell, Ladd & Kudisch, 1995; Machin, 2002). Naar aanleiding van het onderzoek van Georgenson zal verder onderzoek nodig zijn om uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit van trainingen.

Falke & Verbaan is een HRM-organisatie-adviesbureau. Ze hebben zich gespecialiseerd in gedrags- en cultuurverandering binnen organisaties. Zij nemen zowel de consultancy als de

opleidingen en trainingen voor hun rekening. Vanuit Falke & Verbaan bestaat de behoefte te onderzoeken of er transfer plaatsvindt bij de Training Verzuimmanagement. Het onderwerp verzuim is een van de belangrijkste drijfveren van Falke & Verbaan. In de trainingen worden handvatten aangereikt om te sturen op gedrag, hierbij is verzuim één van de belangrijkste onderwerpen. Organisaties worden ondersteund om met behulp van gesprekstechnieken, te corrigeren op ongewenst verzuimgedrag.

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal: 'Kan motivatie gezien worden als voorwaarde voor transfer en wat zijn de invloeden van gelegenheid en capaciteit op transfer bij de tweedaagse verzuimtraining van Falke & Verbaan?'. De volgende deelvragen zullen worden onderzocht:

- 1) Wat is transfer volgens de literatuur?
- 2) Hoe kan transfer gemeten worden?
- 3) Wat kunnen invloeden zijn op transfer?
- 4) Welke modellen bestaan er al op het gebied van transfer?
- 5) Hoe was de motivatie van de deelnemers voor, tijdens en na de verzuimtraining?
- 6) Ervaren de geïnterviewden de gelegenheid om de gewenste gedragingen tot uiting te laten komen in hun huidige werk?
- 7) Voor welke gewenste gedragingen hebben de geïnterviewden de kennis en vaardigheden aangereikt gekregen in de training om ze te kunnen toepassen in de eigen werksetting?

### **Opzet van het onderzoeksverslag**

Het verslag is verdeeld in zeven hoofdstukken; inleiding, situatiebeschrijving, theoretische achtergrond, methoden, resultaten, conclusie en discussie. Hoofdstuk 2 'situatiebeschrijving' is opgebouwd uit twee paragrafen; theorie over verzuim (paragraaf 2.1) en informatie over de trainingen die gegeven worden (paragraaf 2.2). Deze paragrafen zijn weer verdeeld in subparagrafen.

De trainingen die gegeven worden door Falke & Verbaan zijn verzuimtrainingen waaraan een bepaalde visie ten grondslag ligt. De eerste paragraaf zal gaan over wat er vooraf gaat aan een verzuimtraining, de inhoud van deze verzuimtraining en de beschrijving van eventuele verschillen in de verzuimtrainingen (paragraaf 2.1).

Aansluitend hierop zal er dieper ingegaan worden op de trainingen zelf. Er zal beschreven worden welke stappen Falke & Verbaan neemt voorafgaand aan een verzuimtraining. Er zal dieper ingegaan worden op de vormgeving en de inhoud van de training door Falke & Verbaan. In het trainingsdesign kunnen verschillen ontstaan zijn door de keuze om trainingen op maat aan te

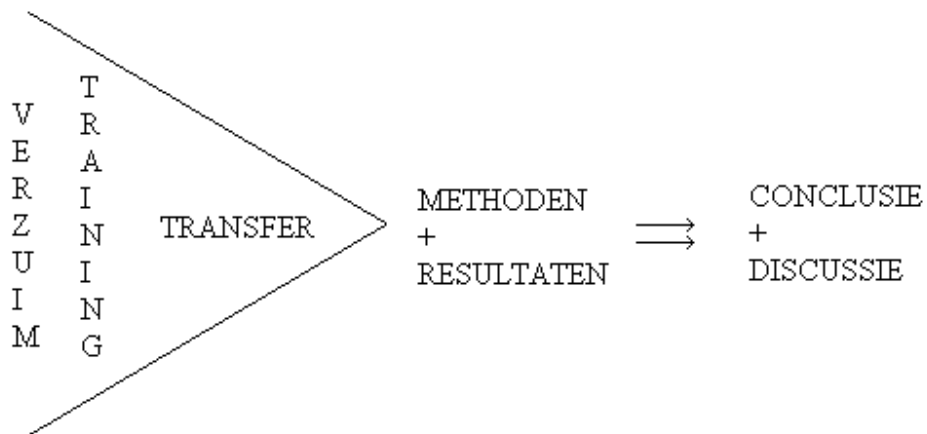
bieden. Deze eventuele verschillen zullen in de paragraaf ‘trainingen’ weergegeven worden (paragraaf 2.2).

Hoofdstuk 3 geeft de theoretische achtergrond weer. Bestaande literatuur over transfer en de verschillende definities worden beschreven. Vervolgens zal een definitie volgen, die gehanteerd zal worden in dit onderzoek. De verschillende vormen van transfer en de invloed daarvan op het onderzoek zullen weergegeven worden in deze paragraaf. Als laatste volgt een beschrijving over de moeilijkheden en de mogelijke manieren om transfer meetbaar te maken. In dit hoofdstuk worden antwoorden gegeven op de deelvragen. Paragraaf 3.1 ‘transfer’ beschrijft verschillende invloeden op transfer, welke in diverse subparagrafen verder uitgewerkt zullen worden. Bestaande modellen en een nieuw model op het gebied van transfer wordt eveneens weergegeven in deze paragraaf. Aangezien motivationele factoren van grote invloed kunnen zijn op transfer (Colquitt, LePine & Noe, 2000), zal motivatie ook een belangrijke rol spelen in dit onderzoek. De hypothese die wordt gesteld in dit onderzoek is dat motivatie een voorwaarde is voor positieve transfer. Wanneer men geen motivatie toont zal er mogelijk negatieve transfer of zero transfer (geen transfer) hebben plaatsgevonden. Om uitspraken te kunnen doen over de mate van positieve dan wel negatieve transfer worden de factoren gelegenheid en capaciteit gebruikt om uitspraken te kunnen doen over de mate van transfer.

Hoofdstuk 4 ‘methoden’ beschrijft de keuzes die gemaakt zijn tijdens het ontwerp van het onderzoeksdesign. De resultaten, weergegeven in hoofdstuk 5, weerspiegelen informatie uit de interviews. Hoofdstuk 6 ‘conclusie’ en hoofdstuk 7 ‘discussie’ geven weer wat de interpretaties van de gegevens kunnen zijn. Als inleiding voor ieder hoofdstuk volgt een korte beschrijving over wat er in dat hoofdstuk beschreven zal worden.

Het onderzoek zal de antwoorden op de deelvragen stapsgewijs beschrijven. De beantwoording daarvan gebeurt na de desbetreffende paragraaf.

In figuur 1 wordt weergegeven hoe het onderzoeksverslag is opgebouwd.



**Figuur 1. Toespitsing op het onderwerp transfer**

Het onderzoeksverslag begint met een situatiebeschrijving over verzuim en de inhoud van de trainingen, wat toegespitst wordt naar transfer. Informatie die wordt verzameld via bepaalde methoden zal leiden tot bepaalde resultaten. Deze resultaten zorgen ervoor dat er bepaalde conclusies getrokken kunnen worden. Als laatste zal een discussie volgen.



## **2. Situatiebeschrijving**

---

### **2.1 Verzuim**

#### **2.1.1 Beknopte visie op verzuim**

In 2002 werd de Wet Verbetering Poortwachter ingesteld. Deze wet is opgesteld om de hoge WAO-instroom een halt toe te roepen. De Wet Arbeidsongeschiktheidsverzekering was een uitkering voor mensen die niet meer in staat waren om te werken. Inmiddels is deze term vervangen door WIA (Wet werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen). De Wet Poortwachter heeft als doel de re-integratie van medewerkers terug naar de werkvloer te bevorderen, waarbij de Arbodienst optreedt als adviseur voor werkgever en werknemer (Nieuwland, 2005). Een Arbodienst bestaat uit bedrijfsartsen die deskundig zijn in het bepalen in welke mate een werknemer terug kan keren op de werkvloer. Door deze wet is een grotere verantwoordelijkheid bij de werkgever komen te liggen op het gebied van ziekteverzuim. De werkgever moet er zorg voor dragen dat de werknemers zo snel mogelijk weer op de werkplek terugkeren. In tabel 1 zijn de verzuimpercentages te vinden van de periode 1999 tot 2005 zoals deze zijn weergegeven op de site van het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek). Het CBS (Bron: [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)) berekent de verzuimpercentages door het 'aantal door ziekte verzuimde dagen, in procenten van het totaal aantal beschikbare dagen van de werknemers in het kwartaal' te nemen. Het zwangerschaps- en bevallingverlof wordt hier niet meegerekend.

**Tabel 1.** *Verzuimpercentages van 1999 tot 2005*

| <b>Jaar</b> | <b>Verzuimpercentage</b> |
|-------------|--------------------------|
| 1999        | 6,0 %                    |
| 2000        | 6,1 %                    |
| 2001        | 6,1 %                    |
| 2002        | 5,3 %                    |
| 2003        | 4,7 %                    |
| 2004        | 4,0 %                    |
| 2005        | 4,0 %                    |

Het CBS maakt melding van een verzuimpercentage van 5,3% in het jaar dat de Wet Verbetering Poortwachter is ingevoerd. In de jaren daarna is een daling te zien. In 2004 en 2005 zijn de verzuimpercentages gelijk gebleven.

Door de invoering van de wet verbetering poortwachter is het voor werkgevers belangrijker geworden om zich bezig te houden met verzuim omdat ze zelf de (financiële) gevolgen meer zijn gaan voelen dan tijdens de tijd van de WAO. Daarom is er een groeiende vraag naar advies op het gebied van verzuim en hoe verzuim het beste aan te pakken is. Falke & Verbaan is een van de adviesbureaus die er bestaan op het gebied van verzuimbeheersing.

### **2.1.2 Visie Falke & Verbaan op verzuim**

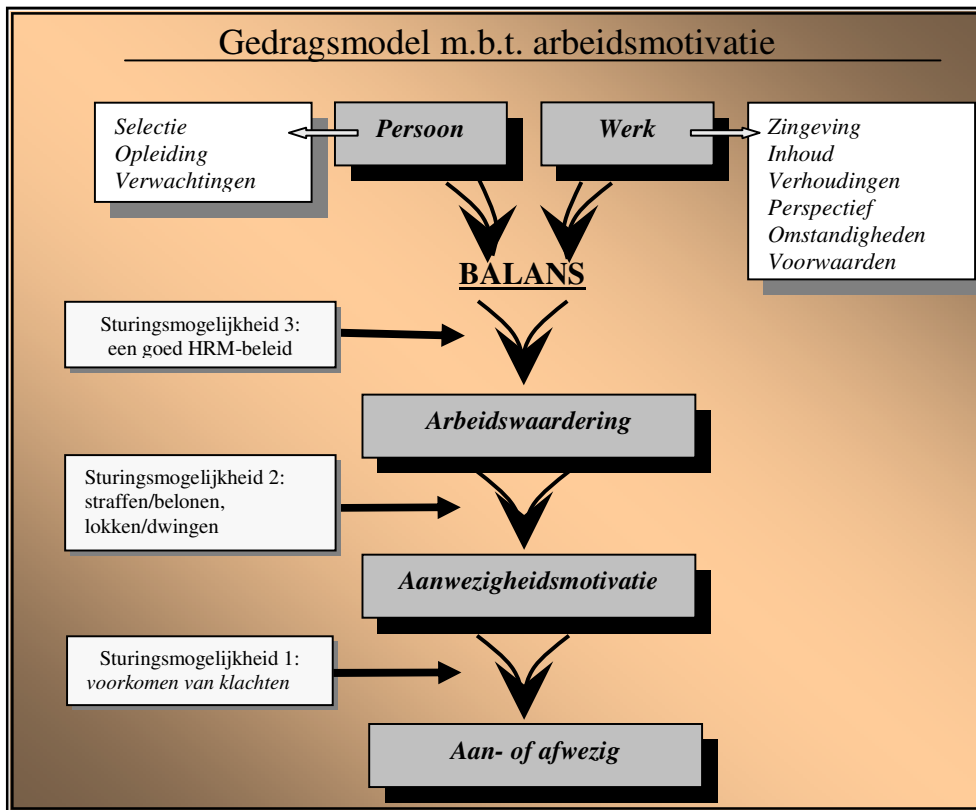
Het is belangrijk om te weten wat de visie van Falke & Verbaan is, omdat dit een uitwerking heeft op de training. Het gedrag van de leidinggevende zou naar aanleiding van de training veranderd moeten zijn en om dit helder te kunnen formuleren is het van belang te weten wat deze leidinggevendenden dan ‘anders’ moeten doen. Er wordt alleen ingegaan op het gedachtegoed van Falke & Verbaan.

De visie binnen Falke & Verbaan is dat iedereen wel eens ziek kan zijn of wel eens last heeft van klachten. Mensen met vergelijkbare klachten hoeven echter niet per definitie hetzelfde verzuimpatroon te laten zien. Bij de constatering van een klacht zal een keuze volgen. De keuze om thuis te blijven of juist toch te gaan werken. Het is dus niet zozeer de klacht die iemand heeft, maar de manier waarop diegene daarmee omgaat wat bepaalt of iemand verzuimt of niet. Falke & Verbaan ziet verzuim dan ook als gedrag. Verzuim wordt gedefinieerd als ‘afwezigheid van het werk met een beroep op de loondoorbetaling bij de werkgever of de ziektewet’.

De visie van Falke & Verbaan op verzuim is dat het gedrag van de mens in zijn werk, in interactie met zijn omgeving, te beïnvloeden is. De manier waarop individuen zich binnen een organisatie gedragen, heeft direct invloed op inzetbaarheid en productiviteit van het totaal en daarmee op het resultaat van een organisatie. Een kleinere inzetbaarheid heeft een negatieve invloed op de productiviteit. Maatregelen kunnen genomen worden om bij een kleinere inzetbaarheid toch dezelfde productiviteit te behalen. Een maatregel zou kunnen zijn dat andere medewerkers harder moeten werken of dat medewerkers extra diensten gaan draaien. Het gedrag van medewerkers en daarmee het functioneren van de organisatie is te beïnvloeden door medewerkers aan te spreken op mogelijkheden en verantwoordelijkheden. Eenvoudig samen te vatten in de volgende zin:

*“Ziekte overkomt je, verzuim is een keuze”*

Bij het keuzeproces wat een individu op dat moment moet maken zijn de persoon zelf, de omgeving en de balans tussen werk en persoon van invloed. Dit gegeven maakt verzuim beïnvloedbaar.



**Figuur 1.** *@gedragmodel m.b.t. arbeidsmotivatie*

Een organisatie moet ervoor zorgen dat de arbeidsomstandigheden goed zijn om klachten te voorkomen (sturingsmogelijkheid 1).

Daarnaast kan de persoon zelf een mate van druk voelen om te gaan werken. Een hoge aanwezigheidsmotivatie kan ervoor zorgen dat deze persoon de keuze maakt om te gaan werken ondanks zijn of haar klachten. Een organisatie kan echter ook de aanwezigheidsmotivatie vergroten door aanwezigheid te belonen, een werknemer naar het werk te lokken of aanwezigheid af te dwingen (sturingsmogelijkheid 2). De leidinggevende van de medewerker of de bedrijfsarts kunnen deze sturingsmogelijkheid gebruiken om invloed uit te kunnen oefenen op het verzuim.

Ook arbeidswaardering is iets waar een organisatie zorg voor moet dragen. Arbeidswaardering betekent dat een werknemer graag naar zijn werk gaat omdat hij het leuk vindt. De medewerkers zijn trots dat ze voor de organisatie mogen werken en krijgen het gevoel dat ze gewaardeerd

worden. Een goed HRM-beleid legt oorzaken van verzuim bloot en kan deze tevens oplossen (stuuringsmogelijkheid 3).

Naar aanleiding van deze visie heeft Falke & Verbaan een model ontwikkeld. In het model in figuur 1 zijn alle stuuringsmogelijkheden en de verhoudingen ten opzichte van elkaar weergegeven.

## **2.2 Training**

Deze paragraaf zal gaan over wat er vooraf gaat aan een training bij Falke & Verbaan, de inhoud van de training in het algemeen en de beschrijving van de trainingen die Falke & Verbaan heeft gegeven bij verschillende organisaties. In het gecombineerde model (figuur 8 op bladzijde 38) wordt het trainingsdesign genoemd als een belangrijke factor voor transfer. In de volgende paragrafen zal het trainingsdesign beschreven worden.

### **2.2.1 Vooraf aan de training**

Voordat een training plaatsvindt gaat er een traject aan vooraf. Een opdracht komt binnen bij het bedrijf Falke & Verbaan. Dit kan door acquisitie, maar ook door vervolg opdrachten na een eerder traject bij de opdrachtgever. Na het aannemen van de opdracht zal er eerst een offerte gemaakt worden. Als de organisatie goedkeuring geeft aan deze offerte, zal de eerste stap van Falke & Verbaan een Quick scan zijn. Een Quick Scan is een meetinstrument om met zo weinig mogelijk middelen (geld, tijd, meettechniek e.d.) de situatie met betrekking tot het ziekteverzuim in beeld te brengen met de daarbij behorende belangrijkste achterliggende oorzaken. Oorzaken van een hoog ziekteverzuim kunnen onder andere een incompleet ziekteverzuimbeleid, een onduidelijke rol van de bedrijfsarts of het gedrag van de leidinggevenden zijn. Van de belangrijkste oorzaken wordt een verslag gemaakt, dat gedurende een sessie van twee uur wordt teruggekoppeld aan het Management en P&O.

Bij de Quick Scan worden de volgende bronnen gebruikt:

#### *Documentenstudie*

Dit betreft het doorlichten van beschikbare documenten zoals nota-verzuimbeleid, ziek- en herstelmeldingsprocedure, (sociale) jaarverslagen, RI&E e.d.. De studie moet leiden tot inzicht in de specifieke situatie bij de organisatie, en de onderlinge samenhang.

#### *Verzuimanalyse*

Het gaat hier om het analyseren van materiaal, dat beschikbaar is omtrent ziekteverzuim. Hiervoor wordt data uit het verzuimregistratiesysteem gebruikt, eventueel aangevuld met gegevens van de Arbodienst, bijvoorbeeld diagnosecodes.

#### *Verzuimnormberekening*

Met de zogenaamde Verbaannorm<sup>1</sup> wordt uitgerekend wat als het minimaal haalbare verzuim voor de organisatie beschouwd kan worden. Daan Verbaan heeft in 1984 de Verbaannorm ontwikkeld. De Verbaannorm geeft managers een indicatie van het haalbare verzuim in hun organisatie, afgezet tegen het ingeschatte, haalbare verzuim in heel Nederland. De Verbaannorm maakt hiervoor gebruik van twee belangrijke variabelen: de leeftijd verdeeld in vijf klassen en het werkniveau (LBO, HBO, WO) verdeeld in vijf klassen. De berekende Verbaannorm kan op termijn dienen als verzuimdoelstelling voor de organisatie en maakt het mogelijk de kostenbesparing van een vermindering in het verzuim zichtbaar te maken.

Er zijn twee kritische kanttekeningen te maken. Als eerste zou deze Verbaannorm gezien moeten worden als een beoogde doelstelling. Het is de vraag of een organisatie aan deze doelstelling kan voldoen en of de juiste middelen en personen ingezet worden om het doel te bereiken. Hoe sterk ligt de nadruk in de organisatie op de doelstelling? Wellicht worden verkeerde technieken gebruikt om de norm te bereiken. De tweede kanttekening kan geplaatst worden bij de verdeling van de variabelen in leeftijd en werkniveau. Hiermee wordt gesuggereerd dat er verschil is in het verzuim bij verschillende leeftijdscategorieën en opleidingsniveau. Dit zou kunnen leiden tot screening bij sollicitaties wat een vorm van discrimineren kan aannemen.

---

<sup>1</sup> Falke & Verbaan past de huidige actuele verzuimpercentages van het CBS aan op de te verwachten daling van het verzuimpercentage. Deze verwachting wordt aan 150 hoofden P&O en directeuren uit de profit en non-profit sector gevraagd. Voor deze berekening wordt een beroep gedaan op de cliëntèle van Falke & Verbaan. Tijdens een verzuimtraject in een organisatie wordt aan alle betrokkenen (directeur, P&O, leidinggevenden) gevraagd hoe ver zij denken dat het verzuim kan dalen binnen hun organisatie. Uit analyse van de laatste gegevens blijkt dat men gemiddeld een daling denkt te kunnen realiseren van 33% ten opzichte van hun huidige verzuim. Op deze uitkomst is een correctie uitgevoerd, omdat de cliëntèle van Falke & Verbaan met name bestaat uit organisaties waar het verzuim te hoog gevonden wordt. Bij extrapolatie van deze, vooral interne gegevens, blijkt dat iedere organisatie, ongeacht de hoogte van het verzuim, denkt bij een actief beleid, minimaal een daling te kunnen realiseren van 10%. Als wordt uitgegaan van het huidige gemiddelde verzuimpercentage in Nederland van 4%, en een daling van 10% veronderstellen als haalbaar ingeschat verzuimniveau, wordt dit percentage 3,6%.

### *Interviews sleutelinformanten*

De interviews met sleutelinformanten moeten ervoor dienen om een indruk te krijgen omtrent de problematiek van het ziekteverzuim en de organisatorische context waartegen dat geplaatst moet worden. De interviews hebben het karakter van een diepte-interview waarbij het niet gaat om representativiteit. Tijdens het interview wordt wel gebruik gemaakt van de voorkennis uit de documentenstudie.

De sleutelinformanten bestaan uit:

- Lid van de Raad van Bestuur
- Lid van het MT (Management Team)
- 2 afdelingshoofden
- Een afvaardiging van P&O
- Voorzitter of secretaris van de OR
- De Bedrijfsarts

### *Perceptiepeiling*

Uit de praktijk van Falke & Verbaan blijkt dat ieder van de te onderscheiden groepen in organisaties (zoals management, leidinggevenden, medewerkers en P&O) zo hun eigen percepties hebben met betrekking tot de oorzaken van het ziekteverzuim. Vaak weten de personen dit niet van elkaar en deze verschillen worden daarom ook niet ter discussie gesteld. Hierdoor ontstaat een soort irrationaliteit in de organisatie omtrent de oplossingsrichtingen die gekozen moeten worden. Een perceptiepeiling (bijlage 1) dient ervoor om deze (verschillen in) percepties boven tafel te krijgen. Het invullen van de perceptiepeiling gebeurt anoniem. De perceptiepeiling bestaat uit 18 stellingen over mogelijke oorzaken voor het verzuim (bijlage 1).

De vraag is of percepties door middel van deze lijsten boven tafel komen. De perceptiepeiling geeft 18 factoren weer die veelal genoemd worden als oorzaken van een bovenmatig verzuim. Uit deze 18 factoren moeten ze drie factoren uitkiezen die de meeste nadelige gevolgen veroorzaken. Echter kan het zijn dat leidinggevenden totaal andere factoren in dit lijstje zouden willen zetten.

## **2.2.2 Inhoud training**

Met de visie “ziekte overkomt je, verzuim is een keuze” in het achterhoofd heeft Falke & Verbaan een tweedaagse verzuimtraining ontwikkeld. Hier zal een beschrijving gemaakt worden van onderwerpen die als basis gelden voor de verzuimtraining. In de volgende paragraaf zal dieper ingegaan worden op de trainingen bij de organisaties die deel genomen hebben aan het onderzoek.

De training 'Leidinggeven en verzuimbeheersing' is speciaal ontwikkeld voor de direct leidinggevenden van organisaties: diegene die in direct contact staat met de 'verzuimer'. Er zijn twee mogelijkheden tot uitvoering van de training:

1. In-company training:

De deelnemers zijn afkomstig van hetzelfde bedrijf en ontvangen de training in het eigen bedrijf of een locatie naar keuze.

2. Open inschrijving

Dit betreft een training waaraan direct leidinggevenden uit meerdere organisaties tegelijk kunnen deelnemen op een locatie van Falke & Verbaan.

De doelen van de training zijn:

- De deelnemers doen cognitieve kennis op over verzuim en eenvoudige verzuimbeheersmodellen.
- De deelnemers krijgen inzicht in de verschillende opvattingen over de mogelijke oorzaken van verzuim, zodat deze verschillen in opvatting bespreekbaar gemaakt kunnen worden.
- De deelnemers krijgen inzicht in hoe ze hun eigen verzuimproblemen kunnen vastleggen, analyseren en oplossen.
- De deelnemers kunnen definiëren wat hun rol is bij beheersing van verzuim en welke randvoorwaarden zij hierbij nodig hebben.
- De deelnemers wisselen ervaringen uit.

De operationalisering van deze doelen wordt door de trainers zelf vormgegeven. Vanuit de organisatie van Falke & Verbaan zijn hier geen handvatten voor. De deelnemers aan de tweedaagse verzuimtraining hebben geen specifieke voorkennis over verzuim nodig. De trainer dient wel rekening te houden met het opleidingsniveau van de deelnemers. Het maximaal aantal deelnemers per training bedraagt 15. De training bestaat uit; cognitieve kennisoverdracht, diagnostiek (huiswerkopdrachten), casuïstiek, vaardigheden en discussies. De minimale vereiste kennis die een trainer moet bezitten is de kennis die aangeboden wordt in het trainershandboek. Iedere trainer heeft een handboek dat door Falke & Verbaan is samengesteld. De trainers hebben allen dus een minimale basiskennis over het onderwerp verzuim en de visie van Falke & Verbaan hierop.

Extra kennis kan vergaard worden door het lezen van; D. Verbaan 'Verlaag het ziekteverzuim', V. Chr. Vrooland 'Werk en gezondheid', Steensma e.a. 'Een verantwoord ziekteverzuimbeleid' en EL.M. Goossens e.a. 'Baas, vandaag kom ik niet'.

De volgende programmaonderdelen met hun doelen komen aan bod in de training:

| <i>Programmaonderdeel</i>  | <i>Doel</i>  |
|--|--|
| Ontvangst en toelichting op het programma  | Kennismaking en het creëren van vertrouwen   |
| Inventarisatieronde  | Kennismaking van de deelnemers onderling<br>Deelnemers met elkaar in gesprek laten komen<br>Trainer een indruk geven van wat er leeft onder de deelnemers<br>'Openbreken' van de groep   |
| Waarom verzuimbeheersing   | De deelnemers inzicht verschaffen in de verschillende motieven die ten grondslag kunnen liggen aan de reden om te doen aan verzuimbeheersing   |
| Wat is ziekteverzuim   | Deelnemers de noodzakelijke (theoretische) kennis op laten doen over verzuim en verzuimbeheersing  |
| Terugkoppeling van perceptiepeiling  | Deelnemers inzicht verschaffen in de ideeën (percepties) van de verschillende partijen omtrent de oorzaken van het ziekteverzuim binnen een/ hun organisatie   |
| Wat zeggen de cijfers  | Deelnemers inzicht verschaffen in verzuimregistratie en leren hoe men verzuimcijfers kan interpreteren   |
| Verzuim als gedrag in relatie tot arbeidsmotivatoren                                     | De deelnemers inzicht geven in het gedrag dat ten grondslag ligt aan verzuim en in de achterliggende factoren die de arbeidsmotivatie (positief dan wel negatief) beïnvloeden  |
| Verzuimbeheersing in de praktijk   | Inzicht verschaffen en vaardigheid ontwikkelen in het oplossen van verzuimproblemen  |
| Verdeling van rollen, taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden rond verzuimbeheersing | Het inzicht verschaffen in de verschillende taken en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren die een rol spelen bij verzuimbeheersing. Daarbij moeten de deelnemers met name inzicht krijgen in de taken die zij zelf hebben op het gebied van verzuimbeheersing. |
| Individuele sterkten en zwakten met betrekking tot verzuimbeheersing                     | De deelnemers inzicht geven in de eigen sterke en zwakke punten op het gebied van verzuimbeheersing, zodat zij persoonlijke verbeterplannen op kunnen stellen.   |

### **2.2.3 Beschrijving van de trainingen bij verschillende organisaties**

De beschrijving van trainingen heeft als doel, weer te kunnen geven wat de verschillen zijn. Deze verschillen kunnen invloed hebben op transfer. Er zullen hier beschrijvingen worden gemaakt van de in-company trainingen die gegeven zijn aan de geïnterviewden. Deze trainingen zouden af kunnen wijken van het oorspronkelijke programma wat in paragraaf 2.2.2 beschreven staat. De verandering in de training kan zijn ontstaan doordat een organisatie andere wensen kenbaar



gemaakt heeft. Alle afwijkingen bij deze trainingen, opvallende zaken uit de documentanalyse, cijfers en de perceptiepeilingen zullen beschreven worden. Vanuit privacyoverwegingen zullen de organisaties niet bij naam genoemd worden, maar zullen zij weergegeven worden met een letter. Na de uitgebreide beschrijving van iedere organisatie volgt een schematische samenvatting (tabel 2).

#### *Organisatie A*

Organisatie A is een gemeentelijke organisatie. De organisatie bestaat uit ongeveer 450 medewerkers en is onderverdeeld in vijf sectoren. Op het gebied van verzuimbeleid heeft organisatie A reeds veel zaken goed georganiseerd. Zo is er een werkgroep Preventie, Verzuim en Reïntegratiemanagement (PVR). Daarnaast is in het beleid vastgelegd dat de leidinggevenden, integraal leidinggeven en daarom ook casemanagers zijn als het gaat om verzuim. Het verzuimpercentage van de organisatie laat een wisselend beeld zien over de afgelopen jaren: na een stijging vanaf 2001 tot 8,29% in 2003, is het verzuimpercentage in 2004 weer gedaald naar 6,01%. Berekende kostenbesparing per jaar bedraagt € 515.000,-. De perceptiepeiling is verstuurd aan 190 medewerkers en er zijn er 118 ingevuld geretourneerd door de medewerkers. De drie genoemde items als oorzaak van verzuim die opvallen zijn; 'mentaliteit m.b.t. het werk', 'te veel werk' en 'problemen in privé-situatie'. Naast oorzaken gelegen in het leidinggeven en de organisatie wijzen ze ook naar de mentaliteit en psychische weerbaarheid. De doelen van deze training wijken niet af van de originele doelen (paragraaf 2.2.2).

#### *Organisatie B*

Organisatie B is een zelfstandige onderneming. De organisatie bestaat uit ongeveer 2400 medewerkers. Het verzuimpercentage van de organisatie ligt al enige tijd ruim boven de 10%. In de ogen van de organisatie is dit te hoog. Berekende kostenbesparing per jaar is ruim € 11.555.000,-. De perceptiepeiling is ingevuld en geretourneerd door 25 medewerkers. Naar hoeveel mensen deze perceptiepeilingen waren verstuurd is niet terug te vinden in de documentatie van Falke & Verbaan. Drie items die werden genoemd als oorzaken van het verzuim staken boven de andere uit; 'mentaliteit m.b.t. werk', 'problemen in privé-situatie' en 'onvoldoende controle bij verzuim'. Het lijkt alsof de medewerkers over het algemeen de oorzaak voor verzuim bij zichzelf of een verzuimende collega neerleggen. Men is zich over het algemeen bewust van de invloed van leidinggevenden en de organisatie als geheel op het verzuim. Dit duidt op een gevoel dat er sprake is van onterecht verzuim.

In de training zijn de volgende doelen uit de lijst met eerder genoemde doelen in paragraaf 2.2.2 niet aan de orde geweest:

- Vaardigheden hebben verworven in het omgaan met verzuimers, in het bijzonder het voeren van verzuimgesprekken.
- Ervaringen hebben uitgewisseld.

### *Organisatie C*

Organisatie C is een gemeentelijke organisatie. De organisatie bestaat uit ongeveer 640 medewerkers. De afgelopen jaren is er, door een aantal gerichte activiteiten, sprake geweest van een verzuimdaling. Echter op het moment van inschakelen van Falke & Verbaan is er weer sprake van een stijgende tendens. Van een verzuimpercentage van 5,6% in 2002 is het percentage gestegen naar 6,6% in 2004. De kosten die bespaard kunnen worden, zijn vooral de kosten op het gebied van dienstverlening van de Arbo. Dit kost deze organisatie € 120.000,- op jaarbasis en zal resulteren in een halvering van deze kosten. De perceptiepeiling is aan 50 medewerkers verstuurd. In totaal hebben 21 medewerkers de vragenlijst ingevuld en teruggestuurd. Uit de perceptiepeiling blijken mogelijke oorzaken van verzuim 'onduidelijkheid over taken en bevoegdheden' het vaakst genoemd wordt, gevolgd door 'gebrekkige stijl van leidinggeven'. 'Te veel werk' volgt op de derde plaats.

### *Organisatie D*

Organisatie D is een organisatie die werkt met mensen met een verstandelijke beperking. De organisatie telt 1500 medewerkers. De organisatie heeft Integraal Management ingevoerd, maar een aantal zaken blijven desondanks nog liggen. Het verzuimpercentage was 7,1 in 2003. De kosten die bespaard kunnen worden met betrekking op verzuim komen neer op een bedrag van ruim € 880.000,- op jaarbasis. De perceptiepeiling is ingevuld door 13 medewerkers. Naar hoeveel mensen deze perceptiepeilingen waren verstuurd is niet terug te vinden in de documentatie van Falke & Verbaan. De uitkomst geeft dan ook een beperkt beeld van de percepties binnen de organisatie. Drie items genoemd als mogelijke oorzaken van verzuim staken duidelijk boven de rest uit, namelijk 'geringe psychische weerbaarheid', 'te veel werk' en 'gebrekkige stijl van leidinggeven'. Over het geheel gezien lijkt het zo te zijn dat het leidinggevend kader de oorzaken voor overmatig verzuim met name bij de medewerkers zoekt, waar medewerkers met name factoren bij leidinggevendenden in de organisatie zien. De trainingen hadden tot doel:

Er bleek op het moment van de training geen eenduidig beleid te zijn over hoe om te gaan met verzuim.

In tabel 2 zijn de belangrijkste gegevens samengevat.

**Tabel 2**      *Schematische weergave van de verschillende organisaties.*

| <b>Organisatie</b> | <b>Opvallende zaken</b>   |
|--------------------|---|
| A                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- gemeentelijke organisatie</li><li>- 450 medewerkers</li><li>- kostenbesparing € 515.000,-</li><li>- perceptiepeiling: mentaliteit m.b.t. het werk, te veel werk, problemen in privésituatie</li><li>- doelen wijken niet af van de originele doelen</li></ul> |
| B                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- zelfstandige onderneming</li><li>- 2400 medewerkers</li><li>- kostenbesparing € 11.555.000,-</li><li>- perceptiepeiling: mentaliteit m.b.t. het werk, problemen in privésituatie en onvoldoende controle bij verzuim</li><li>- afwijkende doelen</li></ul>    |
| C                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- gemeentelijke organisatie</li><li>- 640 medewerkers</li><li>- kostenbesparing € 120.000,-</li><li>- perceptiepeiling: onduidelijkheid over taken en bevoegdheden, gebrekkige stijl van leidinggeven en te veel werk</li><li>- afwijkende doelen</li></ul>     |
| D                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- zorginstelling</li><li>- 1500 medewerkers</li><li>- kostenbesparing € 880,00,-</li><li>- perceptiepeiling: geringe psychische weerbaarheid, te veel werk en gebrekkige stijl van leidinggeven</li><li>- afwijkende doelen</li></ul>                           |

### **3. Theoretische achtergrond**

---

#### **3.1 Transfer**

##### **3.1.1 Transfer volgens de literatuur**

Om transfer te kunnen onderzoeken is het van belang om een definitie van het begrip te formuleren. Een letterlijke vertaling van het woord ‘transfer’ is het Nederlandse woord ‘overzetten of overzetting’ (Wikipedia, 2007). Transfer kan gezien worden als de overdracht van kennis of vaardigheden over een bepaalde periode van één situatie naar de performance in een nieuwe taak (Pennington, Nicolich & Rahm, 1995; Pugh & Bergin, 2006; Baldwin & Ford, 1988; Cheng & Ho, 2001).

Volgens Sofo (1999, zoals geciteerd in Sofo, 2007) hechten organisaties veel belang aan kennis of vaardigheden die in de training aangeleerd zijn en die vervolgens in de werksetting tot uiting komen. Broad en Newstrom (1992) specificeren deze definitie tot enerzijds een continu proces van de overdracht van kennis en vaardigheden naar een werksetting en anderzijds ook de overdracht van deze kennis en vaardigheden naar buiten de werksetting. Dit continue proces van overdracht van kennis en vaardigheden leidt tot het beter toe kunnen passen van de vaardigheden in de werksetting over een langere periode van tijd (Broad & Newstrom, 1992).

Nieuwe aangeleerde kennis en vaardigheden zijn te kenmerken door een verandering in het gedrag (behavior) in de werksetting van de deelnemer. In grote lijnen correspondeert deze gedachte met level 3 ‘behavior’ van Kirkpatrick (1975). In paragraaf 3.1.5 zal de theorie van Kirkpatrick verder toegelicht worden.

##### **3.1.2 Vormen van transfer**

In deze paragraaf zullen verschillende vormen van transfer beschreven worden. Aan het einde van deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op deelvraag 1: Wat is transfer volgens de literatuur?

Pugh en Bergin beschrijven drie categorieën waar de vormen van transfer ingedeeld zouden kunnen worden. Goldstein (1974) en Barnard, Veldhuis & van Rooij (2001) praten over positieve, negatieve en geen transfer. Salomon en Perkins (1989) praten over low en high road transfer. Tannenbaum & Yukl (1992), Pennington en collega’s (1995), Salomon & Perkins (1989) en Gick & Holyoak (1987) gebruiken andere termen om transfer in de vorm van transferafstand aan te

duiden. Patrick (1992) maakt een onderscheid tussen horizontale of verticale transfer. De beschrijving van deze vormen zal hierna volgen.

#### *Drie categorieën*

Pugh en Bergin (2006) hebben naar aanleiding van de publicaties die bestaan over de vormen van transfer hiervan een indeling gemaakt in drie categorieën. De eerste categorie bestaat uit publicaties, waarin transfer beschreven wordt als het succesvol verkrijgen en gebruiken van eerder verworven vaardigheden in een nieuwe of complexere situatie.

De tweede categorie bestaat uit publicaties, waarin transfer beschreven wordt als het succesvol voltooien van een taak waar probleemoplossend leren aan de orde komt.

De laatste categorie schetst transfer als de betrokkenheid en de mate van succes bij een taak, waarbij kennis en vaardigheden gebruikt moeten worden die verworven zijn in de instructies.

Een overeenkomst tussen deze drie categorieën is, dat ze alle focussen op kennis en vaardigheden die in een andere (moeilijkere) setting gebruikt kunnen worden. Het blijkt hierbij om een bewust proces te gaan (Pugh & Bergin, 2006).

Voordat er gekeken zal worden in welke vorm transfer heeft plaatsgevonden, is het van belang eerst te bezien of er überhaupt transfer plaats heeft gevonden.

#### *Positieve, negatieve of geen transfer*

Goldstein (1974) en Barnard, Veldhuis & van Rooij (2001) maken het onderscheid tussen positieve, negatieve en geen transfer. Wanneer eerder verworven kennis en vaardigheden in een nieuwe situatie tot een verbetering van kennis en vaardigheden leidt, is er sprake van positieve transfer. Er is ook sprake van positieve transfer als de nieuwe kennis en vaardigheden goed kunnen worden toegepast in de eigen werkomgeving. Uit het review artikel van Wells en Schminke (2001) blijkt dat voor, tijdens en na de training maatregelen getroffen kunnen worden om de kans op positieve transfer te vergroten. Om effecten naar aanleiding van de training te kunnen meten zijn er vragenlijsten onder leerlingen verdeeld. Er is sprake van negatieve transfer als uit de vragenlijsten blijkt dat de eerder verworven kennis en vaardigheden leiden tot een verslechtering van de eigen kennis en vaardigheden. Ook is er sprake van negatieve transfer als de nieuwe kennis en vaardigheden niet goed toegepast worden in de werkomgeving (Goldstein, 1989). Zero transfer wil zeggen dat er geen verschil is tussen kennis en vaardigheden voor en na de training (Goldstein, 1989).

#### *Low-road en high-road transfer*

Zodra er is vastgesteld of er transfer heeft plaatsgevonden, rijst de vraag hoe dit proces van transfer tot stand is gekomen. Salomon en Perkins (1989) beschrijven in hun artikel dat bovengenoemd bewuste proces van transfer op twee manieren tot uiting kan komen, namelijk

door low-road of high-road transfer. Door gevarieerde en intensieve oefening, waarbij gedrag automatisch tot uiting komt in een nieuwe situatie (zonder reflectie op het eigen gedrag), vindt low-road transfer plaats. Volgens Driscoll (2005) is het behaviorisme een theorie waarin automatische gedragsreacties verklaard worden door leerprocessen. Een prikkel of stimulus (S) ontlokt een reactie of respons (R). Low-road transfer kan duiden op het automatiseren van kennis in een situatie om het vervolgens te gebruiken in de volgende. High-road transfer komt op een abstracter niveau tot uiting, waarbij de lerende een koppeling moet maken van de oude naar de nieuwe situatie. Deze vorm van terughalen van kennis wordt door Gestalt psychologen ook wel recognition genoemd. Een vorm van het cognitivisme (Driscoll, 2005).

#### *Transferafstand*

In de literatuur wordt daarnaast gesproken over de mate waarin de deelnemer de kennis en vaardigheden van de training naar de werksetting kan brengen. Dit wordt transferafstand genoemd. De transferafstand tussen het geleerde in de training en taken op het werk kan groot zijn (far transfer), wat inhoudt dat taken in veel opzichten van elkaar verschillen. De afstand kan ook klein zijn, wat inhoudt dat taken uit de training en de werksetting veel gelijkenissen vertonen (near transfer) (Tannenbaum & Yukl, 1992; Salomon & Perkins, 1989).

Een ander onderscheid in transfer dat volgens Gick & Holyoak (1987, zoals geciteerd in Barnard en collega's, 2001) te maken is, is tussen general en specific transfer. De definitie die zij geven is dat algemene (general) transfer inhoudt dat de deelnemer bepaalde werkmethoden, kennis en vaardigheden verwerft, welke gebruikt kunnen worden in nieuwe andere taken. Specifieke (specific) transfer houdt in dat een leertaak zo karakteristiek is dat er geen transfer kan worden verwacht bij andere taken. Algemene transfer kan vergeleken worden met wat Tannenbaum & Yukl (1992) en Salomon & Perkins (1989) near transfer noemen. Dezelfde vergelijking kan worden gemaakt met specifieke transfer en far transfer.

Pennington en collega's (1995) spreken in hun artikel over overeenkomsten tussen procedures en elementen (common elements) om transfer te vergroten, wat als een afstand tussen taken opgevat zou kunnen worden. Transferafstand tussen taken wordt ook aangeduid door far en near transfer. Pennington en collega's (1995) geven aan dat specifieke kennis niet getransformeerd kan worden in de performance van een nieuwe taak, ondanks dat misschien dezelfde declaratieve kennis nodig is. Deze situatie doet zich voor wanneer kennis gebruikt wordt op verschillende manieren, ook al is er een basis van 'common elements'. Deze 'common elements' worden in het onderzoek naar transfer van Baldwin en Ford (1988) een zekere generaliseerbaarheid van het geleerde genoemd. Om transfer plaats te laten vinden moet de lerende het geleerde gedrag overbrengen naar de werksetting. Vervolgens moet dit gedrag over een bepaalde periode vastgehouden worden

(Baldwin & Ford, 1988). Het overbrengen van het gedrag of ook wel kennis en vaardigheden, vraagt van de lerende zelf dat deze principes en theorieën onthoudt en toepast. Deze principes en theorieën moeten vrij algemeen zijn, willen ze in iedere werksetting toegepast worden.

#### *Horizontale of verticale transfer*

Patrick (1992) maakt een onderscheid tussen horizontale en verticale transfer. Horizontale transfer betekent dat er overdracht plaats vindt van de ene taak naar de andere. Als personen leren samen te werken achter de computer en het samenwerken ook toepassen tijdens een project, is er sprake van horizontale transfer. Er is sprake van verticale transfer als kennis of vaardigheden worden overgedragen binnen een taak. Als personen bezig zijn met Excel op de computer en vervolgens de help knop gebruiken, leren ze meerdere functies van dit computer programma te gebruiken. Bij verticale transfer is het van belang dat de deelnemer voorkennis en vooraf veronderstelde vaardigheden heeft en deze in kan zetten. In het voorbeeld van de computer moeten ze weten hoe ze een toetsenbord moeten gebruiken.

De kennis en vaardigheden zijn op een respectievelijke cognitivistische of behavioristische leertheorie gestoeld. Als de geïnterviewde uit dit onderzoek in staat zijn geweest om de kennis en vaardigheden toe te passen in de werksetting kan het zijn dat er sprake is geweest van near en algemene transfer. Zijn de geïnterviewden niet in staat om de kennis en vaardigheden over te brengen naar de werksetting, dan is dat niet te benoemen als far of specifieke transfer. De vraag die gesteld kan worden na afloop is of de transferafstand niet te groot is geweest en of er wel voldoende 'common elements' in de training zijn geweest.

#### **Beantwoording deelvraag:**

- 1) Wat is transfer volgens de literatuur?

In het voorgaande literatuur worden allerlei vormen van transfer genoemd. Deze vormen hebben overeenkomstig dat ze alle de overdracht van de ene situatie naar de andere benadrukken. In dit onderzoek zal daarom transfer gezien worden als de overdracht van kennis of vaardigheden geleerd in de training, naar de performance in een nieuwe taak. Kennis en vaardigheden die overgebracht worden van een training naar de werksetting, wordt beschreven als positieve transfer. Negatieve transfer betekent dat er een verslechtering van kennis en vaardigheden in de werksetting optreedt. Het is ook mogelijk dat hier geen verschil in te herkennen is en in die situaties is er sprake van geen transfer. De taken in de training en de taken in de werksetting moeten 'common elements' bevatten, waarbij de transferafstand klein moet zijn. Geïnterviewden moeten in staat zijn om de kennis en vaardigheden uit de training ook toe te passen in de

werksetting. De verschillende vormen van transfer kunnen een achtergrond bieden bij het verklaren van eventuele overdracht van kennis en vaardigheden naar de werksetting.

### **3.1.3 Meetbaar maken van transfer**

Om te kunnen ontdekken of er sprake is geweest van transfer, is het van belang om te weten of transfer überhaupt te meten is. Deze paragraaf zal antwoord geven op deze tweede deelvraag. De mate waarin deelnemers kennis en vaardigheden van de training mee kunnen nemen naar de werkvloer is een maatstaf voor transfer (Tannenbaum & Yukl, 1992; Barnard, Veldhuis & van Rooij, 2001; Garavaglia, 1993).

Het onderzoeken van transfer of het meten daarvan lijkt echter geen eenvoudige klus (Barnard et al., 2001; Speelman & Kirsner, 2001). Onderzoek wijst uit dat 15% van de bedrijven transfer meetbaar kan maken (Garavaglia, 1993). Ongeveer 10 tot 15% van de literatuur rapporteert over gevonden transfer (Barnard et al., 2001). Minder dan één vijfde van de bedrijven probeert transfer te meten. Van deze bedrijven is er vervolgens maar één vijfde in staat om dit daadwerkelijk ook te meten, dit is dus 4%.

Baldwin en Ford (1988) vermelden in hun onderzoek dat de moeilijkheid van het meetbaar maken van transfer vooral zit in de complexiteit van interpersoonlijke vaardigheden. Leiderschap is een voorbeeld van een interpersoonlijke vaardigheid, die lastig te operationaliseren is. Alleen als het mogelijk is om helder te formuleren wat de karakteristieken zouden moeten zijn van de nieuwe taken, is het mogelijk om transfer meetbaar te maken. Een tweede moeilijkheid die vaak ervaren wordt bij het meetbaar maken van transfer is, dat onderzoeken direct na afloop van de training worden uitgevoerd. Het is beter om dit 3 tot 18 maanden na afronding van de training te doen. Het zou zelfs beter zijn om dit na 3 én 18 maanden te doen. Het is dan mogelijk om vaardigheden die niet direct na 3 maanden zichtbaar zijn, wel na 18 maanden te kunnen onderzoeken (Baldwin & Ford, 1988). Het verloop van transfer over een langere periode is dan zichtbaar te maken.

De derde moeilijkheid bij het meetbaar maken van transfer heeft te maken met de manier waarop het proces van transfer tot stand komt. Zoals eerder in paragraaf 3.1.2 is besproken, vindt low-road transfer plaats door gevarieerde en intensieve oefening, waarbij gedrag automatisch tot uiting komt in een nieuwe situatie (zonder reflectie op het eigen gedrag). High-road transfer komt op een abstracter niveau tot uiting, waarbij de lerende een koppeling moet maken van de oude naar de nieuwe situatie. De moeilijkheid om transfer te constateren en meetbaar te maken is volgens Salomon en Perkins (1989) dat kennis en vaardigheden niet universeel zijn en dat het via verschillende manieren (low-road of high-road) kan voorkomen. Low-road transfer is relatief makkelijker om te meten. Low-road leren blijft heel dicht bij de originele leerstof. High-road is



lastiger te meten, omdat het niet duidelijk is hoe de kennis en vaardigheden van de ene situatie gebruikt kunnen worden in een nieuwe situatie. In deze situaties kan het onduidelijk zijn waarom bepaalde kennis en vaardigheden in de nieuwe situatie gebruikt worden. De kennis en vaardigheden die een persoon zich eigen heeft gemaakt in een training zijn van algemene minder specifieke aard. Dit heeft te maken met het hogere abstractieniveau, waarbij de oorspronkelijke taak en de nieuwe taak veel van elkaar kunnen verschillen. Het is moeilijker om te achterhalen of de handelingen in de nieuwe situatie een gevolg zijn van het geleerde in die situatie. Het is mogelijk dat dit door eerdere ervaringen of trainingen geleerd is. Dit maakt het lastig om high-road meetbaar te maken (Salomon & Perkins, 1989).

### **Beantwoording deelvraag:**

2) Hoe kan transfer gemeten worden?

Zoals hierboven aangegeven wordt is het meetbaar maken van transfer geen eenvoudige klus (Barnard et al., 2001; Spielman & Kirsner, 2001). Uit het onderzoek blijkt dat de geïnterviewden uit dit onderzoek na minimaal een jaar na de afronding van de verzuimtraining kunnen deelnemen aan dit onderzoek. Het gebruiken van de kennis die de geïnterviewden in de training aangeboden hebben gekregen zal centraal staan. De kwantitatieve manier om transfer duidelijk te maken, levert problemen op. In dit onderzoek is er daarom gekozen voor het hanteren van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Door te kiezen voor een telefonische manier van interviewen zal de veiligheid die nodig is om gevoelige informatie bloot te geven worden vergroot. De interviewer kan doorvragen tot de verworven kennis en vaardigheden voor de interviewer helder zijn.

### **3.1.4 Invloeden op transfer**

Als men graag wil dat transfer plaatsvindt, is het belangrijk om inzicht te hebben of krijgen in het antwoord op deelvraag 3: Wat kunnen invloeden zijn op transfer ?

Uit het reviewartikel van Cheng en Ho (2001) kwam naar voren dat individuele factoren, motivationele factoren en omgevingsfactoren van invloed kunnen zijn op transfer. Onder individuele factoren worden kenmerken geplaatst van de deelnemer, zoals persoonlijkheid en capaciteit. Het gevoel om controle te hebben op de keuzes binnen een organisatie en vertrouwen in het eigen leren en kunnen, verhoogt de kans op transfer van de inhoud van de training naar de werksetting. De motivationele factoren worden onderverdeeld in; carrière en werkhouding, betrokkenheid bij de organisatie, reactie op de training en interventies na de training. Deelnemers met een duidelijk doel voor ogen betreffende hun carrière en een grote betrokkenheid bij het werk en de organisatie hebben een hogere motivatie om te leren. Omgevingsfactoren die van invloed

kunnen zijn op transfer zijn; steun vanuit de organisatie van collega's en leidinggevend, mogelijkheden om het geleerde te oefenen en in kleine mate beperken van taken. Leidinggevend die deelnemers uit een training in een werksetting steunen en stimuleren om kennis en vaardigheden in de werksetting uit te proberen, zullen dit ook eerder doen. Het beperken van de taken, ook wel (tijdelijk) afnemen van de werkdruk, zorgt ervoor dat deelnemers zich kunnen concentreren op de nieuwe kennis en vaardigheden. Volgens Cheng en Ho (2001) zou er meer onderzoek gedaan moeten worden naar de effecten op langere termijn.

Bergin (2006) geven in hun onderzoek aan dat als personen kennis en vaardigheden leren mee te nemen naar de werksetting en hierover vooraf geïnstrueerd zijn, er een grotere kans is op een hogere mate van transfer. Deze mate van transfer is daarnaast nog afhankelijk van de interesse van de lerende in een bepaalde inhoud, een specifiek onderwerp of een domein.

Interesse kan inter-persoonlijk zijn, maar kan ook situatie afhankelijk zijn. Dit maakt het lastig om interesse te meten. Als deze interesse zich richt op een domein of specifiek onderwerp, zal dit de mate van transfer beperken. Het grotere geheel kan niet meer gezien worden, omdat de deelnemers puur naar dat stukje informatie kijken. Het niet bereiken van cognitieve doelen heeft een negatieve invloed op transfer (Pugh & Bergin, 2006).

Colquitt en collega's (2000) concludeerden in hun onderzoek dat motivatie gerelateerd is aan transfer. Volgens Cheng en Ho (2010) heeft een lage motivatie een negatief effect op transfer. De motivatie bij de training kan beïnvloed worden door individuele en situationele karakteristieken (Tannenbaum & Yukl, 1992). Uit het onderzoek van Pugh en Bergin (2006) blijkt dat wanneer de deelnemers deze situationele karakteristieken leren en oefenen, het succes in diezelfde situaties in de werksetting groter zal zijn. Met andere woorden de kennis en vaardigheden die geoefend worden in de training zullen eerder meegenomen worden naar de werksetting. Het is van belang om te realiseren dat niet alleen kennis en vaardigheden onderzocht moeten worden, want naast kennis en vaardigheden blijkt motivatie een belangrijke factor te zijn bij transfer. De relatie tussen motivatie en transfer is complex en afhankelijk van veel verschillende factoren die later beschreven zullen worden. Motivatie kan transfer op positieve of juist negatieve wijze beïnvloeden.

Volgens Mathieu, Tannenbaum en Salas (1992), die volledig inzoomen op de motivationele effecten bij transfer, had carrière planning en betrokkenheid bij een baan geen invloed op de motivatie bij de deelnemers. De training die aan de docenten van een universiteit werd gegeven, was een training over het vergemakkelijken van het corrigeren van schoolwerk. In dit onderzoek werd rekening gehouden met beperkingen in het werk voorafgaande aan de training, die de training negatief zouden kunnen beïnvloeden. Deelnemers met een duidelijke carrière planning

bijvoorbeeld, die zouden geen behoefte kunnen hebben aan deze training. Deelnemers zullen een lagere motivatie voor de training hebben als zij geen zeggenschap hebben over de keuze om deel te nemen aan de training. Na de training kan de motivatie lager zijn als zij geen ruimte en middelen (beloning in de vorm van geld, vrijmaken van uren, tijdelijke verlaging van de werkdruk) krijgen om het geleerde uit de training in hun werk toe te passen. Toch blijkt dat deze en andere situationele beperkingen maar een hele kleine invloed hebben op motivatie (Mathieu et al., 1992).

Uit verschillende onderzoeken (Colquitt et al., 2000; Tannenbaum & Yukl, 1992; Pugh & Bergin, 2006; Cheng en Ho, 2001; Mathieu et al., 1992) blijkt dat motivatie van invloed is op transfer. Motivatie zal om deze reden, zoals in de opzet van het onderzoeksverslag al is aangegeven, een prominente rol spelen in het onderzoek naar transfer in de verzuimtraining.

Speelman en Kirsner (2001) wilden de transfer over een langere periode in hun onderzoek aantonen. Ze hebben getracht te kijken naar de voorspellende factor van transfer. Om deze voorspelling te doen hebben ze gekeken naar de relatie tussen training en transfer. De ontwikkeling van vaardigheden bij taken werd onderzocht. Als in deze ontwikkeling een zekere regelmaat ontdekt wordt kunnen principes of regels ontwikkeld worden. De performance en de regelmaat hierin kunnen worden gebruikt om transfer te voorspellen. De conclusie uit het onderzoek van Speelman en Kirsner (2001) was dat het leren van nieuwe vaardigheden de snelheid van oude vaardigheden leek te vertragen. Het bleek dat het niet uitmaakte of deze nieuwe aspecten van de taken irrelevant waren voor de performance op de oude vaardigheden. Het vertragende effect op de oude vaardigheden bleek van korte duur en van toepassing op alle oude vaardigheden.

Pennington en collega's (1995) onderzoeken net als Speelman en Kirsner (2001) de voorspellende factor van transfer. In hun onderzoek wordt beschreven dat transfer plaats zal vinden als er sprake is van 'common elements'. Het leren van vaardigheden, geven zij aan, is niet mogelijk wanneer er specifieke kennis nodig is bij een bepaalde subtaak. Juist de overeenkomsten van procedures en elementen ('common elements') zorgt voor een grotere transfer van kennis en vaardigheden. In het onderzoek wordt het voorbeeld gegeven van de vaardigheid om een computerprogramma te begrijpen, wat nog niet wil zeggen dat de vaardigheid wordt beheerst om een computerprogramma te schrijven. Pennington en collega's (1995) zijn van mening dat transfer eerder zal plaatsvinden als taken met dezelfde inhoud of elementen als in de werksetting worden aangeleerd. Hierbij is niet de kennis van belang, maar het gebruik van de kennis ('use of knowledge'). In het onderzoek van Pennington en collega's (1995) werden twee teksten over eenzelfde onderwerp door de respondenten samengevoegd. Er werd onderzocht of de

reactietijd van de respondenten beïnvloed wordt door training. De controle groep mocht niet deelnemen aan de training voor het oplossen van de taak. De reacties van de respondenten die de training hadden gevolgd bleek sneller te zijn, dan de respondenten die geen training hadden gevolgd. Uit het onderzoek kwam naar voren dat transfer plaatsvond op de voorspelde momenten, maar ook op de niet voorspelde momenten. Pennington en collega's (1995) maken duidelijk in hun onderzoek dat het begrijpen van informatie een positieve invloed heeft op transfer.

### **Beantwoording deelvraag:**

3) Wat kunnen invloeden zijn op transfer?

Motivationale factoren beïnvloeden transfer in positieve of negatieve zin. Het is belangrijk om de motivatie van de respondenten goed te onderzoeken. Als de interesse van de deelnemers is gewekt tijdens de training, is het mogelijk dat er een hogere mate van transfer is. Als de interesse van de deelnemers zich heeft gericht op een specifiek deel van verzuim, kan het zijn dat het grotere geheel niet meer gezien wordt en de transfer in de weg heeft gestaan. De capaciteit van de deelnemers kan zowel een positieve als negatieve invloed gehad hebben op transfer. Als de capaciteit van de deelnemer en de aangeboden training op eenzelfde niveau zaten, kan dit een positieve stimulans voor transfer zijn. De training zou van een te hoog niveau kunnen zijn, waardoor deelnemers eerder afhaken tijdens een training. Het tegenovergestelde is ook mogelijk, waarbij de training van een te laag niveau is, waardoor deelnemers het als een nutteloze training kunnen ervaren. Een andere factor die van belang is, is of de deelnemers het gevoel hebben hun doel(en) bereikt te hebben. Bereikte doelen geven vaak het gevoel dat een training nut heeft gehad en voldeed aan de wensen van de deelnemers. Deelnemers die dit gevoel hebben, zijn eerder geneigd om het geleerde van een training toe te passen in de werksetting. De kans dat transfer van kennis en vaardigheden naar de werksetting plaats vindt, is in deze situaties groot. Wat hierbij van belang is, is dat manager ruimte creëren voor het oefenen van vaardigheden, kennis en houdingen opgedaan in de training. Oftewel zorgen dat er gelegenheid is voor de leidinggevendenden om het geleerde in de praktijk te oefenen en toe te passen.

### **3.1.5 Bestaande modellen op het gebied van transfer**

In de literatuur zijn in de afgelopen jaren meerdere modellen op het gebied van transfer ontwikkeld. Er zullen enkele van deze modellen, die van belang zijn bij dit onderzoek, besproken worden, waarmee deelvraag 4: 'Welke modellen bestaan er al op het gebied van transfer?' zal worden beantwoord. Het eerste model wat besproken zal worden is het model van Baldwin en Ford (1988), wat vervolgens gekoppeld zal worden aan het model van Broad en Newstrom(1992).

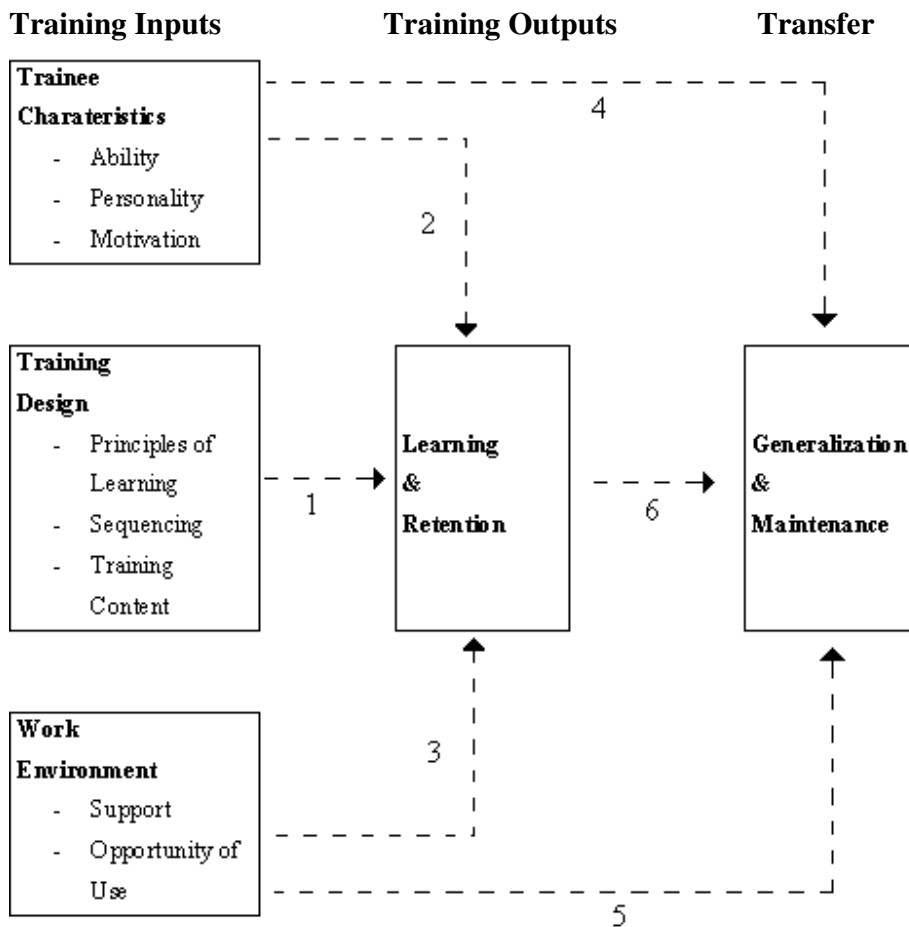
De combinatie van deze twee modellen wordt vervolgens met het model van Poiesz (1999) gekoppeld. Uiteindelijk zal de combinatie van deze drie modellen weer gekoppeld worden aan het model van Kirkpatrick (1975). Ieder model wordt gekoppeld en daaruit zal een gecombineerd model voortvloeien. In de kopjes 'koppeling model...met model....' wordt tekstuele uitleg gegeven over de keuze om de modellen te koppelen. Daardoor zal het uiteindelijke model stapsgewijs vorm krijgen.

#### *Model Baldwin en Ford (1988)*

Figuur 2 wordt door Baldwin en Ford een raamwerk genoemd om transfer te beschrijven. Het proces van transfer bestaat volgens Baldwin en Ford (1988) uit training-input factoren, training outcomes en de conditions of transfer. De training-input factoren, de factoren die bij een training aanwezig kunnen zijn, bestaan uit de samenstelling van de training (trainingsdesign), kenmerken van de deelnemers (trainee characteristics) en werkomgeving (work environment). De karakteristieken van de lerende bestaan uit; de mogelijkheden of de vaardigheden van de lerende (ability), de motivatie van de lerende (motivation) en persoonlijke kenmerken (personality). Het is belangrijk dat lerenden graag willen leren en daarbij willen presteren. De lerende moet controle kunnen houden over het leerproces en moet een bepaald niveau aan intelligentie hebben. Een deelnemer aan een cursus komt met een bepaalde verwachting. Het is belangrijk om te inventariseren wat die verwachtingen zijn bij het begin van de training. De ontwikkeling van de training bestaat uit leerprincipes, de volgorde van het trainingsmateriaal (sequencing) en de passendheid van de inhoud van de training bij de werksetting (training content). Bij de ontwikkeling van de training is het van belang om algemene doelen te stellen, want wanneer deze doelen te specifiek zijn, is het niet meer mogelijk om ze toe te passen in andere situaties. Transfer is dan niet of nauwelijks mogelijk. De kenmerken van de werkomgeving omvatten supervisie van een trainer of ondersteuning (support) van andere deelnemers, beperkingen en mogelijkheden (opportunity of use) om het geleerde tot uiting te brengen in de werksetting. Baldwin en Ford (1988) geven aan dat er op dit vlak tijdens hun onderzoek te weinig over bekend was.

De resultaten van een training (training outputs) wordt gemeten aan de hand van de mate van leren tijdens de training en het onthouden van informatie na de training.

De condities die nodig zijn voor transfer bestaan uit de generaliseerbaarheid van de kennis naar een werksetting en het onderhouden of bijhouden van de kennis over een langere periode (Baldwin & Ford, 1988).



**Figuur 2.** *Het model van Baldwin en Ford*

In dit onderzoek zal de term ‘conditions’ niet gebruikt worden. De term suggereert alsof conditie iets is waar vooraf aan voldaan moet worden, terwijl de generaliseerbaarheid en onderhouden van kennis en vaardigheden iets is wat in de werksetting na de training moet gebeuren. Volgens Baldwin en Ford (1988) betekent de generaliseerbaarheid van de vaardigheden, dat er veel mogelijkheden moeten zijn waarin de vaardigheden in de training eenvoudig toe te passen zijn in de werksetting. Bij het verschijnen van het onderzoek van Baldwin en Ford (1988) was weinig bekend over het onderhouden of bijhouden van kennis en vaardigheden over een langere periode. Het minder gebruiken van vaardigheden over een langere periode had als gevolg dat de motivatie afnam, meer moeilijkheden ontstonden in de uitvoering van de vaardigheden in de werksetting en dat de nieuwe vaardigheden niet voldoende beloond werden. In het onderzoek wordt aangegeven dat meer onderzoek gedaan moet worden naar generaliseerbaarheid en het onderhouden en bijhouden van vaardigheden.

In figuur 2 staan pijlen genummerd van 1 tot 6. Deze pijlen geven weer dat factoren een directe of juist indirecte invloed hebben op transfer bij een training. Directe effecten worden weergegeven met pijl 4, 5 en 6. Pijl 6 geeft weer dat directe effecten van transfer te constateren zijn bij leren en onthouden. Om transfer aan te kunnen tonen in zichtbare handelingen zullen deze door leren en automatiseren beter door een lerende opgenomen moeten worden. Handelingen worden routinematig. De pijlen 4 en 5 geven de relatie weer tussen de karakteristieken van de lerende en kenmerken van de werkomgeving, waarop het oorspronkelijke leren en automatiseren van vaardigheden niet van invloed zijn. De resultaten van een training hebben drie directe verbindingen met de training inputs. Kenmerken van de deelnemers, de samenstelling van de training en de werkomgeving hebben een directe invloed op de mate van leren en onthouden. Deze drie verbindingen hebben een indirecte invloed op transfer, maar een direct invloed op onthouden en leren (Baldwin & Ford, 1988).

*Model Broad en Newstrom (1992)*

Volgens Broad en Newstrom (1992) zijn er drie momenten (voor, tijdens en na de training) om transfer te meten. Broad en Newstrom (1992) beschrijven dat het gaat om een transfer partnership tussen de manager, trainer en deelnemer. De deelnemer wordt zichzelf bewust van de behoefte naar nieuwe vaardigheden. De trainer ontwikkelt het opleidingsprogramma en zorgt dat de kennis en vaardigheden geleerd kunnen worden door de deelnemer. De manager ondersteunt en begeleidt het toepassen van deze nieuwe kennis en vaardigheden in de werksetting. Broad en Newstrom (1992) geven hiermee aan dat de deelnemer, trainer en manager verschillende rollen vervullen in het opleidingstraject. Deze rollen moeten goed op elkaar aangesloten zijn (partnership) Deze drie rollen zijn van invloed op de mate van overdracht van kennis en vaardigheden naar de werksetting en dus de mate van transfer.

|                  | <b>Voor</b> | <b>Tijdens</b> | <b>Na</b> |
|------------------|-------------|----------------|-----------|
| <b>Manager</b>   | x           | ...            | x         |
| <b>Trainer</b>   | x           | ...            | ...       |
| <b>Deelnemer</b> | ...         | ...            | ...       |

**Figuur 3.** *Model van Broad en Newstrom (1992)*

Het onderzoek van Broad en Newstrom liet zien dat de rol van de manager voor de training het meeste resultaat boekt. Managers die de deelnemers vooraf aan een training stimuleren, bereiken dat deze deelnemers meer kennis en vaardigheden mee zullen en willen nemen naar de werksetting. Als tweede blijkt uit het onderzoek dat de rol van de trainer, voor de training belangrijk is (Stallings & Bizzell, n.d.). Een trainer kan ervoor zorgen dat de deelnemers vooraf aan de training al gestimuleerd worden. De deelnemers kunnen geprikkeld worden om over een onderwerp als verzuim na te denken. Ze kunnen gestimuleerd worden om met de trainer het programma op te stellen. De trainer is in de fase voor de training bepalend voor de eerste aftrap naar de training toe. Met een positief gevoel naar een training gaan, zorgt voor een meer open houding naar de kennis die aan bod gaat komen en vaardigheden die geleerd gaan worden. Stallings en Bizzell (n.d.) geven als derde aan dat de rol van de manager ook belangrijk is na de training. De manager moet uitdragen dat alle kennis en vaardigheden in de werksetting uitgetoetst mogen worden. Broad en Newstrom (1992) beschrijven dat de rol van de manager groot lijkt te zijn in de transfer van kennis, terwijl ook gebleken is uit hun onderzoek dat deze vorm het minst gebruikt wordt. Managers hebben een groot aandeel in de mate van transfer na de training. Een grotere mate van transfer zal plaatsvinden als de managers na de training strategieën uitzetten om kennis en vaardigheden van de training toe te kunnen passen. Voor en na de training is het van belang dat de manager de deelnemers aan de training ondersteunt (figuur 3).

*Koppeling Baldwin en Ford (1988) met het model van Broad en Newstrom (1992)*

Broad en Newstrom (1992) maakten de indeling van drie tijdsperiodes; voor, tijdens en na de training. De training-inputs zijn vooraf aan een training al aanwezig. De kenmerken van de deelnemers liggen min of meer al vast (mits er geen onverwachte dingen gebeuren voor de training, waardoor de motivatie nog beïnvloed wordt), het trainingsdesign en de werkomgeving liggen vast. Het leren en onthouden zijn zaken die tijdens een training spelen, echter zijn de gevolgen daarvan pas te bemerken na de training (training-outputs). Het leren en onthouden van nieuwe kennis en vaardigheden gebeurt tijdens het trainingsproces. Transfer is iets wat na afloop van de training gebeurt. Generaliseren en toepassen van de nieuwe kennis en vaardigheden in de werksetting gebeurt achteraf.



| voor   | tijdens                  | na                                 |
|--|--------------------------|------------------------------------|
| training<br>inputs   | training<br>outputs      | transfer                           |
| kenmerken<br>deelnemers<br>trainings-<br>design<br>werkom-<br>geving | leren<br>en<br>onthouden | generaliseren<br>en<br>onderhouden |

**Figuur 4.** *Eerste stap naar een gecombineerd model*

Een andere koppeling van het model van Baldwin en Ford (1988) en het model van Broad en Newstrom (1992) is dat de karakteristieken van de deelnemer (Baldwin & Ford, 1988) gekoppeld kunnen worden aan de training (Broad & Newstrom, 1992). De training wordt in deze situatie aan de deelnemers aangepast, zodat de training en de deelnemers op elkaar aansluiten. Samenstelling van de training (Baldwin & Ford, 1988) gebeurt door de trainer (Broad & Newstrom, 1992). De trainer peilt de behoeftes vanuit de verschillende lagen van de organisatie. Hierbij neemt hij de wensen en eisen mee van de opdrachtgever, de deelnemers en zijn eigen ervaringen. Als laatste kan de koppeling gemaakt worden tussen de werkomgeving (Baldwin & Ford, 1988) en de manager (Broad & Newstrom, 1992). Zoals al eerder in dit onderzoek werd benadrukt is het van belang dat de manager ruimte creëert om de kennis en vaardigheden toe te kunnen passen in de praktijk. In bovenstaand model (figuur 4) is een eerste koppeling gemaakt tussen twee modellen. De zes verbindingslijnen die oorspronkelijk in het model van model van Baldwin en Ford (1988) stonden, zijn hier weggehaald. Deze verbindingslijnen geven aan wat direct en indirect invloed heeft op de training. In dit onderzoek zal dit niet benadrukt worden, omdat dit invloeden zijn op de training en niet op transfer.

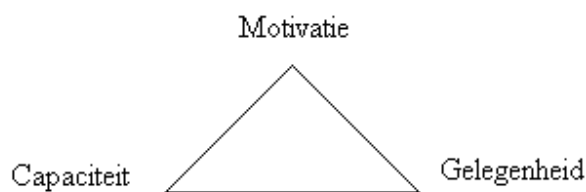
#### *Model van Poiesz (1999)*

Poiesz (1999) wil met zijn model (figuur 5) weergeven dat gedrag plaatsvindt als er aan drie voorwaarden wordt voldaan. Het individu moet het gedrag willen vertonen, moet in staat zijn tot het gedrag en moet door de omstandigheden in de gelegenheid worden gesteld om het gedrag te vertonen. In andere woorden er moet voldoende motivatie, voldoende capaciteit en voldoende gelegenheid zijn.

Aangezien Falke & Verbaan van mening is dat verzuim een gedragsaspect is, is het belangrijk om dit model voor ogen te houden. Het model van Poiesz (1999) zal gebruikt worden bij de analyse

van de interviews. Wanneer de deelnemers voldoende motivatie (M), capaciteit (C) en gelegenheid (G) hebben, zullen de deelnemers verzuim aan kunnen en willen pakken.

Volgens Poiesz (1999) kent motivatie vele bronnen (bijv. een mens vinden we grappig, interessant, mooi of juist het tegenovergestelde). De combinatie van eigenschappen als grappig, interessant, mooi of juist het tegenovergesteld zorgt ervoor dat het bij de mens in sommige gevallen aantrekt en soms ook weer afstoot. Motivatie vormt de combinatie van datgene wat aantrekt en afstoot. Fysieke capaciteit (bijv. lengte, kracht), mentale capaciteit (bijv. kennis), de financiële capaciteit (bijv. geld) en de capaciteit zoals die mogelijk gemaakt wordt door persoonsgebonden instrumenten of hulpmiddelen (bijv. bril, woordenboek, medicijn) vormen samen de voorwaarde capaciteit. Motivatie en capaciteit hebben betrekking op de persoon. Onder gelegenheid wordt door Poiesz (1999) de fysieke omstandigheden (bijv. grootte van de ruimte), de materiële omstandigheden (bijv. kwaliteit van het wegdek), de weersomstandigheden, de maatschappelijke en sociale omstandigheden (bijv. verboden te roken) en de hoeveelheid beschikbare tijd gerangschikt. Gelegenheid betreft de omstandigheden waarin een persoon verkeert.

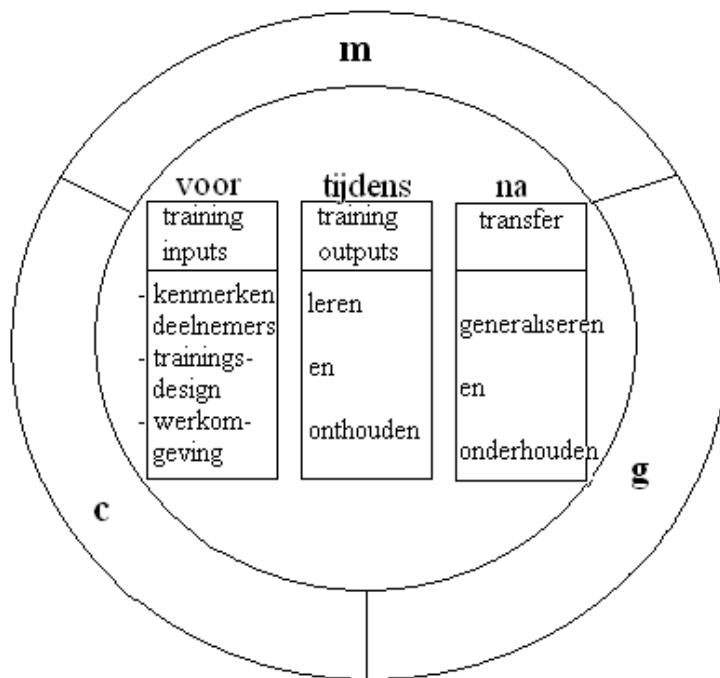


**Figuur 5.** *Triademodel van Poiesz (1999)*

Het gedrag wat autonoom plaatsvindt (ademhalen, transpireren enz.) en emoties zullen niet met dit model te verklaren zijn.

*Koppeling Baldwin en Ford (1988), Broad en Newstrom (1992) met het model van Poiesz (1999)*

De Triade-factoren van Poiesz (1999) komen in alle stadia van een training aan bod. Zowel voor, tijdens als na een training is het van belang dat alle Triade-factoren voldoende aan bod kunnen komen. Om weer te kunnen geven dat alle factoren in het hele trainingsproces van belang zijn, is ervoor gekozen om dit als een cirkel om de stadia van een training te zetten. In figuur 6 is de koppeling van alle modellen tot nu toe te zien.



**Figuur 6.** *Tweede stap naar een gecombineerd model*

Motivatie (m), capaciteit (c) en gelegenheid (g) kunnen gedurende een trainingsproject te allen tijden onderzocht worden. Motivatie is een kenmerk wat kan schommelen gedurende een traject.

*Voorbeeld motivatie*

Voor de training kan een deelnemer een hoge motivatie hebben, echter in de training komen onderwerpen aan bod die niet aansluiten op de verwachtingen van een persoon. Na de training blijft de motivatie laag, omdat het management geen mogelijkheden weet te creëren om het geleerde toe te passen.

Of

Voor de training is de motivatie van een deelnemer laag. Door slechte ervaringen met trainingen is het verwachtingspatroon van de deelnemer laag. Door allerlei inspirerende onderwerpen in de training wordt de deelnemer geprikkeld en de motivatie neemt toe. Het management creëert situatie waarin de deelnemers aan de training met de nieuwe kennis, vaardigheden en houdingen aan de slag kunnen in de werksetting.

*Voorbeeld capaciteit*

De capaciteit van de deelnemer kan toenemen gedurende het traject, echter kan deze ook gelijk blijven. Geen nieuwe kennis, vaardigheden en houdingen worden door de deelnemer opgenomen.

*Voorbeeld gelegenheid*

De gelegenheid kan voor de training nog niet aanwezig zijn. Door nieuwe ideeën die ontstaan in de training worden nieuwe mogelijkheden geboden om het geleerde toe te passen. Na de training en eenmaal terug in de werkomgeving kan de aandacht voor het onderwerp wegzakken en wordt er meer aandacht geschonken aan de dagelijkse werkzaamheden. De gelegenheid die geboden moet worden om de nieuwe kennis en vaardigheden toe te passen in de dagelijkse praktijk, verdwijnen op de achtergrond door toenemende werkdruk.

### *Model van Kirkpatrick*

In 1975 presenteert Donald Kirkpatrick het ‘vier-level model van evaluatie’ (four-level model). Dit model (figuur 7) is bedoeld als een summatief evaluatie instrument. Dit model, gebruikt op een summatieve manier, negeert het proces tijdens de training en concentreert zich vooral op het traject na de training. Dit model is echter ook op een formatieve manier te gebruiken zodat bijstellingen in het proces voor, tijdens en na gemaakt kunnen worden. Level 1 is een reactie van deelnemers direct na een training. Deze reactie bestaat dan vooral over de mate waarin de deelnemers plezier hebben beleefd aan de training. Dit kan waardevolle informatie leveren, mits de vragen op een formatieve manier worden gesteld.

Het geeft weer:

- De belangrijkheid van de leer- of trainingsdoelen
- Mogelijkheid tot het vasthouden van de concentratie
- De hoeveelheid van interactieve oefeningen
- De rangschikking van het studiemateriaal
- De mogelijkheid om dit kennis toe te passen in de werksetting

Level 2 meet de leerresultaten van de training. ‘Is de training valide?’ In de training is het van belang om kennis, vaardigheden en houdingen aan te leren. De vraag is of dit in werkelijkheid ook is gebeurd. Voor en na de training kunnen antwoorden op zulk soort vragen bewijzen, dat de kennis van de deelnemers in de training toegenomen is.

Level 3 is belangrijk bij het vaststellen van het gedrag in de werksetting. In feite wordt hier dus onderzocht of er transfer van kennis en vaardigheden heeft opgetreden. De beste manier om dit te onderzoeken is na drie tot zes maanden. Baldwin en Ford (1988) geven in hun artikel aan dat het beste moment na drie en/of 18 maanden is. Niet alleen de deelnemer kan worden ondervraagd middels een vragenlijst, maar ook managers of collega’s. Er kan ook gekozen worden voor een observatie.

Level 4 gaat in op effecten die een deelnemer in de organisatie te weeg brengt. Op individueel niveau is dat redelijk eenvoudig. Lastiger is het om dit te ontdekken op organisatiebreed niveau.

Het onderwerp verzuim leent zich beter voor het ontdekken van veranderingen op organisatorisch niveau. Verzuimcijfers zijn een voorbeeld van een meetinstrument wat een beeld geeft van de gehele organisatie. Alle effecten in de organisatie die door training veroorzaakt worden, zijn van belang. Het is belangrijk om goed weer te geven waarom een gedraging in sommige gevallen juist wel tot uiting komt en waarom andere gedragingen niet. Het is dan mogelijk om te stimuleren dat gedragingen tot uiting komen (Figuur 7). In dit onderzoek zal level drie een rol spelen, omdat de andere levels voor of tijdens de training plaats vinden, terwijl in dit geval de geïnterviewden alleen achteraf gevraagd werd naar hun ideeën.

|          |            |
|----------|------------|
| Level 1: | Reactie    |
| Level 2: | Leren      |
| Level 3: | Gedrag     |
| Level 4: | Resultaten |

**Figuur 7.** *Vier-level model van Kirkpatrick*

Na de beschrijving van een aantal modellen kan er antwoord worden gegeven op de vierde deelvraag.

#### **Beantwoording deelvraag:**

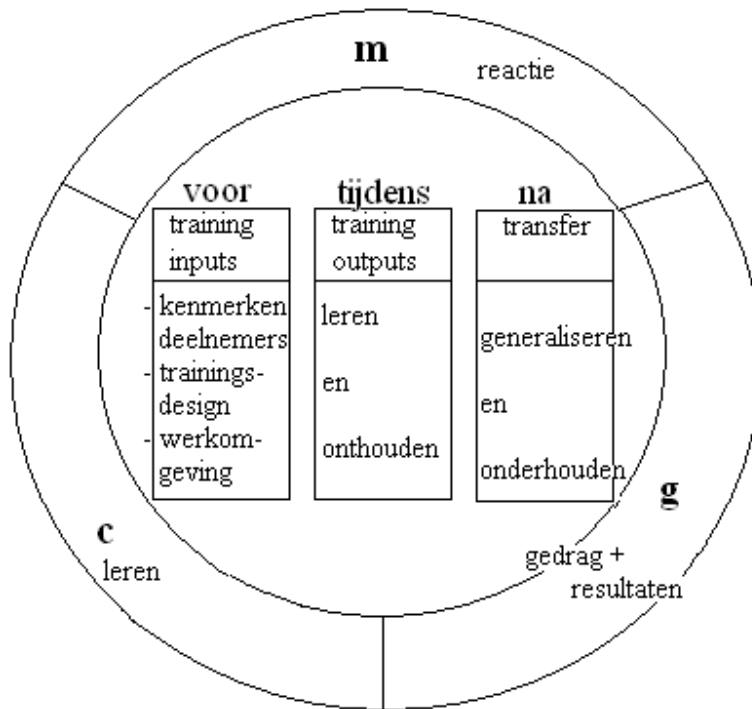
- 4) Welke modellen bestaan er al op het gebied van transfer?

De modellen in dit onderzoek zijn het model van Baldwin en Ford (1988), Broad en Newstrom (1992), Poiesz (1999) en Kirkpatrick (1975). Deze modellen geven ieder afzonderlijk een goede weergave van leren en de transfer die daarbij om moet treden. Het is beter om deze modellen te combineren, omdat de modellen afzonderlijk een stukje van het transferproces laten zien. In de volgende paragraaf zal dan ook een nieuw model worden geïntroduceerd, waarin de goede punten van ieder model afzonderlijk gecombineerd zullen worden.

#### **3.1.6 Nieuw model**

Bovenstaande modellen geven een goede maar helaas niet voldoende weergave van de aspecten die belangrijk zijn bij het meetbaar maken van transfer. In dit kopje zullen bovenstaande modellen (het model van Baldwin en Ford, Broad en Newstrom, Poiesz en Kirkpatrick)

gecombineerd worden in een nieuw model (figuur 8). Dit vormt de laatste stap in het gecombineerde model.



**Figuur 8. Gecombineerd model**

De buitenste cirkel bestaat uit de drie factoren motivatie, capaciteit en gelegenheid van Poiesz (1999). Bij capaciteit staat de term leren van Kirkpatrick (1975), want dit hoort bij capaciteit van Poiesz. De deelnemer leert nieuwe kennis en zal ervaren dat de capaciteit toe zal nemen. De deelnemer krijgt handvatten aangereikt om aan te spreken op verzuimgedrag. Hierdoor groeit de capaciteit van de deelnemer op het gebied van aanspreken op verzuimgedrag. Een tweede factor van Kirkpatrick is gelegenheid, waarbij een pre-test en post-test (resultaten van Kirkpatrick) in de training kan plaatsvinden. Drie tot zes maanden na een training kunnen trainers ontdekken of de deelnemers gedrag tot uiting kunnen brengen in de praktijk. Laten ze het gedrag, geleerd in de training, ook in de werksetting zien. De term reactie van Kirkpatrick (1975) staat bij het kopje motivatie van Poiesz (1999). De eenvoudigste manier om te kijken of de motivatie van de deelnemers hoog is voor, tijdens of na de training is om te meten hoe de deelnemers de training denken te gaan ervaren of hebben ervaren.

## **4. Methoden**

---

Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag of er positieve dan wel negatieve invloeden op transfer te herkennen zijn in de tweedaagse verzuimtraining. In de situatiebeschrijving en de theoretische achtergrond is een zo volledig en relevant mogelijk beeld gegeven over transfer, verzuim en de inhoud van de training. De deelvragen één tot en met vier deelvragen zijn hierbij beantwoord. Dit hoofdstuk zal het doel van het onderzoek, de keuze voor de onderzoekseenheden, de verzameling van dataverzamelmethode en de registratie, verwerking en preparatie van de gegevens beschrijven.

### **4.1 Doel**

Voor Falke & Verbaan is het van belang om te achterhalen of er bij de trainingen transfer van kennis en vaardigheden heeft plaatsgevonden. Het is belangrijk om te weten welke kennis en vaardigheden meegenomen worden naar de werksetting, omdat ze op deze wijze aan klanten kunnen tonen dat de training zo is samengesteld, dat de kans op transfer maximaal is. De resultaten die voortkomen uit het onderzoek kunnen leiden tot veranderingen in het onderzoeksdesign, de inrichting van de werkomgeving, selectie van de deelnemers en de rol van de managers in/tijdens/na de training..Aan de hand van de informatie die uit het onderzoek komt, wil Falke & Verbaan criteria opstellen zodat de kans op transfer zo groot mogelijk wordt. Met deze criteria is het mogelijk om de trainingen aan te passen.

### **4.2 Keuze onderzoekseenheden**

In dit onderzoek is ervoor gekozen de consultants van Falke & Verbaan te vragen om te assisteren bij het werven van potentiële deelnemers, die een tweedaagse verzuimtraining hebben gevolgd.. Ze hebben vertrouwen bij de klant en kunnen inschatten welke trajecten bruikbaar zijn voor het onderzoek. De criteria waar de organisatie aan moest voldoen waren de volgende:

- De organisatie heeft bij Falke & Verbaan verzuimtraject gevolgd.
- Bij de direct leidinggevenden binnen de organisatie was geen sprake van salarisverhoging of herplaatsing
- Er heeft geen reorganisatie plaatsgevonden, waarbij het management gewisseld was.

Bovenstaande criteria zouden invloed kunnen hebben op de transfer van de training, zonder dat dit veroorzaakt wordt door de training. De consultants zijn in het klantbestand organisaties gaan selecteren die aan de gestelde criteria voldeden. In de communicatie naar de contactpersonen

binnen de organisatie werd verteld dat de interviews op vijf momenten telefonisch zouden plaatsvinden. De data konden in overleg binnen de gestelde periode van 16 juli 2007 tot 3 augustus 2007 ingepland worden. Elk interview zou ongeveer een kwartier in beslag nemen. De leidinggevendenden waren vrij om deel te nemen aan het onderzoek.

Aan de twee directieleden van Falke & Verbaan is gevraagd om gedragingen op te stellen die zij het meest belangrijk vinden in het verzuimproces. Deze gedragingen zijn in volgorde van belangrijkheid gezet en gecombineerd met de gedragingen geformuleerd in het handboek voor de consultants. Deze gedragingen samen vormde de topiclijst voor het interview (bijlage 2). In de vijf interviews werd het volgende besproken;

1. Het eerste gesprek van de vijf heeft de nadruk gelegd op de motivatie van de deelnemers voor, gedurende en na het traject. Motivatie bleek een belangrijke factor te zijn in het onderwerp transfer. Er is dan ook gekozen om een heel gesprek te houden over motivatie van deelnemer.
2. Het tweede gesprek ging over het traject voordat het verzuim heeft plaatsgevonden.
3. Het derde over het traject tijdens het verzuim.
4. Het vierde over het beleidsmatig vastleggen van verzuim
5. Het laatste gesprek ging over de rol van de bedrijfsarts.

### **4.3 Beschrijving en verantwoording van de dataverzamelingmethoden**

Telefonische interviews hebben als kenmerk dat ze op een relatief eenvoudige manier ingezet kunnen worden om een grote groep respondenten aan te spreken. Bij persoonlijke interviews zullen op verschillende locaties afgesproken moeten worden. Om een grote groep respondenten op een eenvoudige en relatief snelle manier te bereiken, is er gekozen voor telefonische interviews. Geografie mocht voor dit onderzoek geen beperking zijn. Falke & Verbaan verzorgt trainingen door het hele land, wat betekent dat alle respondenten evenzo verdeeld zijn over het land. Een ander voordeel van een telefonisch interview is, dat het een gevoel van anonimiteit kan oproepen bij de respondent. Kritieke of gevoelige informatie kan makkelijker bloot gegeven worden. De respondenten konden zelf aangeven wat de geprefereerde tijden van deze interviews waren. Nadeel van telefonische interviews is dat de non-verbale communicatie niet te herkennen zijn bij de respondenten. Non-verbale communicatie bestaat uit lichaamsbewegingen, zoals handbewegingen en gezichtsexpressies (Smulders, 2003). Het niet kunnen waarnemen van deze handbewegingen en gezichtsexpressies kan opgevat worden als een verlies van informatie. Alle



gesprekken van de respondenten zijn middels opnameapparatuur vastgelegd. Deze gesprekken zijn vervolgens uitgewerkt.

#### **4.4 Registratie, verwerking en preparatie gegevens**

Alle gesprekken hebben een individuele code gekregen. Deze code varieert van A0009 tot C0076. Deze code is ontleend aan de codes die door de computer werden toegekend na het branden van de gesprekken op cd-rom. De namen van de respondenten zijn niet beschikbaar in dit onderzoek. Alle respondenten hebben een nummer gekregen van één tot dertien.

De interviews zijn volledig uitgetypt. De reacties van de respondenten werden hierbij dikgedrukt weergegeven. Alle gesprekken werden uitgeprint en verdeeld over vijf onderwerpen; motivatie, voor verzuim, tijdens verzuim, beleid en bedrijfsarts. Alle interviews zijn vervolgens op volgorde van persoon gelegd, dus iedere stapel begon met persoon één en eindigde met persoon 13. Alle teksten die niet van belang waren bij de onderwerpen werden verwijderd en alle teksten die bij een ander onderwerp hoorden werden daar toebedeeld. Teksten die verwijderd werden zijn dan stukken tekst, waarin de deelnemer wordt geïnformeerd over het verloop van de interviews en een stuk 'social talk'. Alle stukken tekst van de betreffende persoon kreeg de code van de cd. In tabel 3 zijn de codes van persoon 1 uitgewerkt als voorbeeld. Persoon 1 heeft vijf gesprekken gehad. Het eerste gesprek ging over motivatie. Dit gesprek werd op cd-rom gezet en de computer kende aan dit gesprek een code toe, zodat het gesprek te allen tijden opgeroepen kan worden.

**Tabel 3** *Alle codes van de gesprekken van een persoon*

| <b>Onderwerp</b>    |
|---------------------|
| Motivatie (A)       |
| Voor verzuim (B)    |
| Tijdens verzuim (C) |
| Beleid (D)          |
| Bedrijfsarts (E)    |

De originele teksten werden ingedeeld in stukken. Alle stukken met overeenkomstige kenmerken werden onder dezelfde letter geplaatst, waarbij alle gesprekken over motivatie onder de letter A werden geplaatst. Alle gesprekken over het onderwerp voor het verzuim onder de letter B en zo verder. Vervolgens is er een onderverdeling gemaakt over de gesprekken die allen onder een bepaalde letter vallen. Tijdens een gesprek wat over het traject voor het verzuim (B) gaat, zijn alle opmerkingen die over functioneringsgesprekken gaan bij elkaar gezet. Deze stukken tekst werden

gecodeerd en kregen een letter en een nummer. Bij iedere deelnemer die gesproken had over functioneringsgesprekken werden die teksten gemarkeerd met een unieke code. De c in c.4 geeft aan dat deze te maken heeft met capaciteit. In dit geval c.4. In tabel 4 is de originele tekst terug te vinden die hoort bij code c.4. De laatste stap die genomen moest worden was of de reactie van de deelnemer te maken had met positieve (+), negatieve (-) of zero (+/-) transfer. De opmerking die gegeven wordt door de deelnemer is een opmerking die positief is voor transfer en dit resulteert in de code C.4+. Uiteindelijk zijn alle interviews opgedeeld in stukken tekst die een individuele code kregen toegekend.

*Voorbeeld*

|                |  |
|----------------|--|
| B0047<br>c.4 + | Oké en met deze persoon die bij het uitzendbureau werken heeft u daar dan ook functioneringsgesprekken en verzuimgesprekken mee<br><b>Uh wel verzuimgesprekken</b> |
|----------------|--|

In bovenstaand is de dikgedrukte tekst, de tekst van de respondent. De code B0047 is terug te vinden in een lijst, waarop het nummer van de respondent staat. Persoon 8 is een man en is werkzaam binnen organisatie C. Uit zijn reactie valt af te lezen dat verzuim aan bod komt in verzuimgesprekken. De respondent kan verzuimgesprekken voeren en doet dit ook. Er staat een + bij de code c.4, omdat er sprake is van positieve transfer.

De gedragingen komen uit de topiclijst weergegeven in bijlage 2. Alle codes en de desbetreffende onderwerpen zijn terug te vinden in bijlage 3. De volgende codes zijn toegevoegd vanuit de interviews; c.8 (ver voor verzuim), c.26 (zaken veranderd in het beleid na de training), c.33 (de rol veranderd), c.34 (het advies wordt eerst met lg besproken), c.35 (snelle wisseling bedrijfsartsen), c.36 (bedrijfsarts in dienst van arbo), c.37 (bedrijfsarts heeft training samen met lg gevolgd) en c.38 (de rol voor lg is lastig). Bovengenoemde punten bleken uit de interviews van grote waarde voor de respondenten, terwijl deze niet uit de informatie van de directie en het consultants handboek bleek. Deze zijn hier aan toegevoegd. Naast alle codes beginnend met een c (capaciteit) zijn er ook codes die een g (gelegenheid) bevatten (tabel 5). Deze g geeft aan of er gelegenheid is geweest om de nieuwe kennis en vaardigheden toe te kunnen passen in de dagelijkse werksetting. Een positieve reactie (g+) hierop geeft weer dat de leidinggevenden het gevoel hebben voldoende gelegenheid te krijgen om de nieuwe kennis en vaardigheden in de werksetting uit te kunnen voeren. Bij een negatieve reactie (g-) hebben leidinggevenden het gevoel niet voldoende gelegenheid te krijgen.

Een vraagteken (?) geeft aan dat leidinggevenden iets gemist hebben in de training en een vraagteken met een min-teken (?-) geeft aan dat zij niets gemist hebben.

## 5. Resultaten

---

De eerste vier deelvragen zijn beantwoord. De laatste drie deelvragen van dit onderzoek worden beantwoord door de analyse van de interviews van dertien personen. Deze personen worden vijf keer geïnterviewd. In totaal hebben er 65 gesprekken plaats gevonden. Aan het onderzoek hebben 11 mannen deelgenomen en 2 vrouwen. Drie mannen zijn werkzaam binnen organisatie A. Drie mannen zijn werkzaam binnen organisatie B. Twee mannen zijn werkzaam binnen organisatie C. Één man en één vrouw zijn werkzaam binnen organisatie D. Twee mannen en één vrouw hebben de training gevolgd door middel van een open inschrijving (tabel 4). De organisatie is niet beschreven, omdat deze een kleinere rol speelt in de training op open inschrijving (o.i.).

**Tabel 4** *Indeling van 13 personen*

| Nummer<br>persoon | Organisatie | Man/ Vrouw | Code gesprekken                     |
|-------------------|-------------|------------|-------------------------------------|
| 1                 | A           | man        | A0010, A0016, A0024, A0041 en B0045 |
| 2                 | A           | man        | A0009, A0015, A0023, A0030 en A0036 |
| 3                 | A           | man        | A0013, A0022, A0028, A0034 en A0037 |
| 4                 | o.i.*       | man        | A0025, B0058, B0060, C0067 en C0070 |
| 5                 | o.i.        | man        | A0012, A0019, A0027, A0032 en A0043 |
| 6                 | o.i.        | vrouw      | A0040, B0046, B0048 en B0053        |
| 7                 | B           | man        | A0020, A0029, A0031 en A0035        |
| 8                 | C           | man        | B0044, B0047, B0059, B0061 en C0065 |
| 9                 | B           | man        | A0014, A0021, A0026, A0033 en A0038 |
| 10                | B           | man        | B0064, C0068, C0075                 |
| 11                | D           | vrouw      | B0049, B0063, C0069, C0071 en C0076 |
| 12                | D           | man        | B0051, B0055, C0066, C0072 en C0073 |
| 13                | C           | man        | B0050, B0052, B0054 en B0056        |

\* *o.i* = open inschrijving

Uit tabel 4 is af te lezen dat sommige respondenten minder dan vijf codes hebben. Dit betekent dat er in sommige gevallen twee interviews achter elkaar zijn opgenomen. Persoon 10 heeft aan twee gesprekken deelgenomen, waar vervolgens één code staat (B0064).

In het onderzoek hebben respondenten de kans gehad om aan te geven of zij iets gemist hebben in de training. Deze informatie kan interessant zijn voor Falke & Verbaan. Wanneer de geïnterviewden iets gemist hadden, werd dit aangegeven met een vraagteken (?). Respondenten die aangaven voor hun gevoel niets gemist te hebben, kregen een vraag- en een min-teken (?-).

**Tabel 6** *Gemist door respondenten*

|                        | <b>Gemist</b> | <b>Niets gemist</b> |
|------------------------|---------------|---------------------|
| <b>Voor verzuim</b>    | 9             | 4                   |
| <b>Tijdens verzuim</b> | 6             | 3                   |
| <b>Beleid</b>          | 3             | 3                   |
| <b>Bedrijfsarts</b>    | 3             | 5                   |

Uit tabel 6 blijkt uit de reacties van de respondenten, dat zij vooral voor (9) en tijdens (6) het verzuim zaken hebben gemist. De meerderheid van de respondenten geven aan niets te hebben gemist over de topics die aan bod zijn gekomen over de bedrijfsarts (5). In bijlage 4 staan de uitgewerkte reacties van de respondenten.

#### *Validiteit*

De validiteit van de onderwerpen die voorgelegd zijn aan de leidinggevenden in het telefonisch interview (c1 tot en met c38), zijn ook voorgelegd aan vier medewerkers van Falke & Verbaan. Aan hen is gevraagd om in een score van 0 tot 100% aan te geven in hoeverre ze dit bij de visie van Falke & Verbaan vinden passen (afgerond op tientallen). Wanneer een onderwerp onder 85% scoort, zou ervoor gekozen kunnen worden om deze te verwijderen.

In de laatste kolom staan de gemiddelde percentages, die de respondenten van Falke & Verbaan toekennen. Ze konden aangeven hoe belangrijk zij dit vonden in het transfer proces. Met andere woorden: “Welke overdracht van kennis en vaardigheden vinden de werknemers van Falke & Verbaan zelf belangrijk”?

In tabel 7 staan de onderwerpen die gaan over het traject voor het verzuim.

**Tabel 7** *Reacties respondenten van Falke & Verbaan op het onderwerp ‘voor het verzuim’.*

| Code   | 1   | 2   | 3   | 4   | $\mu$ |
|--|-----|-----|-----|-----|-------|
| c.1 Lg maakt verzuim bespreekbaar  | 100 | 100 | 100 | 100 | 100   |
| c.2 Lg spreekt medewerker aan op ongewenst verzuimgedrag                       | 100 | 100 | 100 | 100 | 100   |
| c.3 Lg bespreekt verzuim in functioneringsgesprekken                           | 100 | 90  | 90  | 100 | 95    |
| c.4 Lg bespreekt verzuim in verzuimgesprekken                                  | 100 | 90  | 90  | 100 | 95    |
| c.5 Lg bespreekt met de medewerker dat zij zelf zaken regelen t.a.v. verzuim   | 100 | 100 | 90  | 100 | 97,5  |
| c.6 Medewerker bespreekt voor verzuim zaken                                    | 90  | 90  | 90  | 100 | 92,5  |
| c.7 Lg bespreekt met de medewerker dat zij zelf contact houden tijdens verzuim | 100 | 100 | 90  | 100 | 97,5  |
| c.8 Ver voor verzuim   | 100 | 80  | 90  | 100 | 92,5  |

Uit tabel 7 valt af te lezen dat de werknemers van Falke en Verbaan (laatste kolom) het belangrijk vinden dat ‘verzuim bespreekbaar gemaakt moet kunnen worden’ (100%) en dat ‘de leidinggevenden aan moeten kunnen spreken op ongewenst verzuimgedrag’ (100%). Alle andere scores vallen niet op. Een score van 90 tot 100 geeft aan de respondenten het eens zijn met de stelling.

In tabel 8 staan de onderwerpen die gaan over het traject tijdens het verzuim.

**Tabel 8** *Reacties respondenten van Falke & Verbaan op het onderwerp ‘tijdens het verzuim’*

| Code  | 1   | 2   | 3   | 4   | $\mu$ |
|---|-----|-----|-----|-----|-------|
| c.10 Lg maakt duidelijke afspraken met medewerkers                        | 100 | 100 | 100 | 100 | 100   |
| c.11 Lg spreekt consequent en indringend aan                              | 100 | 90  | 100 | 100 | 97,5  |
| c.12 Medewerkers aanspreken als ze zich niet aan afspraken houden         | 100 | 90  | 100 | 100 | 97,5  |
| c.13 Verzuimfrequentie 3 keer per jaar en verzuimduur langer dan een week | 100 | 100 | 100 | 100 | 100   |
| c.14 Er wordt gerapporteerd en een dossier opgebouwd                      | 100 | 80  | 90  | 100 | 92,5  |
| c.15 Het gaat niet om wel of niet ziek, maar over keuzes                  | 100 | 100 | 100 | 100 | 100   |
| c.16 Lg bespreekt met medewerkers dat ze zelf contact houden              | 100 | 90  | 90  | 90  | 92,5  |

Uit de reacties van de respondenten van Falke & Verbaan blijkt dat ze het uitermate eens zijn dat de leidinggevenden afspraken maken, aanspreken bij een bepaalde frequentie en dat het gaat om keuzes maken (100%). ‘Er wordt gerapporteerd en een dossier opgebouwd’ en ‘leidinggevenden bespreekt dat medewerkers zelf contact houden’, zijn stellingen die wat aan de lage kant scoren (92,5%), maar nog steeds boven de 85% grens zitten.

In tabel 9 staan de onderwerpen die gaan over het beleid.

**Tabel 9** *Reacties respondenten van Falke & Verbaan op het onderwerp ‘beleid’*

| Code  | 1   | 2   | 3   | 4   | $\mu$ |
|---|-----|-----|-----|-----|-------|
| c.20 Verzuim staat in top 5 prioriteitenlijst             | 100 | 100 | 100 | 100 | 100   |
| c.21 Verzuim komt steeds terug op het werkoverleg         | 100 | 80  | 100 | 70  | 87,5  |
| c.22 Met nieuwe medewerkers wordt het onderwerp besproken | 100 | 100 | 100 | 100 | 100   |
| c.23 Er is een target                                     | 100 | 100 | 100 | 100 | 100   |
| c.24 De target wordt gehanteerd en verantwoord aan het MT | 100 | 100 | 100 | 90  | 97,5  |
| c.25 Verzuim is uitgebreid op papier gezet                | 100 | 90  | 100 | 100 | 97,5  |
| c.26 Zaken verandert in het beleid na de training         | 100 | 100 | 100 | 90  | 97,5  |

De respondenten van Falke & Verbaan geven aan dat ze het eens zijn met de stelling dat verzuim in het top 5 prioriteitenlijstje moet staan, dat het onderwerp verzuim met nieuwe medewerkers

besproken moet worden en dat er een target gesteld moet worden (100%). Aan de lage kant scoort de stelling ‘verzuim komt terug op een werkoverleg’ (87,5%).

In tabel 10 worden de onderwerpen weergegeven die te maken hebben met de bedrijfsarts.

**Tabel 10** *Reacties respondenten van Falke & Verbaan op het onderwerp ‘bedrijfsarts’*

| Code   | 1   | 2   | 3   | 4   | μ    |
|--|-----|-----|-----|-----|------|
| c.30 Neerleggen van een duidelijke adviesvraag                 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100  |
| c.31 Leidinggevende heeft regierol en bedrijfsarts is adviseur | 100 | 100 | 100 | 100 | 100  |
| c.32 Praten in termen van resterende mogelijkheden             | 100 | 90  | 100 | 90  | 95   |
| c.33 De rol is veranderd sinds de training                     | 90  | 90  | 90  | 80  | 87,5 |
| c.34 Het advies wordt eerst met lg besproken                   | 100 | 100 | 100 | 100 | 100  |
| c.35 Snelle wisseling bedrijfsartsen                           | 70  | 80  | 70  | 70  | 72,5 |
| c.36 Bedrijfsarts is in dienst van Arbo                        | 80  | 80  | 70  | 70  | 75   |
| c.37 Bedrijfsarts heeft de training met leidinggevende gevolgd | 100 | 90  | 90  | 90  | 92,5 |
| c.38 De nieuwe rol voor lg is lastig                           | 70  | 70  | 70  | 70  | 70   |

Uit de reacties van de respondenten van Falke & Verbaan blijkt dat ze het uitermate eens zijn dat de leidinggevend en een duidelijke adviesvraag neer moeten leggen bij de bedrijfsarts, leidinggevende een regierol hebben en bedrijfsarts een adviserende rol en dat dit advies eerst besproken wordt met de leidinggevend en (100%). ‘De veranderende rol sinds de training (87,5%)’, ‘snelle wisseling bedrijfsartsen (72,5%)’ en ‘in dienst zijn van de bedrijfsarts bij de Arbo (75%)’ zijn stellingen die wat lager scoren. De stellingen ‘snelle wisseling bedrijfsartsen (72,5%)’ scoort onder de 85% norm. Deze stelling zal toch in het onderzoek blijven staan, omdat deze stelling misschien wel een verklaring kan bieden voor het feit dat leidinggevend en de omgang met de bedrijfsarts als lastig ervaren. De stelling ‘in dienst zijn van de bedrijfsarts bij de Arbo (75%)’ zal wel verwijderd worden, omdat deze onder de 85% grens zit.

In tabel 11 zijn alle gegevens per deelnemer weergegeven op de drie onderwerpen van Poiesz (1999). De geïnterviewden werden ingedeeld aan de hand van een vijfpuntsschaal (++, +, +/-, - of --). De deelvragen behorende bij motivatie en capaciteit zullen beantwoord worden door de gegevens uit deze tabel te combineren. In de navolgende tabellen zullen de gegevens die uit deze tabellen naar voren komen, besproken worden.

**Tabel 11** *Motivatie, gelegenheid en capaciteit per geïnterviewde*

|                    |        | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9  | 10  | 11  | 12  | 13  |
|--------------------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|
|                    |        | ♂   | ♂   | ♂   | ♂   | ♂   | ♀   | ♂   | ♂   | ♂  | ♂   | ♀   | ♂   | ♂   |
| <b>Motivatie</b>   |        |     |     |     |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |
| Voor               |        | +   | -   | +/- | ++  | ++  | +   | ++  | ++  | +  | +   | +   | +   | +/- |
| Tijdens            |        | ++  | +   | ++  | +   | ++  | +/- | ++  | ++  | ++ | +/- | ++  | ++  | ++  |
| Na                 |        | ++  | +   | ++  | +   | ++  | ++  | ++  | ++  | ++ | +   | +/- | ++  | +   |
| <b>Gelegenheid</b> |        |     |     |     |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |
| - voor             |        | +   | +/- | +   | +   | -   | +/- | +/- | +/- | +  | +   | +/- | +   | +   |
| - tijdens          |        |     |     | -   | -   |     |     | -   | +   | +  | +   | -   | +   | -   |
| - beleid           |        | +   | +/- | +   | +   | +   | +/- | +   | +   | +  | -   | +   | +   | +/- |
| - bedrijfsarts     |        | +   | -   |     |     | -   | -   | -   |     |    | -   |     | +   |     |
| <b>Capaciteit</b>  |        |     |     |     |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |
| Voor               | C1     | -   | -   |     |     | +   | +/- | +   |     | +  | +   | +/- |     | +   |
|                    | C2     |     |     |     |     | +   | -   | +   |     | +  |     |     |     |     |
|                    | C3     | +   | +/- |     |     |     | -   |     |     | +  |     | +/- | -   | +   |
|                    | C4     | +   | +/- |     |     |     |     |     | +   |    |     | +   |     |     |
|                    | C5     | +/- |     | -   | +   | +   |     |     | +/- | -  |     |     |     |     |
|                    | C6     |     |     | +   |     | +   | +   | +   | +/- |    | +   |     | -   |     |
|                    | C7     |     | +   | +   |     |     | +   |     |     |    | +   | +   | -   | +/- |
|                    | C8     |     | +   |     | +/- |     |     |     |     |    |     |     | +   |     |
| Tijdens            | C10    |     |     | +   |     | +   |     | +   |     |    |     | +   | +   | +   |
|                    | C11    | +   |     | +   | +   | +   |     | +   |     |    | +   | +   | +   |     |
|                    | C12    | +   |     |     |     |     |     |     |     | +  |     | +   |     | +   |
|                    | C13    | +/- | -   | +/- |     | +   | -   | +   | +   | +  | +   | +   | +   | -   |
|                    | C14    | +/- | -   | +   |     | +   | +   |     | +/- | +  | +   | +   | +   | +   |
|                    | C15    |     | +   | +   | +   | -   |     | +   | +   | +  | +/- | -   | +/- |     |
|                    | C16    | +   |     |     |     |     |     |     |     |    | +   |     | -   |     |
|                    | Beleid | C20 | +   | -   |     | +   | +/- | +   | +   |    |     | -   | +/- | -   |
| C21                |        | +   | +   | +   | +/- |     | +   | +   | +/- | -  |     | +   | -   | +   |
| C22                |        | +   | +/- | +   | +   | +   |     | +   | +   |    | +   | +   | +   | +   |
| C23                |        | +   | +   |     | -   | +   | +   | +   | -   | +  | +   | +   | +/- | +   |
| C24                |        |     |     | +   | +   | +/- | +   | +   | +   |    | +   | +   |     | +   |
| C25                |        | -   | +   |     |     | +/- | +   |     | -   |    | +/- |     |     |     |
| C26                |        | +   |     |     |     |     |     |     |     |    |     | -   |     | -   |
| Bedrijfs-arts      |        | C30 |     |     |     | +   | +   |     | +   | +  | +   | +/- |     | +   |
|                    | C31    | +   | -   | +   | +   |     | +   | +/- |     | +  | -   | -   | +   | +   |
|                    | C32    | +   |     | -   | +   | -   | +   | +   | +   | +  | +   | +   | +   | +   |
|                    | C33    | +   |     | -   | +   |     | -   | +   | +   |    | -   | -   |     |     |
|                    | C34    | +   | -   | -   |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |
|                    | C35    | -   |     |     | +   | -   |     |     | -   |    | +   | +   | -   | -   |
|                    | C36    |     |     | -   |     | -   | +   |     |     | -  | -   |     |     |     |
|                    | C37    |     |     |     | -   | +   |     |     |     |    |     |     |     |     |
|                    | C38    |     |     |     |     |     | +   |     |     |    |     |     | +   |     |



## 5.1 Motivatie

Zoals eerder aangegeven in dit onderzoek wordt motivatie in dit onderzoek gezien als een voorwaarde om te komen tot transfer (Colquitt et al., 2000). Als motivatie niet aanwezig is bij de respondenten en ook niet is geweest bij de hele training, is het niet vreemd dat er geen transfer heeft plaatsgevonden. Motivatie is om die reden een belangrijke rol gaan spelen in dit onderzoek. Van de vijf gesprekken werd er één gesprek aan motivatie besteed.

### **Beantwoorden deelvraag:**

5) *Hoe was de motivatie van de deelnemers voor, tijdens en na de verzuimtraining?*

In tabel 12a en 12b zijn opmerkingen met betrekking tot motivatie uit de interviews verwerkt. De eerste kolom verdeelt de tijdsvakken in voor, tijdens en na. De motivatie voor de training wordt beschreven aan de hand van de kenmerken van de deelnemers, het trainingsdesign, de werkomgeving en het cijfer wat de leidinggevenden zichzelf toekennen (tabel 12a). De motivatie tijdens de training wordt door leren en onthouden weergegeven (tabel 12a). Als laatste wordt de motivatie na de training weergegeven door het generaliseren en onderhouden van de kennis en vaardigheden (tabel 12b). De gegevens die hier weergegeven worden, zijn gebaseerd op het gecombineerde model van Baldwin & Ford (1988). Er kan een plus/plus (++), plus (+), plus/min (+/-) min (-) of een min/min (-/-) gescoord worden. De frequentie van het aantal leidinggevende die de opmerkingen ondersteunen wordt in de derde kolom weergegeven. De laatste kolom geeft de reactie van de leidinggevenden weer.

**Tabel 12a** *Samenvatting van gegevens uit de interviews over motivatie*

| Voor,<br>Tijdens,<br>Na | Training inputs,<br>training outputs en<br>transfer | +<br>-<br>+/- | Aantal                                      | Reactie                                      |   |
|-------------------------|---|---------------|---|--|---|
| Voor                    | Kenmerken<br>deelnemers                             | -             | 1   | Verwachtingen voor de training waren er niet |   |
|                         |   | +/-           | 1   | Kan het me niet herinneren                   |   |
|                         |   | +             | 1   | Visie sprak me meteen al aan                 |   |
|                         |   | +             | 1   | Hoge verwachtingen                           |   |
|                         |   | -             | 1   | Sceptische houding vooraf                    |   |
|                         |   | +             | 1   | Motivatie hoog                               |   |
|                         | Trainingsdesign                                     |               | +   | 12   | Het doel was van tevoren bekend                                     |
|                         |   |               | +   | 2  | Motivatie sterk gestegen door lid directie                          |
|                         |   |               | -   | 2  | Andere organisaties hebben toch andere regels                       |
|                         |   |               | -   | 2  | In sommige organisaties wordt het te hard ingezet (geografisch ook) |
|                         |   |               | +   | 1  | Betere bewustwording  |
|                         |   |               | +   | 1  | Enthousiaste trainster  |
|                         |   |               | +   | 1  | Concrete voorbeelden  |
|                         |   |               | -   | 1  | In de training bekendmaking visie                                   |
|                         |   |               | +   | 1  | Professioneel aangepakt en inspirerend                              |
|                         |   | +             | 1   | Werken met acteurs was goed                  |   |
|                         |   | +             | 1   | Rollenspellen zijn fijn                      |   |
|                         |   | +             | 1   | Ontspannen en open sfeer                     |   |
|                         | +   | 1             | Ervaringen uitwisselen                      |  |   |
|                         | -   | 1             | F&V aansluit bij doelstellingen organisatie |  |   |
| Werkomgeving            |   | -             | 1   | Inschattingen zijn soms moeilijk te maken    |   |
|                         |   | -             | 1   | Management wil niet meewerken                |   |
|                         |   | +             | 1   | Alle neuzen 1 richting op                    |   |
|                         | Cijfer  |               |   | 8, 9, 8, 8, 8, 7, 10, 7, 8, 8, 8, 7, 9       |   |
| Tijdens                 | Leren & onthouden                                   | +             | 1   | Beide dagen waren interessant                |   |
|                         |   | +/-           | 3   | Aangeboden door de organisatie               |   |
|                         |   | +             | 3   | Iets wat we allemaal wilden doen             |   |
|                         |   | -             | 6   | Op initiatief van MT                         |   |
|                         |   | +             | 2   | Op eigen initiatief                          |   |

**Tabel 12b** *Samenvatting van gegevens uit de interviews over motivatie*

| Voor,<br>Tijdens,<br>Na | Training inputs,<br>training outputs en<br>transfer | +<br>-<br>+/- | Aantal | Reactie   |
|-------------------------|---|---------------|--------|---|
| Na                      | Generaliseren                                       | +             | 3      | Organiseren van terugkomdag/ opfriscursus               |
|                         |   | -             | 3      | Geen terugkomdagen/ opfriscursus                        |
|                         |   | +             | 1      | Zelf dingen uit de cursus toegepast                     |
|                         |   | +             | 1      | Informatie uit de cursus overgebracht op collega's      |
|                         |   | +             | 7      | Het gevoel dat het doel van de training bereikt is      |
|                         |   | -             | 1      | Doel van de training niet bereikt                       |
|                         |   | +/-           | 1      | Weet niet of doel bereikt is                            |
|                         |   | -             | 2      | Teveel met verzuim bezig geweest, dus temperen.         |
|                         |   | +             | 2      | Resultaat van training zichtbaar.                       |
|                         |   | +             | 2      | Vasthoudendheid van handvatten uit de training was goed |
|                         |   | -             | 3      | Vasthoudendheid niet kunnen waarborgen                  |
|                         |   | +             | 1      | Daling ziekteverzuimcijfer stimuleert                   |
|                         |   | +             | 1      | Motivatie aan het einde ook nog hoog                    |

Uit tabel 12a blijkt dat de respondenten de motivatie van zichzelf op een gemiddelde van 8,08 schatten. Opvallend is dat bij 12 van de 13 respondenten het doel van de training bekend was. Hiervan geven zeven respondenten aan het gevoel te hebben het doel bereikt te hebben, één respondent die het doel niet bereikt heeft en één respondent die twijfelt. Zes respondenten geven aan dat de training op initiatief van hoger leidinggevenden was. Over het algemeen zijn de meeste reacties positief (25), van de totale reactie is dertien negatief en zijn een klein aantal reacties twijfelachtig (3).

## 5.2 Gelegenheid

De zesde deelvraag geeft antwoord op de vraag of deelnemers voldoende gelegenheid krijgen om de gewenste gedragingen tot uiting te laten komen in hun werksetting. Deze gelegenheid om de kennis en vaardigheden uit te oefenen kunnen voorkomen: voordat het verzuim plaatsvindt, tijdens het verzuim, bij het samenstellen en uitvoeren van het beleid en bij de omgang van de bedrijfsarts.

### Beantwoorden deelvraag:

6) *Ervaren de geïnterviewden de gelegenheid om de gewenste gedragingen tot uiting te laten komen in hun huidige werk?*

Gelegenheid geeft weer of respondenten het gevoel hebben dat zij de gewenste gedragingen tot uiting hebben kunnen brengen (tabel 13). Het is niet mogelijk om gelegenheid voor motivatie te onderzoeken. Een leidinggevende kan bijvoorbeeld geen gelegenheid creëren voor motivatie. Motivatie is wel iets wat gestimuleerd kan worden.

**Tabel 13** *Reacties respondenten op gelegenheid op de verschillende onderwerpen*

|                     | Positieve transfer | Negatieve transfer | Zero transfer |
|---------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| Voor het verzuim    | 20                 | 9                  | 1             |
| Tijdens het verzuim | 7                  | 8                  | 0             |
| Beleid              | 17                 | 6                  | 2             |
| Bedrijfsarts        | 2                  | 6                  | 0             |

Op het onderwerp ‘voor het verzuim’ worden de meeste positieve reacties op transfer gegeven (20). ‘Tijdens het verzuim’ heeft een minder duidelijke scheidingslijn. De meeste reacties zijn negatief (8), terwijl er ook positieve reacties (7) gegeven worden. Op het onderwerp ‘beleid’ worden meer positieve reacties gegeven (17). De meeste reacties op het onderwerp ‘bedrijfsarts’ zijn negatief (6).

Uit het onderzoek blijkt dat respondenten het gevoel hebben, dat zij voor het verzuim en op beleidsniveau voldoende gelegenheid krijgen om de nieuwe kennis en vaardigheden toe te passen. De respondenten geven aan dat de nieuwe kennis en vaardigheden op het gebied van de bedrijfsarts en zijn rol niet voldoende gelegenheid hebben gekregen om dit in de werksetting uit te voeren.

### 5.3 Capaciteit

Bij de beantwoording van deelvraag 7 zal gekeken worden naar de capaciteit van de deelnemers. Er wordt aan de deelnemers gevraagd hoe ze reageren op bepaalde situaties. Er wordt dus gevraagd naar de ervaringen van de deelnemers.

#### Beantwoorden deelvraag:

7) *Voor welke gewenste gedragingen hebben de geïnterviewden de kennis en vaardigheden aangereikt gekregen in de training om ze te kunnen toepassen in de eigen werksetting?*

Deze deelvraag gaat vooral over de capaciteit van de deelnemers. Hier zullen de codeerschema's gebruikt worden van de onderwerpen 'voor het verzuim', 'tijdens het verzuim', 'beleid' en 'bedrijfsarts'. In tabel 14 worden de reacties van de respondenten weergegeven op de verschillende onderwerpen die aan bod zijn gekomen in het gesprek over het traject voor het verzuim. Als een leidinggevende aangeeft dat hij verzuim bespreekbaar maakt in de werksetting zal dit aangemerkt worden als positieve transfer. In onderstaand voorbeeld is te zien dat 7 leidinggevendenden aangegeven hebben dat ze transfer bespreekbaar maken.

**Tabel 14** *Reacties respondenten op het onderwerp 'voor het verzuim'*

| Code   | Positieve transfer | Negatieve transfer | Zero transfer |
|--|--------------------|--------------------|---------------|
| c.1 Lg maakt verzuim bespreekbaar  | 5                  | 2                  | 2             |
| c.2 Lg spreekt medewerker aan op ongewenst verzuimgedrag                       | 3                  | 1                  | 0             |
| c.3 Lg bespreekt verzuim in functioneringsgesprekken                           | 3                  | 2                  | 2             |
| c.4 Lg bespreekt verzuim in verzuimgesprekken                                  | 3                  | 0                  | 1             |
| c.5 Lg bespreekt met de medewerker dat zij zelf zaken regelen t.a.v. verzuim   | 2                  | 2                  | 2             |
| c.6 Medewerker bespreekt voor verzuim zaken                                    | 5                  | 1                  | 1             |
| c.7 Lg bespreekt met de medewerker dat zij zelf contact houden tijdens verzuim | 5                  | 1                  | 1             |
| c.8 Ver voor verzuim   | 2                  | 0                  | 1             |

Uit tabel 14 blijkt dat de meeste positieve reacties van de respondenten, om kennis en vaardigheden over te brengen naar de werksetting gegeven wordt op de topics: 'de

leidinggevende maakt verzuim bespreekbaar’, ‘medewerker bespreekt voor verzuim zaken’ en ‘Lg bespreekt met de medewerker dat zij zelf contact houden tijdens verzuim’ (5). Deze gedragsregel passen de leidinggevendenden naar eigen zeggen sinds de training toe. ‘Lg bespreekt met de medewerker dat zij zelf zaken regelen t.a.v. verzuim’ en ‘Ver voor verzuim’(2) blijkt wat lastiger.

In tabel 15 worden de reacties van de respondenten op de verschillende onderwerpen tijdens het verzuim gegeven.

**Tabel 15** *Reacties respondenten op het onderwerp ‘tijdens het verzuim’*

| <b>Code</b>   | <b>Positieve transfer</b> | <b>Negatieve transfer</b> | <b>Zero transfer</b> |
|---|---------------------------|---------------------------|----------------------|
| c.10 Lg maakt duidelijke afspraken met medewerkers                        | 6                         | 0                         | 0                    |
| c.11 Lg spreekt consequent en indringend aan                              | 8                         | 0                         | 0                    |
| c.12 Medewerkers aanspreken als ze zich niet aan afspraken houden         | 4                         | 0                         | 0                    |
| c.13 Verzuimfrequentie 3 keer per jaar en verzuimduur langer dan een week | 7                         | 3                         | 2                    |
| c.14 Er wordt gerapporteerd en een dossier opgebouwd                      | 8                         | 1                         | 2                    |
| c.15 Het gaat niet om wel of niet ziek, maar over keuzes                  | 6                         | 2                         | 2                    |
| c.16 Lg bespreekt met medewerkers dat ze zelf contact houden              | 2                         | 1                         | 0                    |

Uit tabel 15 blijkt dat de meeste positieve reacties van de respondenten gegeven worden op het onderwerp ‘Lg spreekt consequent en indringend aan’ en ‘Er wordt gerapporteerd en een dossier opgebouwd’ (8). Op het onderwerp ‘Verzuimfrequentie 3 keer per jaar en verzuimduur langer dan een week’ 7 positieve reacties.

In tabel 16 worden de reacties van de respondenten gegeven op het onderwerp beleid. Het onderwerp ‘zaken veranderd in het beleid na de training’ (c.26) is naar aanleiding van de interviews later toegevoegd.

**Tabel 16**      *Reacties respondenten op het onderwerp 'beleid'*

| <b>Code</b>   | <b>Positieve transfer</b> | <b>Negatieve transfer</b> | <b>Zero transfer</b> |
|---|---------------------------|---------------------------|----------------------|
| c.20 Verzuim staat in top 5 prioriteitenlijst             | 5                         | 3                         | 2                    |
| c.21 Verzuim komt steeds terug op het werkoverleg         | 7                         | 2                         | 2                    |
| c.22 Met nieuwe medewerkers wordt het onderwerp besproken | 10                        | 0                         | 1                    |
| c.23 Er is een target                                     | 9                         | 2                         | 1                    |
| c.24 De target wordt gehanteerd en verantwoord aan het MT | 8                         | 0                         | 1                    |
| c.25 Verzuim is uitgebreid op papier gezet                | 2                         | 2                         | 2                    |
| c.26 Zaken verandert in het beleid na de training         | 1                         | 2                         | 0                    |

Uit tabel 16 blijkt dat op de gedraging 'het onderwerp verzuim wordt met nieuwe medewerkers besproken' (10) de meeste positieve reacties worden gegeven. Op 'er is een target' (9) en 'de target wordt gehanteerd en verantwoord aan het MT' (8) worden vervolgens de meeste positieve reacties op gegeven. Op de gedraging 'verzuim staat in top 5 prioriteitenlijstje' worden de meeste negatieve reacties gegeven (3).

In tabel 17 worden de reacties in de vorm van frequenties van de respondenten weergegeven op het onderwerp bedrijfsarts. In de laatste kolom staan de gemiddelde percentages van de respondenten van Falke & Verbaan.

**Tabel 17**      *Reacties respondenten op het onderwerp 'bedrijfsarts'*

| <b>Code</b>  | <b>Positieve transfer</b> | <b>Negatieve transfer</b> | <b>Zero transfer</b> |
|--|---------------------------|---------------------------|----------------------|
| c.30 Neerleggen van een duidelijke adviesvraag                 | 6                         | 0                         | 1                    |
| c.31 Leidinggevende heeft regierol en bedrijfsarts is adviseur | 7                         | 3                         | 1                    |
| c.32 Praten in termen van resterende mogelijkheden             | 10                        | 2                         | 0                    |
| c.33 De rol is veranderd sinds de training                     | 4                         | 4                         | 0                    |
| c.34 Het advies wordt eerst met lg besproken                   | 1                         | 2                         | 0                    |
| c.35 Snelle wisseling bedrijfsartsen                           | 3                         | 5                         | 0                    |
| c.37 Bedrijfsarts heeft de training met leidinggevende gevolgd | 1                         | 1                         | 0                    |
| c.38 De nieuwe rol voor lg is lastig                           | 2                         | 0                         | 0                    |

Uit tabel 17 blijkt dat negatieve reacties gegeven worden door de leidinggevende op de gedragingen 'snelle wisseling bedrijfsartsen' en 'bedrijfsarts in dienst van Arbo'. Positieve reacties worden gegeven op het onderwerp 'praten in termen van resterende mogelijkheden'(10). Deze gedraging is niet alleen een gedraging van de leidinggevendenden, maar ook in interactie met de bedrijfsarts. Voor de leidinggevendenden blijkt het moeilijk om de kennis en vaardigheden geleerd in de training, toe te passen op de bedrijfsarts door de snelle wisselingen van bedrijfsartsen (5). De rol van de bedrijfsarts lijkt ook niet veranderd (4). De leidinggevendenden hebben het gevoel dat ze de regie hebben in het verzuimproces (7), kunnen een goede adviesvraag neerleggen (6) bij de bedrijfsarts om er vervolgens een antwoord in resterende mogelijkheden op terug te krijgen (10).



## **6. Conclusie**

---

De onderzoeksvraag ‘*Kan motivatie gezien worden als voorwaarde voor transfer en wat zijn de invloeden van gelegenheid en capaciteit op transfer bij de tweedaagse verzuimtraining van Falke & Verbaan?*’ is beantwoord. Alle positieve en negatieve ervaringen van alle leidinggevendenden zijn weergegeven in de verschillende tabellen.

### **6.1 Conclusies ten aanzien van motivatie**

Uit het onderzoek blijkt dat de motivatie van de leidinggevendenden hoog is (gemiddeld een 8,08), ondanks dat ze aangeven dat initiatief in de meeste gevallen bij het MT (Management Team) of bij de hoger leidinggevendenden ligt. Uit het onderzoek van Mathieu en collega’s (1992) blijkt dat de motivatie minder hoog zal zijn als ze het gevoel hebben gestuurd te worden door hoger leidinggevendenden. Uit dit onderzoek blijkt dat de motivatie van de deelnemers hoog is, ondanks dat ze vrijwel geen eigen keuzevrijheid hadden.

Bij de meeste van de leidinggevendenden is het doel bekend en meer dan de helft heeft dit doel ook daadwerkelijk kunnen bereiken. Pugh en Bergin (2006) geven in hun artikel ook aan dat het in het kader van transfer van belang is om het gevoel te hebben een doel te bereiken.

### **6.2 Conclusies ten aanzien van gelegenheid**

Uit het onderzoek blijkt dat het gevoel bij de leidinggevendenden bestaat dat ze de vaardigheid ‘verzuim bespreekbaar maken’ tot uiting kunnen laten komen in de werksetting. Tijdens het verzuimproces kunnen de leidinggevendenden naar eigen gevoel, afspraken maken op het gebied van verzuim met de medewerkers. Over het algemeen krijgen de leidinggevendenden naar eigen zeggen voldoende ruimte om het proces tijdens het verzuim in goede banen te leiden.

### **6.3 Conclusies ten aanzien van capaciteit**

De conclusies ten aanzien van capaciteit kunnen ingedeeld worden in voor het verzuim, tijdens het verzuim, beleid en de rol van de bedrijfsarts.

#### *Voor het verzuim*

Uit dit onderzoek blijkt dat leidinggevendenden verzuim bespreekbaar kunnen maken. Zij bespreken met hun medewerkers dat zij zelf zaken regelen ten aanzien van verzuim en dat het contact vanuit de medewerker zelf moet komen. Dit is iets wat naar voren komt in de training en wat door de leidinggevendenden dus opgepikt wordt. Zaken die ver voor het verzuim plaats moeten vinden,

ervaren de leidinggevenden nog als lastig. Zaken regelen ver voordat verzuim plaats vindt, vergt een vooruitziende blik.

#### *Tijdens verzuim*

De leidinggevenden hebben het gevoel dat ze de medewerkers consequent en indringend aan kunnen spreken. Bij regelmatig verzuim hebben leidinggevenden het gevoel dat ze op een goede manier een rapportage kunnen maken en dit op kunnen slaan in het dossier van de medewerker. Leidinggevenden hebben het gevoel dat ze alle gedragingen ‘tijdens het verzuim’ goed tot uiting kunnen laten komen in de werksetting.

#### *Beleid*

Het onderwerp verzuim wordt door de leidinggevenden toegelicht aan nieuwe medewerkers. Er is een target en leidinggevenden hebben het gevoel dat zij deze kunnen hanteren en verantwoorden aan het MT. Leidinggevenden hebben het idee dat zij in staat zijn om het onderwerp verzuim terug te laten komen op het werkoverleg.

#### *Bedrijfsarts*

De omgang en contacten tussen de leidinggevenden en de bedrijfsarts blijken moeizamer te verlopen. Reden die leidinggevenden hiervoor geven is, dat veel bedrijfsartsen wisselen in korte periodes. De leidinggevenden hebben het gevoel dat ze zelf een goede adviesvraag neer kunnen leggen bij de bedrijfsarts. Ze hebben het gevoel de regie te hebben in het verzuimproces. In paragraaf 2.1.1 wordt beschreven dat met de komst van de Wet Verbetering Poortwachter, de rol van de leidinggevenden is veranderd. Ook dit kan meespelen bij de moeizame omgang met bedrijfsartsen. De leidinggevenden vragen advies en kunnen deze naar eigen behoefte naast zich neerleggen. De bedrijfsartsen die een advies uitbrengen doen dit dan wel weer in termen van resterende mogelijkheden.

## **7. Discussie**

---

De onderzoekster heeft zelf stage gelopen bij Falke & Verbaan, waardoor een gekleurd beeld kan ontstaan over verzuim. Met name op het gebied van capaciteit is de invloed van de eigen interpretatie van de onderzoeker het grootst. In dit onderdeel van het onderzoek wordt namelijk gekeken of een leidinggevende goede zaken beschrijft over het uitvoeren van de kennis en vaardigheden op het gebied van verzuim. Wat de onderzoekster in dit onderzoek als positief bestempeld kan een andere onderzoeker juist als negatief ervaren. Om die reden is er gevraagd aan medewerkers van Falke & Verbaan om elke stelling een percentage toe te kennen. Dit percentage ligt tussen 0 en 100, waarbij een score van 100% aangeeft dat de medewerkers van Falke & Verbaan dit als een belangrijke stelling ervaren. Echter kan de ervaring bij Falke & Verbaan ook positief opgevat worden. Juist een bredere kijk is van belang bij het onderwerp verzuim.

Uit onderzoek blijkt het meetbaar maken van transfer geen eenvoudige klus is (Garavaglia, 1993). In dit onderzoek is er om die reden gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Nu is er door dit onderzoek een bredere kijk op transfer in de verzuimtrainingen gekomen, waardoor een vragenlijst opgesteld zou kunnen worden. Bovendien wordt het onderwerp verzuim onderzocht, wat vele facetten beslaat en wat lastig te operationaliseren is. De ervaring van het bedrijf en de onderzoekster op het gebied van verzuim kan ook als ondersteuning van het onderzoek opgevat worden.

Voor verder onderzoek is het van belang om de informatie uit dit onderzoek te gebruiken en basis daarvan vragenlijsten te vormen. Deze zouden op grote schaal aan alle leidinggevendenden die een verzuimtraining van Falke & Verbaan gevolgd hebben, ingevuld kunnen worden. Significante resultaten kunnen hierdoor opgemerkt worden. Er zullen dan ook vergelijkingen gemaakt kunnen worden tussen de trainingen, de organisaties en de individuele personen. Trainingen in dit onderzoek zijn geselecteerd op de inhoud die veel raakvlakken moet hebben. Op het moment dat de vragenlijsten rondgaan is het ook interessant om trainingen die anders opgezet zijn mee te nemen.

Voor verder onderzoek is het van wetenschappelijk nut om het nieuwe model wat ontwikkelt is te gebruiken en te toetsen. Dit model heeft verschillende visies (Broad & Newstrom, 1992; Baldwin en Ford, 1988; Kirkpatrick 1998; Poseisz, 1999) en geeft transfer in zijn geheel weer.

## **8. Literatuurlijst**

---

- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Baldwin, T.T., & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, *41*, 63-79.
- Barnard, Y.F., Veldhuis, G.J., & van Rooij, J.C.G.M. (2001). Evaluation in practice: Identifying factors for improving transfer of training in technical domains. *Studies in Educational Evaluation*, *27*, 269-290.
- Broad, M.L., & Newstrom, J.W. (1992). *Transfer of training: avtoin-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A., & Noe, R.A. (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 678-707.
- Cheng, E.W.L., & Ho, D.C.K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, *30*, 102-118.
- Driscoll, M.P. (2005). *Psychology of Learning for Instruction*. Boston: Pearson Education Inc.
- Facteau, J.D., Dobbins, G.H., Russell, J.E.A., Ladd, R.T., & Kudisch, J.D. (1995). The influence of General Perceptions of the Training Environment on Pretraining Motivation and Perceived Training Transfer. *Journal of Management*, *21*, 1-25.
- Garavaglia, P.L. (1993). How To Ensure Transfer of Training. *Training and Development*, *47*, 63-68.

- Georgenson, D.L. (1982). The problem of transfer calls for partnership. *Training and Development Journal*, 36, 75-83.
- Goldstein, I.I. (1989). *Training: Program development and evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kelley, A.I., Orgel, R.F., & Baer, D.M. (1985). Seven Strategies That Guarantee Training Transfer. *Training and Development Journal*, 39, 78-82.
- Kirkpatrick (1998). *Evaluating Training Programs, The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Machin, M.A. (2002). Planning, managing, and optimizing transfer of training. In: Kraiger, Kurt, (ed.). *Creating, implementing, and managing effective training and development*. Jossey-Bass (John Wiley & Sons, Inc.), San Francisco, pp. 263-301.
- Mathieu, J.E., Tannenbaum, S.I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35, 828-847.
- van Merriënboer, J.J.G., Schuurman, J.G., de Croock, M.B.M., & Paas, F.G.W.C. (2002). Redirecting learners' attention during training: effect on cognitive load, transfer test performance and training efficiency. *Learning and Instruction*, 12, 11-37.
- Nieuwland, J. (2005). *Beterschap door leiderschap. Een verkennend onderzoek naar de effectiviteit van disability management*. Scriptie Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Patrick, J. (1992). *Training: Research & Practice*. London: Academic Press.
- Pennington, N., Nicolich, R., & Rahm, J. (1995). Transfer of Training between Cognitive Subskills: Is Knowledge Use Specific? *Cognitive Psychology*, 28, 175-224.

- Poiesz, T.B.C. (1999). *Gedragsmanagement*. Wormer: Immerc.
- Pugh, K.J., & Bergin, D.A. (2006). Motivational Influences on Transfer. *Educational Psychologist*, *41*, 147-160.
- Salomon, G., & Perkins, D.N. (1989). Rocky Roads to Transfer : Rethinking Mechanisms of a Neglected Phenomenon. *Educational Psychologist*, *24*, 113-142.
- Sevilla, C., & Wells, T.D. (1998). Contracting To Ensure Training Transfer. *Training & Development*, *52*, 10-11.
- Smulders, K. (2003). Um, hoe heet die ook alweer. Een onderzoek naar knowing of feeling bij kinderen. Gevonden op 29 september 2007, op <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=10779>
- Sofo, F. (2007). Transfer of training: a case-study of outsourced training for staff from Bhutan. *International Journal of Training and Development*, *11*, 103-120.
- Speelman, C.P., & Kirsner, K. (2001). Predicting transfer from training performance. *Acta Psychologica*, *108*, 247-281.
- Stallings, M.A. & Bizzell, B.E. (n.d.). The Role of the Administrator in Effective School-based Professional Development. Gevonden op 24 september 2007, op [http://www.ttac.vt.edu/rsc\\_roleofadmin.html](http://www.ttac.vt.edu/rsc_roleofadmin.html)
- Swierczek, F.W., & Carmichael, L. (1985). The Quantity and Quality of Evaluating Training. *Training and Development Journal*, *39*, 95-99.
- Tannenbaum, S.I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, *43*, 399-441.
- Wells, D., & Schminke, M. (2001). Ethical development and human resources training An integrative framework. *Human Resource Management Review*, *11*, 135-158.

Wexley, K.N., & Baldwin, T.T. (1986). Posttraining Strategies for Facilitating Positive Transfer: An Empirical Exploration. *The Academy of Management Journal*, 29, 503-520.

Wikipedia (2007). Gevonden op 14 oktober 2007, op <http://nl.wikipedia.org/wiki/Transfer>. De pagina is als laatst gewijzigd op 8 september 2007.

# Bijlagen



## Bijlage 1. Vragenlijst Perceptiepeiling

### Persoonsgegevens

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | man   |
| <input type="checkbox"/> | vrouw |

|                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Jonger dan 35 jaar     |
| <input type="checkbox"/> | van 35 tot 45 jaar     |
| <input type="checkbox"/> | Vanaf 45 jaar en ouder |

### Functiegegevens

|                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Management            |
| <input type="checkbox"/> | Middle-management     |
| <input type="checkbox"/> | Direct-leidinggevende |
| <input type="checkbox"/> | P&O-functionaris      |
| <input type="checkbox"/> | Medisch circuit       |
| <input type="checkbox"/> | Ondernemingsraad      |
| <input type="checkbox"/> | Medewerkers           |

In onderstaande lijst staan 18 factoren die veelal genoemd worden als oorzaken van een *bovenmatig* verzuim. Wilt u, in volgorde van belangrijkheid, drie factoren aangeven die naar uw mening het verzuim het meest nadelig beïnvloeden.

1 =  
2 =  
3 =

|                          |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

*Opmerking:* - alle hokjes invullen, slechts één cijfer per hokje  
- de belangrijkste factor in hokje 1, enz.

### Factoren:

1. Het steeds moeten veranderen.
2. Onduidelijkheid over taken en bevoegdheden.
3. Te veel werk.
4. Gebrekkige (interne) communicatie.
5. Problemen in privé-situatie (bv. relaties, kinderopvang).
6. Gebrekkige stijl van leidinggeven.
7. Gering toekomstperspectief.
8. Slechte collegiale verhoudingen.
9. Geringe psychische weerbaarheid van medewerkers.
10. Ineffectieve werkwijze van bedrijfsarts.
11. Riskante leefstijl (bv. sportblessures, alcoholgebruik).
12. Geringe persoonlijke aandacht voor medewerkers/verzuimers.
13. Mentaliteit m.b.t. het werk.
14. Verzuim is een taboe onderwerp.
15. Te grote lichamelijke belasting.
16. Algemeen gevoel van onzekerheid.
17. Onvoldoende controle bij verzuim.
18. Het werkniveau ligt te hoog.

Het is mogelijk dat volgens u belangrijke knelpunten niet in de lijst van 18 factoren voorkomt. Is dit het geval, dan kunt u deze knelpunten hieronder omschrijven.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Uw eventuele verdere opmerkingen kunt u hieronder vermelden.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Bijlage 2. Topiclijst

1. Heeft u het idee de doelen te beheersen? Heeft u beide dagen dezelfde interesse gehad of zijn er momenten waarop u de aandacht verloor? Heeft u het gevoel dat u de doelen heeft bereikt? Heeft u het idee en de vasthoudendheid gehad om de doelen te kunnen bereiken?
2. De leidinggevende maakt verzuim bespreekbaar en spreekt de medewerker aan op ongewenst (verzuim)gedrag. Dit doet hij oa. in functioneringsgesprekken en verzuimgesprekken. De leidinggevende bespreekt met de medewerkers dat ze zelf zaken t.a.v. verzuim regelen. De medewerker bespreekt met de leidinggevende ver voor (vvvv-gesprek) verzuim zaken die kunnen gaan knellen. De leidinggevende bespreekt met de medewerker dat zij zelf contact houden tijdens het verzuim.
3. De leidinggevende moeten met medewerkers duidelijke afspraken maken (veeleisend helpen). Aanspreken en afspreken op verzuim. De leidinggevende spreekt consequent en indringend aan op (on)gewenst (verzuim)gedrag. Medewerkers aanspreken als ze niet aan afspraken houden. Dit aanspreken doen ze in ieder geval bij een verzuimfrequentie van 3 keer per jaar en langer dan een week. Indien er sprake is van frequent verzuimgedrag wordt er gerapporteerd en wordt er een dossier opgebouwd met daarin een verslag van al het contact tussen medewerker en leidinggevende. In dit gesprek moet het niet gaan over wel of niet ziek, maar over keuzes maken en de factoren die de keuzes beïnvloeden. De leidinggevende bespreekt met de medewerker dat zij zelf contact houden tijdens het verzuim.
4. De leidinggevende heeft verzuim op zijn top 5 prioriteiten lijstje staan. Het onderwerp komt daardoor steeds terug op het werkoverleg. Met nieuwe medewerkers wordt het onderwerp verzuim besproken. De target zoals die is vastgesteld wordt gehanteerd en verantwoord aan het MT.
5. Neerleggen van een duidelijke adviesvraag bij de bedrijfsarts, voordat een medewerker naar de bedrijfsarts wordt gestuurd. De leidinggevende heeft en neemt de regierol. Praten in termen van resterende mogelijkheden van een medewerker i.p.v. beperkingen. Wat kan de medewerker nog wel?

Deze gedragingen zullen in vraag 2 t/m 5 aan de hand van de vier niveaus van leerevaluatie van Kirkpatrick worden gesteld:

- reacties van de getrainde: Wat denkt en vindt de getrainde van de gedraging?
- leren: Resulteert het behandelen van de gedraging in de training tot meer kennis en capabiliteit omtrent verzuim?
- gedrag: In welke mate verbetert deze gedraging de totale capabiliteit, het gedrag van de getrainde? In welke mate wordt het gedrag geïmplementeerd/toegepast in het werk door de getrainde?
- resultaten: Wat zijn de effecten van het gebruik van de nieuw geleerde gedraging op de werkomgeving van de getrainde?

## Bijlage 3 Indeling naar onderwerp

### Motivatie

| Code                                 | Uitleg   |
|--------------------------------------|--|
| Capaciteit, gelegenheid en motivatie |  |
| M                                    | Motivatie algemeen   |
| Mr                                   | De reactie naar aanleiding van de training en vasthoudendheid.   |
| Mc                                   | Cijfer van de training   |
| Md                                   | Doel van de respondent   |
| Cl                                   | Dit is niet onderzocht   |
| Cb                                   | Gedrag van leidinggevende daadwerkelijk veranderd na de training |
| Cr                                   | Een daling van verzuimcijfers na de training                     |
| C                                    | Capaciteit algemeen  |
| G                                    | Gelegenheid om het geleerde toe te passen in de praktijk         |
| Voor, tijdens en na                  |  |
| V                                    | Voor   |
| T                                    | Tijdens  |
| N                                    | Na   |
| Training inputs, outputs en transfer |  |
| Kd                                   | Kenmerken deelnemer  |
| Td                                   | Trainings design   |
| W                                    | Werkomgeving   |
| L&O                                  | Leren en onthouden   |
| G&O                                  | Generaliseren en onderhouden                                     |
| Nummer van persoon                   |  |
| 1 t/m 13                             |  |

## Voor verzuim

| Code               | Uitleg   |
|--------------------|--|
| <b>Capaciteit</b>  |  |
| c.1                | Leidinggevende (lg) maakt verzuim bespreekbaar                                     |
| c.2                | Lg spreekt medewerker aan op ongewenst verzuimgedrag                               |
| c.3                | Lg bespreekt verzuim in functioneringsgesprekken                                   |
| c.4                | Lg bespreekt verzuim in verzuimgesprekken  |
| c.5                | Lg bespreekt met de medewerker dat zij zelf zaken regelen t.a.v. verzuim           |
| c.6                | Medewerker bespreekt voor verzuim zaken  |
| c.7                | Lg bespreekt met de medewerker dat zij zelf contact houden tijdens verzuim         |
| c.8                | Ver voor verzuim   |
| <b>Gelegenheid</b> |  |
| Gelegenheid        | Kunnen leidinggevendenden de gedragingen in de werkomgeving tot uiting laten komen |
| <b>Tekens</b>      |  |
| ? of ?-            | Respectievelijk; gemist of niet gemist   |
| ! of !-            | Respectievelijk; belangrijk of niet belangrijk                                     |
| m                  | Moeilijk   |

## Tijdens verzuim

| Code               | Uitleg  |
|--------------------|---|
| <b>Capaciteit</b>  |   |
| c.10               | Lg maakt duidelijke afspraken met medewerkers                                   |
| c.11               | Lg spreekt consequent en indringend aan   |
| c.12               | Medewerkers aanspreken als ze zich niet aan afspraken houden                    |
| c.13               | Verzuimfrequentie 3 keer per jaar en verzuimduur langer dan een week            |
| c.14               | Er wordt gerapporteerd en een dossier opgebouwd                                 |
| c.15               | Het gaat niet om wel of niet ziek, maar over keuzes                             |
| c.16               | Lg bespreekt met medewerkers dat ze zelf contact houden                         |
| <b>Gelegenheid</b> |   |
| Gelegenheid        | Kunnen leidinggevenden de gedragingen in de werkomgeving tot uiting laten komen |
| <b>Tekens</b>      |   |
| ? of ?-            | Respectievelijk; gemist of niet gemist  |
| ! of !-            | Respectievelijk; belangrijk of niet belangrijk                                  |
| m                  | Moeilijk  |

## Beleid

| Code        | Uitleg  |
|-------------|---|
| Capaciteit  |   |
| c.20        | Verzuim staat in top 5 prioriteitenlijst  |
| c.21        | Verzuim komt steeds terug op het werkoverleg                                    |
| c.22        | Met nieuwe medewerkers wordt het onderwerp besproken                            |
| c.23        | Er is een target  |
| c.24        | De target wordt gehanteerd en verantwoord aan het MT                            |
| c.25        | Verzuim is uitgebreid op papier gezet   |
| c.26        | Zaken verandert in het beleid na de training                                    |
| Gelegenheid |   |
| Gelegenheid | Kunnen leidinggevenden de gedragingen in de werkomgeving tot uiting laten komen |
| Tekens      |   |
| ? of ?-     | Respectievelijk; gemist of niet gemist  |
| ! of !-     | Respectievelijk; belangrijk of niet belangrijk                                  |
| m           | Moeilijk  |

## Bedrijfsarts

| Code        | Uitleg  |
|-------------|---|
| Capaciteit  |   |
| c.30        | Neerleggen van een duidelijke adviesvraag                                     |
| c.31        | Leidinggevende heeft regierol en bedrijfsarts is adviseur                     |
| c.32        | Praten in termen van resterende mogelijkheden                                 |
| c.33        | De rol is veranderd sinds de training   |
| c.34        | Het advies wordt eerst met lg besproken                                       |
| c.35        | Snelle wisseling bedrijfsartsen   |
| c.36        | Bedrijfsarts is in dienst van Arbo  |
| c.37        | Bedrijfsarts heeft de training met leidinggevende gevolgd                     |
| c.38        | De nieuwe rol voor lg is lastig   |
| Gelegenheid |   |
| Gelegenheid | Kunnen leidinggevend de gedragingen in de werkomgeving tot uiting laten komen |
| Tekens      |   |
| ? of ?-     | Respectievelijk; gemist of niet gemist  |
| ! of !-     | Respectievelijk; belangrijk of niet belangrijk                                |
| m           | Moeilijk  |



## Bijlage 4 Alle zaken die de respondenten hebben gemist

| Onderwerp    | Code  | Tekst  |
|--------------|-------|--|
| Voor verzuim | A0016 | <p>Nou ik zou wel willen weten hoe je dat dilemma oplost uh van uh aan de ene kant toch over de hele organisatie iets doen en aan de andere kant mede daardoor 80% raakt die je eigenlijk niet zo nodig heeft</p> <p>Ja</p> <p>Dat dilemma ik zeg maar iets als stel dat in een ander verband als het klokgedrag wij klokken 80% klokt keurig en doet het allemaal netjes ik weet niet hoor stel 10 of 20% die uh die uh die maakt er een beetje misbruik van dan kun je die 20% direct gaan aanspreken maar zo af en toe wil je ook nog wel eens een keer een algemene ronde d'r over gooien.</p> <p>Ja</p> <p><b>En dat uh ja dat blijft dan uh dat werkt heel erg averechts.</b></p> <p>Ja omdat die 80% het gevoel heeft dat het eigenlijk hartstikke goed gaat en toch aangesproken worden.</p> <p><b>Of uh of op iets.</b></p> <p>Ja</p> |
|              | A0020 | <p><b>Ja en het derde verbeterpunt en dat is tevens het laatste dat is die klussenbank dat we daar meer werk van moeten maken dus meer alternatieve werkzaamheden op de lijstjes zetten concernbreed als alternatief als iemand thuiszit vanwege een handicap en misschien ander werk kan doen</b></p> <p>En een klusterbank is zeg maar vervangende werkzaamheden die anders blijven liggen of</p> <p><b>Ja zo kun je het eigenlijk wel zeggen ja</b></p> <p>Als iemand bijvoorbeeld in de buitendienst zit en dan is er een klusterdienst waar hij uit kan zoeken van goh deze taak kan ik de komende week doen</p> <p><b>Ja wij noemen dat een klussen klussenbank</b></p> <p>Oh een klussenbank oké</p> <p><b>Ja precies</b></p>   |

Oh interessant en daar zijn de reacties positief op

**Jawel zeker ik zeg al we hebben daar ook al voorbeelden van dat we met mekaar zo ...**

B0058 Nee nee dat is waar kunt u uh heeft u in de training uh bijvoorbeeld bepaalde handvaten gemist waarvan u zegt van goh ja nu ik in de werksetting bezig ben merk ik dat ik onvoldoende gehad heb op dit gebied

**Nou nu met wat extreem uh ziektes mensen met uh de ziekte van kaal de andere met ziekte van parkinson en dat zijn niet de gemakkelijkste gesprekken die je natuurlijk hebt want ja hoe ga je nou die mensen die je eigenlijk waarvan je eigenlijk weet nou als je heel helder denkt die komen nooit meer aan de bak andere kant wil je die mensen motiveren toch nog te werken aan de mogelijkheid om straks weer uh ja eigenlijk weer lekker in hun vel te zitten en in principe weer alles te kunnen doen of in ieder geval weer op de rit te zetten van joh misschien kun je straks dat nog wel weer of probeer eerst dat eens of dat en aan de andere kant moet je ook vertellen dat die wet poortwachter een aantal eisen stelt waar ze ook aan moeten voldoen en ik zat gisteren bij een gesprek uh iemand die aan een tweede chemokuur is begonnen omdat het terugplaatsen van de stamcellen niet meer doorgaat**

B0058 Nee het is ik heb op net wat ik aangaf ik miste wel iets van maar dat is meer als het traject bezig is en nee in het voortraject ja hoe kun je signaleren hè dat uh dat iemand uh ziek is of aankomend ziek wordt of kan gaan verzuimen dat is het moeilijkste

Ja

**Dat dat**

Aanvoelen

**Ja**

A0019 Ja. Oké en u heeft daar een aantal handvaten voor gekregen om zo'n gesprek aan te gaan uh uhm.

**Nou niet bijzonder. Nee.**

Nee?

A0019 Uhm niet dat het uhm kijk wat ik gewoon zelf doe is mensen uitleggen dat er uh de afgelopen jaren nogal wat veranderd is in de verzuim wetgeving. Dat het voor henzelf ook financiële consequenties kan hebben en uhm ja ook daarom ook van belang is dat ze er met ons over praten om het probleem op te lossen en over het algemeen werkt dat wel maar uh het is gek dat je eerst zo'n gesprek moet voeren

Ja.

**Maar ik heb niet hele heldere handvaten gekregen dat ik iets heb van uhm zo kan je dat het beste aanpakken.**

Oké, dus u heeft uzelf nu vaardigheden aangeleerd in feite om om te gaan met die weerstand van van medewerkers?

Tijdens  
verzuim

B0060

**Ja.**

Is dat dan ook iets wat u gemist heeft om hiermee om te gaan in de training

**Nee nee ja misschien had ik een training moeten hebben hoe kan ik uh het management team en de directie ervan overtuigen dat er wat moet gaan gebeuren en uh d'r zijn ook nog wel twee leden naar uh die bijeenkomst geweest of naar die trainingsdag geweest van Falke & Verbaan maar ja als ze d'r weinig aan doen ze zeggen wel ja maar vervolgens wordt het niet het moet bij ons nog wat strakker bovenaf uh gestuurd worden en dan kan je ook regels maar dingen die je invoert die zijn bij ons na een jaar bijna met alle regelingen zo dan is het weer uh dan ebt het ja dan ebt het weer weg hè dan is het niet helemaal verdwenen maar alles staat op een zacht pitje**

B0046

En werd er in die training dan aandacht geschonken aan het kan zijn dat bijvoorbeeld geografisch gezien het kan zijn dat u in Rotterdam andere manieren van aanspreken gebruikt dan in Zeeland of in Brabant

**Nee daar werd geen aandacht aan geschonken nee**

Dat is eigenlijk wel iets wat u gemist heeft of

**Uh voor mijn gevoel wel**

Ja

**Als je in Rotterdam iemand aanspreekt dan worden ze een ouwe zeur en in Zeeland worden ze nog zieker bijvoorbeeld worden ze heel verdrietig hè die mensen zijn zo serieus met hun werk bijvoorbeeld**

Ja

**Daar kan zoveel verschil in zitten dat daar maar ik denk als je dat stukje weet eigenlijk dat heb ik wel geleerd**

Ja dus bij een grote organisatie waar verschillende afdelingen zijn en zeker in verschillende plaatsen of provincies zelfs dan is het wel belangrijk om daar ook op in te spelen

**Ja inderdaad**

A0029

En had daar in de training wellicht nog wat aandacht aan geschonken kunnen worden hoe daar nou mee om te gaan

**Misschien wel misschien wel maar dat is misschien iets voor de**

- volgende keer want wat je ziet is dat je probeert natuurlijk alles planbaar en alles daadwerkelijk meetbaar en ook volgens een bepaalde rode draad en ja af en toe zijn er momenten dat je dat moet verlaten omdat je gedwongen wordt andere zaken op te pakken en hoe kom je dan weer terug en hoe pak je het op waar je gebleven bent of hoe kun je een tussenoplossing vinden waarbij je toch een paar dingen doet die je hebt afgesproken en later afmaakt
- C0068 **Ik wilde er niet over bespreken maar voor veel leidinggevendenden merk ik dat die proces stappen moeilijk zijn en ja die verbetering poortwachter is meer een kaderwet en ik zit daar veel dieper onder op dat moment dat je die wet poortwachter aanspreekt krijg je dusdanig laag dat ik zeg van uh zo zou ik het graag willen ook met het verzuim en dat het belangrijker is en dat je steeds vaker contact momenten met elkaar moet zoeken**
- Ja en u vindt dat in die wet poortwachter daar te weinig contact momenten staan.
- C0069 **Ja absoluut  
Nou ja in het voorbeeld wat ik noemde uh uh het uh sorry hoor maar ik werd even afgeleid en uh het is nog steeds vrijheid van de medewerker wat hij de leidinggevende wel of niet verteld dus ik kan wel zeggen ik wil het de volgende keer graag anders maar uh en dat mag ik denk ik wel uitspreken of het ook gaat gebeuren dat weet ik niet**
- Nee dat blijft dan de vraag
- Ja**
- Dat is een zeer lastig onderwerp
- Ja**
- Is dat ook besproken tijdens de training bijvoorbeeld
- Uhm dat kan ik met niet echt herinneren moet ik je zeggen volgens mij niet**
- Nee zou u dat graag wat nader toegelicht hebben of hoe om te gaan met situaties waarin personen niet dieper in willen gaan op de klacht
- B0052 **Ja dat is uh ja  
Ja tuurlijk tuurlijk het enige wat ik zou kunnen bedenken is daar hebben we het wel over gehad over weerstand tijdens dat gesprek dat is voor als iemand gewoon helemaal niet mee wil je confronteert de persoon met de cijfers met de gevolgen je legt de aap vooral op zijn of haar schouder en het is toch nee nee nee ik ben ziek ik blijf ziek en uh laat maar**
- Beleid C0067 **Nou ja een ding wat uh misschien niet nu maar uh sinds kort want dat is eigenlijk een hot item op dit moment dat hoe ga je om met**

**mensen die uh ik heb wel eens het probleem gehad met mensen die uh alcohol hadden krijgen nu ook signalen dat mensen uh uh drugs gebruiken of andere geestverruimende middelen**

Mm

**Weten niet wat en we weten ook niet precies hoe dan loop je er toch wel tegen aan en dat is ook wel in het arboconvenant aan de orde geweest maar uh ja daar hebben we geen beleid voor niet op papier hoe je daarmee omgaat**

Nee

**Dat is eigenlijk wel iets wat uh ja randje is van ja daarmee kunnen mensen ook ziek worden of minder goed functioneren dan merk je ja je ik denk wel eens dat je al veel gereed hebt maar hoe ga je nu met dat om**

Ja

**Alcoholgebruik en drugsgebruik ja zit ook een beetje vast aan het stukje preventie en ziekteverzuim verzuimgedrag ja dat is zo'n randgebied dat heb ik trouwens in de cursus ook iets van aan de orde geweest maar dat zijn hele moeilijke dingen**

Ja daar had u wellicht nog wel iets extra's uh van willen hebben

**Ja misschien dat zijn dingen van hoe pak je die signalen op hè hoe ga je d'r als organisatie hoe duidelijk moet je zijn en uh we hebben dat ooit wel eens aan de orde gehad in het concern maar hebben we gezegd ach dat is bij ons niet van toepassing dus dat doen we maar niet ja nu uh we hebben wel een alcoholverbod hoor in het bedrijf maar ja hoe signaleer je of iemand toch alcohol heeft gebruikt voorafgaande dat ie aan het werk gaat of nog gedeeltelijk beneveld is als ie komt hoe ga je daar mee om**

C0068 **Ja alleen vaarkosten dat hele verhaal vaarkosten preventief vaarkosten maken is natuurlijk heel lastig en moeilijk en dat is ook heel moeilijk kwantificeerbaar en ook heel moeilijk in het beleid vast te leggen omdat het per definitie subjectief is**

C0072 Heeft u zelf nog vragen ten aanzien van beleidsmatig vastleggen van verzuim zaken die ik wellicht niet besproken heb

**Uh nou in een eerder stadium hebben we het al gehad in een eerder interview over het vastleggen van ziekteverzuim ook in een beoordeling en dat vind ik wel een uh nogal een prikkare daar zou nog wat mij betreft een uh meer duidelijkheid over moeten komen**

Bedrijfsarts C0075 Maar dat is niet voldoende in de training aan bod geweest als ik u zo hoor praten

**Nee want het enige wat in de training aan bod kwam was jongens formuleer je vraag helder duidelijker**

C0075 Nee inderdaad inderdaad zijn er nog meer dingen waarvan u zegt van nou uh dit heb ik ook wel gemist naast uh naast dan het omgaan van hoe kunnen we zorgen dat een bedrijfsarts alleen advies uitspreekt naar de leidinggevende

**Ja wat ook wel eens de formulering van de met de maar ja dat is een hele lastige hoor ook voor de bedrijfsarts ook voor de leidinggevende kom maar met een duidelijk advies**

Ja

**Een advies waar ik veel meer mee kan kijk als de medewerker niet goed is in zijn functie en dan het advies van een bedrijfsarts luidt dan herplaatsing in een andere functie en hij weet natuurlijk dat die er niet is binnen ###**

C0076 Uh heeft u nog zaken gemist in de training uh met betrekking tot de bedrijfsarts uh zijn rol is niet echt veranderd maar wellicht heeft u zaken gemist waar u nu tegen aanloopt van goh dat had ik nog graag willen weten hoe ik met de bedrijfsarts hoe ik daar mee om moet gaan

**Ik vraag me zelfs af of de bedrijfsarts nou echt zo expliciet ter sprake is gekomen tijdens de training**

Ja

De nadruk lag toch meer over de rol van de leidinggevende daarin

---