

University of Twente
Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences

Reducing absence behaviour among truck drivers

Master thesis
MSc Business Administration
Specialization: Digital Business

Enschede, 2021

Arisca Wonders

1st Supervisor: Dr. M. De Visser

2nd Supervisor: Dr. M. L. Ehrenhard

External supervisor: Mark Jansen

Acknowledgements

Dear reader,

I would like to present you my master thesis about ‘reducing absence behaviour among truck drivers’. This thesis is the final project of my master Business Administration at the University of Twente with a specialization in Digital Business. I conducted this research about reducing absence behaviour among truck drivers for Bricklog B.V.

I would like to thank my supervisor at Bricklog, Mark Jansen, for all the support and help. Also, my thanks go to the employees of Bricklog, who always have time for answering questions and giving me the opportunity to get in touch with the logistics sector.

I would also like to thank my first supervisor at the University of Twente, Dr. Matthias de Visser. His feedback helped me to get the most out of my thesis and he was always available for questions. I would also like to thank my second supervisor Dr. Michel Ehrenhard for providing feedback in the last stage of my master thesis.

I hope you enjoy reading my thesis.

Arisca Wonders

Management summary

In the Netherlands, the transport industry has an absence rate of 5,1%, which is higher than the national average of 4,4% (CBS, 2020). Absenteeism among truck drivers in the logistic sector is experienced as a problem by logistic companies. The problem that logistic companies experience is that the causes for absenteeism among truck drivers in their company are vague and not well-known.

This research is conducted in corporation with Bricklog B.V. (Bricklog). Bricklog is a Dutch company which helps organizations to create smart solutions for the transport and logistics sector. Bricklog wants to help his customers with reducing the absence behaviour among truck drivers. The management question which forms the basis of this research is:

How to reduce absence behaviour among truck drivers in the Dutch logistics industry?

Absenteeism can be caused by different factors, for example the marital status or working conditions (Harrison & Martocchio, 1998). Research to antecedents of absence behaviour among truck drivers is not much executed. The research to antecedents of absence behaviour among truck drivers is limited to alcohol-use, health problems and working conditions (Bragazzi et al., 2018; de Croon, Sluiter, & Frings-Dresen, 2003; Gay Anderson & Riley, 2008). Because of the fact that not much is known about antecedents for absence behaviour among truck drivers in the Netherlands, this is investigated in this research. The knowledge question of this study is:

What are the antecedents of absence behaviour among truck drivers in the Dutch logistics industry?

The method for getting an answer on the knowledge question exists of four parts. First, a literature review is conducted. The results of the literature review are used as a basis for interview questions and for finding antecedents. Second, a dataset from a third-party company is analysed (HR-dataset). The first two questions of the HR-dataset are used as input for the interview questions. The third question is analysed using topic modelling in R. The third question was: 'What should you do to reduce absenteeism if you were sitting in the board of directors?'. The answers to this question result in a cluster analysis. The goal of the cluster analysis is to validate the findings of the literature study and to find additional, context-related antecedents for absence behaviour among truck drivers. The third part of this research is interviews, which are used for validating the findings of the literature and for finding new antecedents. Nine interviews are conducted. Eight interviewees work in the logistics sector at different functions and companies. One interviewee is an expert in absence behaviour. Part four of the method is the analysis of the trips dataset. The goal of this part is to find and validate additional antecedents. Next to this, the researcher visited a logistics company for a day to gain insights into the logistics sector.

This research makes use of different research methods and different data sources. As a result, method triangulation and data source triangulation occur, increasing the validity of the research (Carter, Bryant-Lukosius, DiCenso, Blythe, & Neville, 2014).

In Figure 1, the results of the sub studies can be found. In Table 1, the influence of the antecedents in Figure 1 on the absence rate can be found. '+' means that the antecedent has a positive influence on

the absence rate. This implies that when for example the health status of an employee increases, the absence rate also increases. ‘-’ implies a negative relationship on the absence rate.

From the cluster analysis, interviews, and literature study, it was concluded that the antecedents in the centre plane of Figure 1 play a role in absence behaviour among truck drivers. These antecedents are ‘fair leadership’, ‘support’ and ‘working hours’. Fair leadership is about treating people fairly and being an ethical leader. Support implies that employees feel that they are heard by the organization and get help from colleagues if necessary.

In the orange plane of Figure 1, the antecedents that occur both in the literature and in the interviews are presented. These antecedents are more of a personal nature, such as ‘health status’ and ‘age’. The antecedents are not found in the cluster analysis. A possible explanation could be that truck drivers do not give answers of a personal nature on the question of the cluster analysis. The question of the cluster analysis is: ‘What should you do to reduce absenteeism if you were sitting in the board of directors?’. An interesting antecedent in the orange plane is ‘job satisfaction’. Job satisfaction is a combination of the type of work activities and the personality of an employee. How someone reacts on specific work circumstances, is individually determined (Kaiser, 1998).

In the purple plane of Figure 1, antecedents found in the cluster analysis and interviews are presented. In the cluster analysis, some truck drivers mentioned specific ‘communication of the planning department’. ‘Planning’ and ‘working material’ are context specific antecedents.

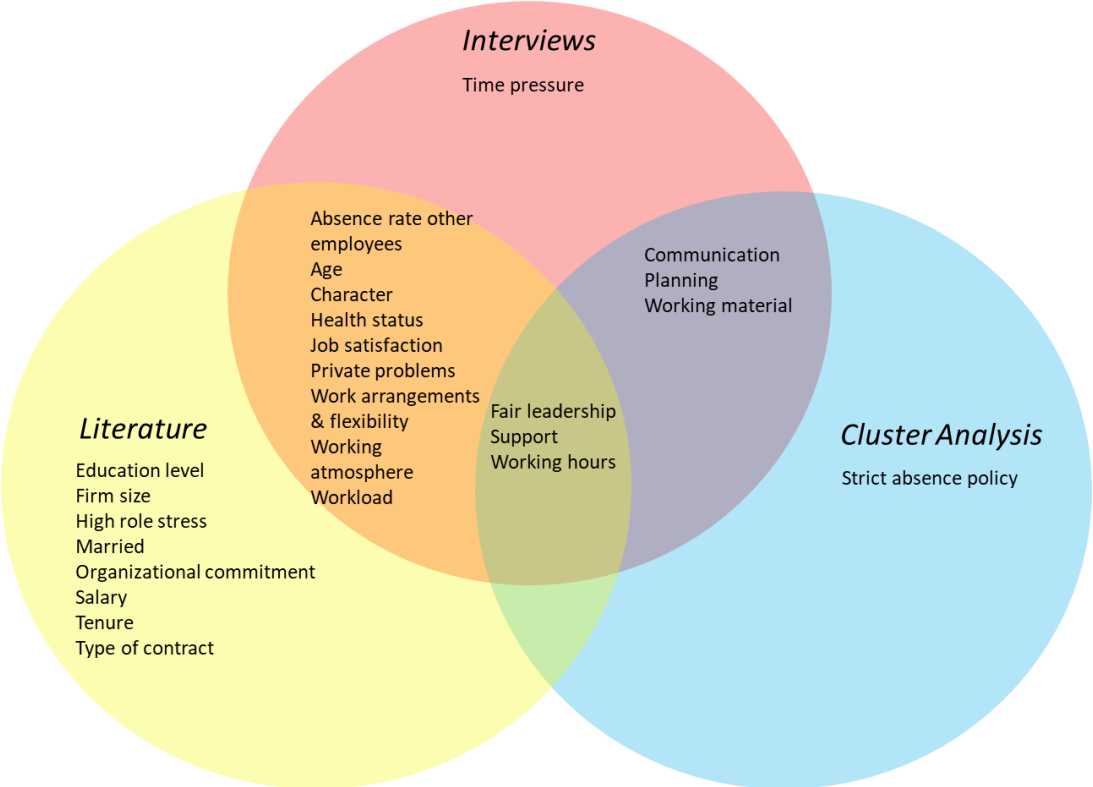


Figure 1 Overview of the antecedents for absence behaviour. The cluster analysis and interviews show the antecedents for absence behaviour especially focussed on truck drivers.

Antecedent for absence behaviour among truck drivers	Influence on absence rate
(Good) planning	-
(Good) working materials	-
Absence rate other employees	+
Age	Younger and older employees: +
Character	Differs per character trait
Communication	-
Fair leadership	-
Health status	+
Job satisfaction	-
Private problems	+
Strict absence policy	-
Support	-
Time pressure	+
Work flexibility	-
Working atmosphere	-
Working hours	-
Workload	-

Table 1 The influence of the antecedents for absence behaviour among truck drivers on the absence rate.

The antecedent ‘strict absence policy’, seen in the blue plane of Figure 1, only occurred in the cluster analysis. This could be a result of the absence policy of the organization where the dataset is created. It is still advisable to control abuse of the absence policy. In the red plane Figure 1, the antecedent ‘time pressure’ can be found. This antecedent was only observed during the interviews. Time pressure however is a part of the planning, but it is individually determined how someone reacts to the time pressure. The antecedents in the literature part of Figure 1 (yellow), should be further investigated, to see if they have an impact on the absence rate among truck drivers. These antecedents are not yet validated as antecedents for absence behaviour among truck drivers.

Looking at the antecedents in the interview and cluster analysis group (the antecedents which are validated as antecedents for absence behaviour among truck drivers), not all antecedents are directly controllable by organizations. ‘Age’, ‘character’, ‘health status’ and ‘private problems’ are not directly controllable. The other antecedents in the interview group and cluster antecedents group can be controlled by an organization. For the controllable antecedents, possible solutions are presented in Table 2. The solutions are based on the experiences of the researcher, gained during this research, and on the literature.

Further research into which extent the antecedents influence absence behaviour among truck drivers, is recommended. Next to this, it is recommended to investigate the impact of the antecedents in the literature group (yellow) of Figure 1. The underpinning that these are antecedents for absence behaviour among truck drivers is relatively low, but there is no evidence that the antecedents are not important for absence behaviour among truck drivers.

This research also has some limitations. The first limitation is that truck drivers are hardly spoken to personally. Besides, the HR dataset used only comes from one company. Also, this data was collected during a conversation between a truck driver and a HR manager and is written down by the HR manager. This influences the answers. The interviews are also coded by the researcher. The quality of the analysis would increase if another independent researcher codes the interviews. Besides, the data analysis about the trips of truck drivers (part four of the method) was measured at the group level instead of at the individual level. Analysing the data on the individual level possibly could give different results.

Antecedent	Possible solution
Absence rate other employees	The absence rate of other employees can be influenced by the absence policy and all the possible solutions, given in this table. Also, monitoring the absence rate on a weekly basis is recommended. When trends are found, action can be taken on time. At such a moment, asking why the truck drivers are absent gives insights in the antecedents of absenteeism at that moment in time.
Communication	Good communication is related to the absence policy. For communication it is important that everyone knows about the situation and the next steps. This is a specific task for HR managers. Also, the communication with the planners and truck drivers should be good.
Fair leadership	According to Hassan et al. (2014), ethical leadership exists of 1) being a role model, 2) treating people fair and 3) including ethics into the organization. (Hassan, Wright, & Yukl, 2014). Giving the right example influences the rest of the organization for treating staff fairly. The leader or manager of an organization should be reflective. Leadership workshops can increase the leadership qualities, reducing the absence rate. Also, having the focus on the employees and on reducing the absence rate is important. A top-down approach is needed for reducing absenteeism.
Job satisfaction	Job satisfaction is a complex phenomenon. Job satisfaction exists of job activity, responsibility, security, job control, job demands, work strain and personal accomplishment (Darr & Johns, 2008; Farrants, Norberg, Framke, Rugulies, & Alexanderson, 2020; Iverson, Olekalns, & Erwin, 1998; Punnett, Greenidge, & Ramsey, 2007). It differs per person how the job satisfaction can be increased. It is recommended to ask personally how job satisfaction can be increased and if someone still likes his job or that another job should be better. This is a task of the HR department of an organization. Conversations on a yearly basis with all the truck drivers are recommended.
Planning	The planning should be achievable and realistic. Unexpected demand can result in a worse planning, so it is necessary to make agreements with customers to control the demand. This should be done by one of the managers of the organization. When customers do not keep to the agreements, the customers should be addressed. Besides, looking a few days ahead is important, instead of looking only to the present day.

Support	An organization should support the employees by talking and listening to the employees. The HR department of an organization should have confidential conversations with the truck drivers every six to nine months to increase the support. Also, continuously monitoring the truck drivers and having small talks with them makes truck drivers feel more supported.
Time pressure	The time pressure is a part of the planning. When the planning is achievable, the time pressure is low. However, how an employee experiences time pressure differs. A conversation between the truck drivers and the planners can help to determine if the time pressure should be lower.
Work arrangements & flexibility	Creating alternative schedules and reduced work weeks give employees the opportunity to react on private problems or health issues (Dionne & Dostie, 2007).
Working atmosphere	Improving the work atmosphere is included in fair leadership, supporting the employees, and having nice colleagues. The working atmosphere can be improved by giving employees compliments and having non-work-related activities together.
Working hours	Truck drivers make long working days. Reducing the number of working hours per day or reducing the number of long working days per week (long working days: >12 hours) can reduce the absence rate among truck drivers.
Working material	Good working material reduces the physical workload and decreases work-related risks on health issues. An example of this are pallet trucks and lifting systems.
Workload	A reduced workload decreases the risks on mental or physical problems, which decreases the risk on absence behaviour. The workload can be measured with the amount of stops and the working hours, as explained in 7. Sub study 4: data analysis trips. Shorter workdays and less stops reduce the workload. Another option to reduce the workload is to use good working materials. This all reduces the physical workload. The mental workload can be reduced by having accurate planning and decreasing the time pressure. The way the workload should be reduced differs per truck driver. It is advisable to talk with the truck drivers about the workload and how the workload could be decreased.

Table 2 Possible solutions for the validated antecedents for absence behaviour among truck drivers

Table of contents

Acknowledgements	1
Management summary	2
Table of contents	7
1. Problem exploration	9
1.1 Situation	9
1.2 Complication and management question.....	9
2. Problem analysis.....	10
3. Method	11
3.1 Literature	11
4. Sub study literature research	14
4.1 Data	14
4.3 Results	15
4.4 Discussion	18
4.5 Conclusion.....	19
5. Sub study HR Dataset.....	21
5.1 Data	21
5.3 Results	23
5.4 Discussion	23
5.5 Conclusion.....	24
6. Sub study 3 interviews	24
6.1 Data	24
6.4 Discussion	27
6.5 Conclusion.....	27
7. Sub study 4: data analysis trips	28
7.1 Data	28
7.2 Analysis.....	28
7.3 Results	29
7.4 Discussion	29
7.5 Conclusion.....	30

8. Antecedents of absence behaviour	30
9. Reducing absenteeism	33
10. Recommendations	35
11. Limitations.....	36
12. Further research.....	37
Epilogue	39
References	40
Appendix 1: Interviews	43
Appendix 1.1: interview 1	43
Appendix 1.2: interview 2	52
Appendix 1.3: interview 3	60
Appendix 1.4: interview 4.....	64
Appendix 1.5: interview 5	71
Appendix 1.6: interview 6.....	75
Appendix 1.7: interview 7	81
Appendix 1.8: interview 8.....	84
Appendix 1.9: interview 9	90

1. Problem exploration

1.1 Situation

In the Netherlands, the transport industry has an absence rate of 5,1%, which is higher than the national average of 4,4% (CBS, 2020). Absenteeism among truck drivers in the logistic sector is experienced as a problem by logistic companies, as the causes are not exactly known. The problem that logistic companies experience is that the causes for absenteeism in their company are vague and not well-known.

Bricklog is a Dutch company which helps organizations to create smart solutions for the transport and logistics sector. Their customers in the logistics sector experience absenteeism among truck drivers as a problem. According to Bricklog, the focus on absenteeism in the logistic sector is curative instead of preventive. Bricklog want to create a service which helps truck drivers to reduce absence behaviour among truck drivers on time.

1.2 Complication and management question

According to Bricklog, there are substantial differences in the absence rate among companies in the logistic sector. When a relatively high absence rate becomes the norm in an organization, it becomes substantially more difficult to reduce this rate.

Consequences of absenteeism are direct and indirect costs for the company. The direct costs are for example the costs for a replacement employee and a lower efficiency. Indirect costs are the costs due to lower moral and satisfaction of the employees. A lower moral and satisfaction results in less productivity. Indirect and direct costs of absence behaviour negatively influence the profit of a company (Badubi, Akhunjonov, & Obrenovic, 2017).

Bricklog wants to help its customers with reducing absence behaviour among truck drivers. Bricklog would like to do this by developing a product for predicting absence behaviour among truck drivers, based on the most important antecedents of absence behaviour. An organization should be able to influence these antecedents. For determining the feasibility of this product, knowledge about reducing absence behaviour among truck drivers is required. Therefore in this research, the most important antecedents for absence behaviour among truck drivers is looked into. The management question of this research is:

How to reduce absence behaviour among truck drivers in the Dutch logistics industry?

2. Problem analysis

Absenteeism is described as not being present or not working when the employee is expected to be present or working. The reasons for absenteeism are not important for calling an employee absence (Mathis & Jackson, 2007). The first research into determinants and consequences of absenteeism was published in the 1970s. The interest in absenteeism and its causes and consequences has grown and the number of papers about this subject has increased significantly (Čikeš et al., 2018). Nowadays, over the 100 antecedents for absenteeism are found in the literature and different groups and models are created.

In general, absence can be measured with two variables, namely the total duration of absence in a time period and the frequency of absence in a time period (Hackett & Guion, 1985). Commonly, the first measurement, absence duration, is used as an indicator of “involuntary absenteeism”. It implies that the employee is not able to come to work, regardless the willingness of the employee. This variable is also called ‘time lost’ in the literature (Steel, 2003). The other measurement, absence frequency, is usually seen as an indicator of “voluntary absenteeism” (Chadwick-Jones, Brown, Nicholson, & Sheppard, 1971; Hackett & Guion, 1985). This indicator is mostly seen as the reflection of the motivation and attitude of the employee (Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003). However, not all researchers are convinced of the voluntary – involuntary division. Some employees will call themselves sick if they have only a little cold, while for others nothing could stop them for going to work. There are some grey-area cases, which are difficult to categorize (Steel, 2003).

Originally, absenteeism is mostly measured at the individual level. In 1982, Johns and Nicholson first published about the ‘absence culture’. They describe the absence culture as “a set of shared understandings about absence legitimacy in a given organization and the established custom and practice of employee absence behavior and its control” (Johns & Nicholson, 1982, p. 136).

Absence of employees can be caused by different factors, for example age of the employer, job satisfaction and working conditions (Gerstenfeld, 1969; Harrison & Martocchio, 1998; Steel, Rentsch, & Van Scotter, 2007). In general, three common models are used in the literature, namely the economic approach, the individual approach, and the socio-psychological approach (Kaiser, 1998).

Most studies about absenteeism are executed among hospital staff, manufacturing, government and bank employees (Čikeš, Ribarić, & Črnjar, 2018). Specific to truck drivers, the studies about absenteeism focus on alcohol-use (Bragazzi et al., 2018; Gay Anderson & Riley, 2008), health problems (de Croon et al., 2003) and working conditions (Boeijinga, Hoeken, & Sanders, 2016). More research to antecedents for absence behaviour among truck drivers is not yet executed. Comprehension of antecedents of absenteeism can lead to more successful management of absenteeism within the organization (Čikeš et al., 2018).

This results in the knowledge questions which should be answered. The knowledge question of this research is:

What are the antecedents of absence behaviour among truck drivers in the Dutch logistics industry?

3. Method

This section explains how the knowledge question will be answered. The method is divided into four parts, the literature study, HR dataset (existing of two parts), interviews and the trips dataset. An overview of the method can be found in Figure 2. The first part is the literature review. The function of this review is to investigate the literature to find all possible antecedents. Also, the results of the literature review are used as a basis for creating the questions for the semi-conducted interviews. Hereafter, the dataset of the HR managers is analysed. This dataset, called the HR-dataset, exists of three useful questions. The first two questions are used as an input for creating the questions for the semi-conducted interviews. These two questions are about workload and health. The second part, the answers on the open question, is used to validate the findings of the literature study and to find

additional, context-related antecedents for absence behaviour among truck drivers. The next part of this research are the interviews. The function of the interviews is to validate the findings of the literature study and to find additional, context-related antecedents for absence behaviour among truck drivers. The last analysis, the analyse of the tips dataset, is to find and validate additional antecedents. Next to this, the researcher visited a logistics company for a day to gain insights into the logistics sector.

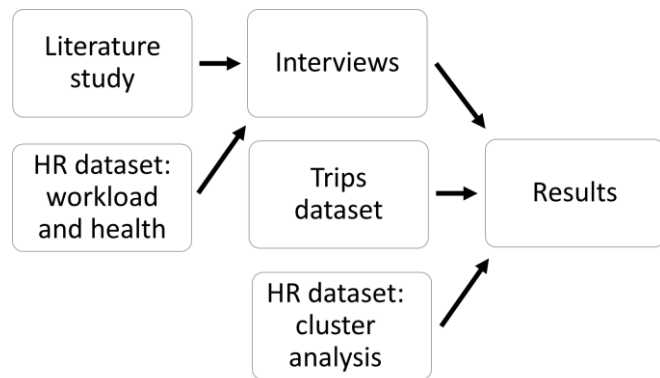


Figure 2 Method overview

Because of the use of different research methods and different data sources, method triangulation and data source triangulation occur (Carter et al., 2014). Triangulation increases the validity of the research.

3.1 Literature

The first part of this research consists of analysing the existing literature to find all the antecedents of absence behaviour. To select antecedents, the systematic literature review of Čikeš et al. (2018) is used as a starting point. The systematic literature review of Čikeš et al. (2018) has identified and analysed the top 100-quality articles about the determinants and outcomes of absenteeism between the period from 1969 and 2018. Besides, the literature is investigated between 2017 until 23-11-2020. The research is done using the search string “absent*” AND (“determinants” OR “antecedents” OR “predictors” OR “causes”) AND (“work” OR “employee”). The search took place on Scopus and article title, abstract and keywords are investigated. The reason to begin from 2017 instead of 2018 is that the method used in the paper of Čikeš et al. (2018) is based on the amount of paper citations in the last part of the selection method. Papers which are published in 2017 have logically on average less

citations than older papers. However, these papers could still be relevant in this research and in the context of this research, it is therefore not desirable to miss these papers.

To select the papers from the systematic literature review of Čikeš et al. (2018), they were checked to see if they did not only focus on the outcome and if the paper is available. Hereafter the abstract was read and if the paper seems to be useful, the whole paper is read. If the paper is deemed useful, the paper is included in the literature review. 57 out of the 100 papers were included in the search for finding the antecedents of absence behaviour.

Hereafter, Scopus is used for searching articles. The search string on Scopus started with 198 articles. After a selection on the title, 54 articles still looked useful. Hereafter, the abstract was analysed. This decreased the selection to 23 useful articles. At the end, 2 articles were not available and are therefore not included in the research. After reading the papers, only 13 were deemed useful and included in the literature review.

In total, 70 papers are included in the literature review. The oldest paper dates from 1969 and the newest papers from 2020. All the antecedents of the papers (also the control variables) which are more significant than the 5% level are included in the overview of the antecedents.

3.2 HR-dataset

The HR-dataset used for the cluster analysis is created by a third-party company. This dataset contains information about conversations between the HR-manager and 831 employees of a Dutch transport company. The conversations exist out of questions about the workload, health status and prevention of absenteeism. The dataset is created by the HR-managers and is written in Dutch. For analysing the data, only the data with the function 'truck drivers' are used. These are 606 observations.

The first useful question for this research is the question about workload. This question is answered with 'physical', 'mental', 'both' or 'none'. Some answers are more extended and detailed. If these answers did not fit in one of the groups, the answers are put in a separate category, 'others'. The second question which is useful is about health status and if they experience restrictions due to health issues. This question is answered with 'yes' or 'no'. If answers are more extended or detailed and if the answer does not fit in one of the groups, the answer is put in a separate category, namely 'others'. Both questions are analysed using Excel.

The last useful question for this research is about what the truckdrivers should do to tackle absenteeism in their company. This answer is more extended than the other answers and consists of text. For analysing this answer, topic modelling is used. This is done in R with the packages 'topicmodels' and 'tm'. Firstly, a document matrix is created and with the function 'removeWords',

stop words are deleted from the dataset. Hereafter the Linear Discriminant Analysis (LDA) function is used.¹

LDA is the simplest probabilistic topic modelling method. The idea behind this method is that one document exists of multiple topics. More documents could exist of the same topics, whereby one or more topics could be the same as in another document. LDA makes use of the assumption that the topics are generated before the document is generated and makes use of a mathematical method for detecting combinations of words within documents which are related to a topic. It produces an overview with the probability that each word is associated with one of the topics. The beta shows the distribution of words over topics (Blei, 2012).

At the end, the top-7 words of each topic (so, the words with the highest probability that it is assigned to one of the topics) is created. The topic clusters are analysed and given a 'main theme'. To avoid making mistakes by the interpretation of the clusters, the words with the highest beta in each cluster are also looked up individually and read in the context of the answer of the truck driver. The output is used to determine possible antecedents for absenteeism among truck drivers.

3.3 Interviews

For finding more antecedents which are related to absenteeism among truck drivers in the logistic industry, nine interviews are conducted with two directors from two different transport organizations, three HR-managers from three different transport organizations, one head of planning, one coordinator of logistics for a Dutch province and a safety expert in the logistic sector. Also, an interviewee with an expertise in the field of absenteeism is interviewed, without working in the logistic sector. The interviews with the employees from the logistic sector are semi-conducted. These questions are based on findings in the literature and the dataset from the HR managers (see: 3.2). The questions are about their own function, the influence of working in the logistic sector on the physical and mental health of employees, personal characteristics of employees with high absence rates, specific characteristics of working in the logistic sector, which have influence on absenteeism and the influence of the social context of the employee within the company on absenteeism.

The interview with the expert in the field of absenteeism is open. This interview is used to add an extra perspective to absenteeism. This interview is held with Microsoft Teams. Of the other eight interviews, three interviews are conducted by phone due to corona measures, one is held through Microsoft Teams and the other four are conducted in real life. Before the interviews are conducted, the interviewees are asked if they agree with recording the interview. Besides, the interviewees are anonymized. The interviews are recorded and written out. Hereafter, the answers are analysed with open coding and thereafter one level coding is added for the analysis.

¹ <https://www.rdocumentation.org/packages/MASS/versions/7.3-53/topics/lda>

3.4 Trips dataset

In addition to the literature review, interviews, and the HR-dataset, it is determined which data can also be used to find out if there are other causes of absence. The data is collected from the period 01-01-2017 until 15-12-2020 and called the trip-dataset. The dataset contains all trips of the truck drivers of a third company party within this period. The absence percentage per week per absenteeism group is the dependent variable. After cleansing the data and removing observations with a gross speed less than 20 km/h, the following independent variables are used for analysis:

Variable	Description of the variable
AvrDistance	The average distance of each trip per truck driver each week
AvrGross	The average amount of working minutes per truck driver each week
AvrTrips	The average amount of trips per truck driver per day each week
NumberOfDrivers	Number of drives working per absenteeism group
Rust	The average ratio of rust and working time per truck driver per trip each week
Stops	The average amount of stops per trip per truck driver each week

Table 3 Independent variables

4. Sub study literature research

4.1 Data

The data of sub study 1 exists of the scientific literature research, described in 3.1 Literature.

4.2 Analysis

Three approaches are commonly used in the literature for explaining absenteeism. These models are the economic approach, the social-psychological approach and the individual approach (Kaiser, 1998; Løkke, 2008). The antecedents of absenteeism are grouped based on these three models. Interaction between the antecedents of each category can occur.

4.3 Results

Economic approach

A commonly used model in the literature is the labour-leisure or economic approach (Allen, 1981; Dionne & Dostie, 2007). In this model, it is assumed that time away from work is positive for the employee. When an employee experiences that the utility of leisure time is higher than what he/she can earn in that period, the employee will choose for increasing leisure time (Kaiser, 1998). One method to reach this is being absent from work. This decision, made by the worker, is influenced by other factors, such as work arrangements (Dionne & Dostie, 2007). The labour-leisure model is typically about voluntary absenteeism (Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003).

Pay is an important factor of the basis of the economic model (Allen, 1981; Dionne & Dostie, 2007). When looking to specific pay as an antecedent for absence behaviour, it can be concluded that a higher pay results in less absenteeism (Brooke & Price, 1989; Winkelmann, 1999). In almost all the research, pay is used as a control variable and is significant. Also, more detailed, it is found that internal pay equity also influences absence behaviour of a sample of about 1500 Italian manufacturing firms (Della Torre, Pelagatti, & Solari, 2014). A more equal internal pay equity results in less absenteeism (Della Torre et al., 2014). The same research also concluded that an external pay equity results in less absenteeism (Della Torre et al., 2014).

Another important factor of the economic model is working time (Allen, 1981). When employees have more time for leisure, they have more time for restitution when they are ill. As a consequence, more contracted workdays and more contracted work hours results in a higher absence rate. (Leao, Barbosa-Branco, Turchi, Steenstra, & Cole, 2017; Løkke, 2008; Störmer & Fahr, 2013). Next to the contracted workdays, the type of contract of an employee influences the absence rate. Employees with a temporary contract seem to be less absent than employees with a permanent contract (Arai & Thoursie, 2005; Scoppa, 2008).

Work arrangements also influence the choice to be absent or not. Scoppa (2008) also found that highly protected public sector workers are more frequently absent than employees of small firms. Sickness benefits and protection of employees can facilitate absence behaviour. Good sickness benefits results in more absenteeism (Frick & Malo, 2008). Absenteeism also depends on workplace flexibility and the working conditions (Gerstenfeld, 1969; Zuba & Schneider, 2013). The more flexible a worker is, the less absent (VandenHeuvel, 1997). Besides, the accessibility of the work family policy is important (Medina-Garrido, Biedma-Ferrer, & Sánchez-Ortiz, 2020). The better the work family policy, the less absence behaviour (Medina-Garrido et al., 2020; VandenHeuvel, 1997).

The tenure of an employee also effects the absence rate. The longer the tenure, the higher the absence rate (Garcia, 1987; Garrison & Muchinsky, 1977; Gellatly, 1995; Judge & Martocchio, 1996). This is the case when the organization use sick pay. Without sick pay, the tenure is negatively related to absenteeism (Garrison & Muchinsky, 1977).

Individual approach

The antecedents of absence behaviour in this category are individual antecedents (Kaiser, 1998). These differ per person and are based on the attendance motivation of the individual. The assumption of the individual approach is that the motivation to be absent is internally determined and that this motivation is largely influenced by job satisfaction and by external pressures (Kaiser, 1998). Personal characteristics are also included in the individual approach (Løkke, 2008).

One of the most researched antecedents of absenteeism is job satisfaction. A high job satisfaction results in less absenteeism (Brooke & Price, 1989; Cohen, 1998; Steel et al., 2007; Zaccaro, Craig, & Quinn, 1991). More specific research found that when employees are satisfied with their job activity, responsibility and job security, the absence rate is lower than when employees are not satisfied (Punnett et al., 2007). Employees which experience a low level of job control and a low level of job demands are more likely to be on long-term sick leave (Farrants et al., 2020). When employees face a high level of work strain in their work, then they are more absent than employees which do not face a high level of work strain (Darr & Johns, 2008). The personal accomplishment of an individual at work decreases the absence rate (Iverson et al., 1998).

The relationship between organizational commitment and absenteeism is also well-researched. High organizational commitment results in a lower absence rate (Blau, 1986; Hausknecht, Hiller, & Vance, 2008; Yang, 2010). Organizational commitment exists of affective commitment, continuance commitment and normative commitment. According to Somers (1995), affective commitment is defined as ‘an emotional attachment to an organization characterized by acceptance of organizational values and by willingness to remain with the organization’ (p. 49) (Somers, 1995). Affective commitment is negatively related to absenteeism (Dasgupta Shilpee, Suar, & Singh, 2013; Gellatly, 1995; Iverson & Buttigieg, 1999; Somers, 1995). Continuance commitment is defined by Iverson and Buttigieg (1999) as “an assessment of costs associated with leaving the organization, comprising low perceived alternatives and high personal sacrifice” (p. 312) (Iverson & Buttigieg, 1999). The relationship between continuance commitment and absenteeism is negative (Yang, 2010). Somers (1995) defined normative commitment as the “perceived duty to support the organization and its activities” (p.50). Normative commitment is negatively related to absenteeism (Iverson & Buttigieg, 1999). Somers (1995) found that mediated effect of affective and continuance commitment is also negatively related to absenteeism (Somers, 1995).

The individual model of absenteeism explains that it is internally determined how the employee reacts on situations with, for example, a high job demand or low job satisfaction (Kaiser, 1998). This is based on personal and demographic characteristics (Løkke, 2008). External responsibilities and children have a positive influence on the absence rate (Brooke & Price, 1989; Deery, Erwin, Iverson, & Ambrose, 1995; Gerstenfeld, 1969; Judge & Martocchio, 1996; VandenHeuvel, 1997; Zuba & Schneider, 2013). High role stress, as a result of role ambiguity is also a determinant of absence behaviour (Brooke & Price, 1989; Iverson et al., 1998; Zeytinoglu, Lillevik, Seaton, & Moruz, 2004). High role stress exists when for example an employee has besides his or her job, the role of caregiver. Traditionally, the woman has the role of caregiver in the family. As a result, women have a higher

absence rate than men (Garcia, 1987; Zaccaro et al., 1991; Zuba & Schneider, 2013). In a research of 1987, Garcia (1987) found that employees which are married have a lower absence rate than employees which are not married (Garcia, 1987).

Education level also influences the absence rate. A higher education level results in a lower absence rate (Rentsch & Steel, 1998; Scoppa, 2008; Vuorio, Suominen, Kautiainen, & Korhonen, 2019). However, a possible explanation for this is that the type of work differs for low educated employees and high educated employees (Scoppa, 2008). High skill variety and high autonomy results in a lower absence rate than when the skill variety and autonomy are experienced as low (Iverson et al., 1998; Rentsch & Steel, 1998).

Looking to the age of an employee, different results are found. Pérez-Campdesuner et al. (2020) found that when employees are younger than 30 and older than 50, the absence rate is higher than in the group with an age between 30 and 50 years old (Pérez-Campdesuner, De Miguel-Guzmán, García-Vidal, Sánchez-Rodríguez, & Martínez-Vivar, 2020). Other researchers found that the absence rate becomes lower when employees become older (Gerstenfeld, 1969; Judge & Martocchio, 1996). However, there are also results that the absence rate becomes higher when employees are becoming older (Notenbomer, van Rhenen, Groothoff, & Roelen, 2019; VandenHeuvel, 1997). The research groups of the papers differs, from laundry and dry cleaning industry employees (Gerstenfeld, 1969) to employees of a large university (Judge & Martocchio, 1996).

The reaction of an individual on work specific situations also depends on his personality. Judge and Martocchio (1996) found that self-deception, positive affectivity, learned helplessness and the tendency to make excuses have a positive effect on the absenteeism. They also found that negative affectivity results in less absenteeism (Judge & Martocchio, 1996). Investigating the influence of the personality, measured by the Big Five personality scale, Fahr and Störmer (2013) found that people which are more neurotic than average, have a higher level of absenteeism. People with a higher level of conscientiousness and agreeableness than average are relatively less absent (Hattrup, O'Connell, & Wingate, 1998; Störmer & Fahr, 2013).

Health status is also an antecedent of absence behaviour. Health status exists of alcohol involvement, which has a positive influence on the absence rate (Brooke & Price, 1989; Buvik, Moan, & Halkjelsvik, 2018; Virtanen et al., 2018). Smoking behaviour and a high BMI also increase the absence rate (Virtanen et al., 2018; Vuorio et al., 2019). Low physical activity also decreases the health of an employee and results in more absenteeism (Virtanen et al., 2018). A low general health status increases the chance on (chronical) diseases (Virtanen et al., 2018).

Social-psychological approach

The social-psychological approach assumes that the choice of being absent is not made individually and independently (Kaiser, 1998). The 'absence culture' introduced by Johns and Nicholson (1982) is defined as "a set of shared understandings about absence legitimacy in a given organization and the established custom and practice of employee absence behavior and its control" (p. 136). It explains that the choice of being absent also depends on the social context at work, which can differ per

department (Løkke, 2008). An absence culture has a higher absence rate compared with an attendance culture (Deery et al., 1995).

More specific to absence culture, Gellatly and Luchak (1998) found that the higher the estimation about absence in a group, the higher the absence rate of the estimator. Besides, when the absence rate of the leader or manager of a group is higher than average, the absence rate of employees in that group is also higher than average (Kristensen et al., 2006; Løkke, 2008). The perceived absence norm is important (Gellatly & Luchak, 1998).

Peer support and a high level of satisfaction with co-workers decrease the absence rate (Punnett et al., 2007; Zuba & Schneider, 2013). In contrary, bullying increases the absence rate (Bentley et al., 2012; Sampaio & Baptista, 2019). However, when employees have ‘interpersonal relationships at work: good friends at work’, the absence rate becomes higher (Zuba & Schneider, 2013). An explanation for this is that employees know that they can count on help if they need it and that this makes it easier to report absent.

Leadership style is also an important factor of the social psychological model. When employees feel supported by the supervisory, the absence rate is lower than when this is not the case (Deery et al., 1995; Iverson et al., 1998). When the leadership is experienced as ethical by the employees, the absence rate is also lower than when this is not the case (Hassan et al., 2014). Ethical leadership is described by Hassan (2014) with three components, namely: “1) being an ethical role model to others, 2) treating people fairly and 3) actively managing ethics into the organization” (p. 334). When employees feel that they have been treated fair, the absence rate is lower than when not (de Vries, Fishta, Weikert, Rodriguez Sanchez, & Wegewitz, 2018; Duijts, Kant, Swaen, van den Brandt, & Zeegers, 2007; Gerstenfeld, 1969). A good team climate results also in a lower absence rate (Schneider, Winter, & Schreyögg, 2018).

The size of the firm is a factor in the social context at work. The bigger the size of the firm, the more absenteeism among employees (Barmby & Stephen, 2000; Scoppa, 2008; Winkelmann, 1999). The research population of Scoppa (2008) are Italian households with different professions, implying that the antecedent ‘firm size’ is also applicable for truck drivers.

4.4 Discussion

According to the literature, the absence rate increases if the tenure of an employee is decreased. Gellatly (1995) found a positive correlation between age and tenure. So, employees with a higher tenure, are relatively older. Important for predicting absenteeism is finding out why employees with a higher tenure are more absent. For truck drivers, a plausible explanation is the physical workload. Also, it is stated that women have a higher absence rate than men (Garcia, 1987; Zaccaro et al., 1991; Zuba & Schneider, 2013). Most truck drivers are male, so a significant relationship between gender and absenteeism is not expected to be found in this research. The literature focused on education level, the higher the education level, the lower the absence rate. This however probably depends on the type of work (Scoppa, 2008). Truck drivers all do the same work, so the education level will have very

little to no impact.

4.5 Conclusion

For predicting absenteeism, three models are commonly used. The three models explain the different antecedents of absence behaviour. In general, the antecedents can be divided into the following categories: individual related factors, economic factors, and the social-psychological related antecedents at work (other colleagues and managers). None of the studies used truck drivers as a research group. As a consequence, it does not necessarily mean that the antecedents also apply to truck drivers. In this research, this will be investigated in the next sub studies.

In Table 4 the economic related antecedents of absence behaviour, found in the literature are summarized. In Table 5, the individual related antecedents of absence behaviour can be found and in Table 6 the social-psychological related antecedents of absence behaviour are summarized.

Economic related antecedents of absence behaviour	Type of relationship	Influence on absenteeism
Workplace flexibility (VandenHeuvel, 1997)	Linear	Negative
Salary (Brooke & Price, 1989; Winkelmann, 1999)	Linear	Negative
Internal pay equity and external pay equity (Della Torre, Pelagatti, & Solari, 2014)	Linear	Negative
Working time (Løkke, 2008 Störmer & Fahr, 2013)	Linear	Positive
Type of contract (Arai & Thoursie, 2005; Scoppa, 2008)	Categorical	Temporary contract vs permanent contract: lower absence rate
Tenure (Garcia, 1987; Garrison & Muchinsky, 1977; Gellatly, 1995; Judge & Martocchio, 1996)	Linear	Negative

Table 4 Overview most important antecedents based on the economic model

Individual related antecedents of absence behaviour	Type of relationship	Influence on absenteeism
Job satisfaction (Brooke & Price, 1989; Cohen, 1998; Steel et al., 2007; Zaccaro, Craig, & Quinn, 1991)	Linear	Negative
Organizational commitment (Blau, 1986; Hausknecht, Hiller, & Vance, 2008; Yang, 2010)	Linear	Negative
Gender (Garcia, 1987; Zaccaro et al., 1991; Zuba & Schneider, 2013)	Categorical	Woman: higher absence rate than man

Education level (Rentsch & Steel, 1998; Scoppa, 2008)	Linear	Negative
Age	Differs per study	Positive/negative
Character (Judge & Martocchio, 1996)	Linear	Self-deception, positive affectivity, learned helplessness, the tendency to make excuses: positive negative affectivity: negative
Health status (Virtanen et al., 2018; Vuorio et al., 2019)	Categorical	Smoking vs non-smoking: positive High alcohol consumptions vs moderate alcohol consumption: positive Overweight/obesity vs normal weight: positive Low physical activity vs moderate and high activity: positive
External responsibilities and children (Brooke & Price, 1989; Deery et al., 1995; Judge & Martocchio, 1996; VandenHeuvel, 1997; Zuba & Schneider, 2013)	Linear	Positive

Table 5 Overview most important antecedents based on the individual model

Social-psychological related antecedents of absence behaviour	Type of relationship	Influence on absenteeism
Absence rate other employees (Kristensen et al., 2006; Løkke, 2008)	Linear	Positive
Peer and supervisory support ((Deery et al., 1995; Iverson et al., 1998; Punnett et al., 2007; Zuba & Schneider, 2013)	Linear	Positive
Fair leadership (Duijts et al., 2007)	N/a (Meta-analysis)	Negative
Firm size (Winkelmann, 1999)	Linear	Negative
Working atmosphere (Schneider et al., 2018)	Linear	Negative

Table 6 Overview most important antecedents based on the social-psychological model

5. Sub study HR Dataset

5.1 Data

The HR-dataset was created by a third party-company and exists of a few questions. The third party-company is a transport company which have two locations in the Netherlands. The questions were asked during a conversation with the employer and a HR manager. The HR manager noted the answers. The HR-dataset contains of in total 607 observations of truck drivers of which 400 were useful. 207 observations of truck drivers were not complete. 400 truck drivers have answered three questions. The first question was about how they experienced the workload. The second was question about mental and/or physical workload. The third question was an open question about what the truck drivers would do if they had to reduce absenteeism.

5.2 Analysis

The two questions about mental workload and physical workload were written down in an Excel sheet by the HR manager. The third question which is asked to the truck drivers is: ‘If you were allowed to sit in the chair of the board of directors, how should you tackle absenteeism in the organization?’. The answers of the truck drives on this question reflect what should be improved at the organization to reduce absenteeism among truck drivers. Analysing the answers gives an overview of the lack of conditions, which causes absenteeism in the organization. To analyse what an organization can do to reduce absenteeism; a cluster analysis of the answers was performed. Topic modelling is used in R for analysing the answers on the third question. The number of topics for the LDA function is based on trial and error. The results are analysed for 2, 5, 10 and 15 topics. 10 topics result in the most useful clusters. For some clusters, it is difficult to determine the main topic. In that case, the original answers which include one or more words of the cluster were consulted. In this way, the main topic of the cluster could be determined.

In Figure 3, the output of the cluster analysis can be found. The figure gives for every cluster the seven most important terms. These are the terms with the highest ‘beta’ for that cluster. A term with a high beta shows a high cohesion with the cluster. It is visible in cluster 1, cluster 7 and cluster 9 that the first word of the cluster has a high beta and the other words in the cluster have a relatively low beta. This shows that there is low cohesion between the words. Consequently, cluster 1, cluster 7 and cluster 9 are disregarded.

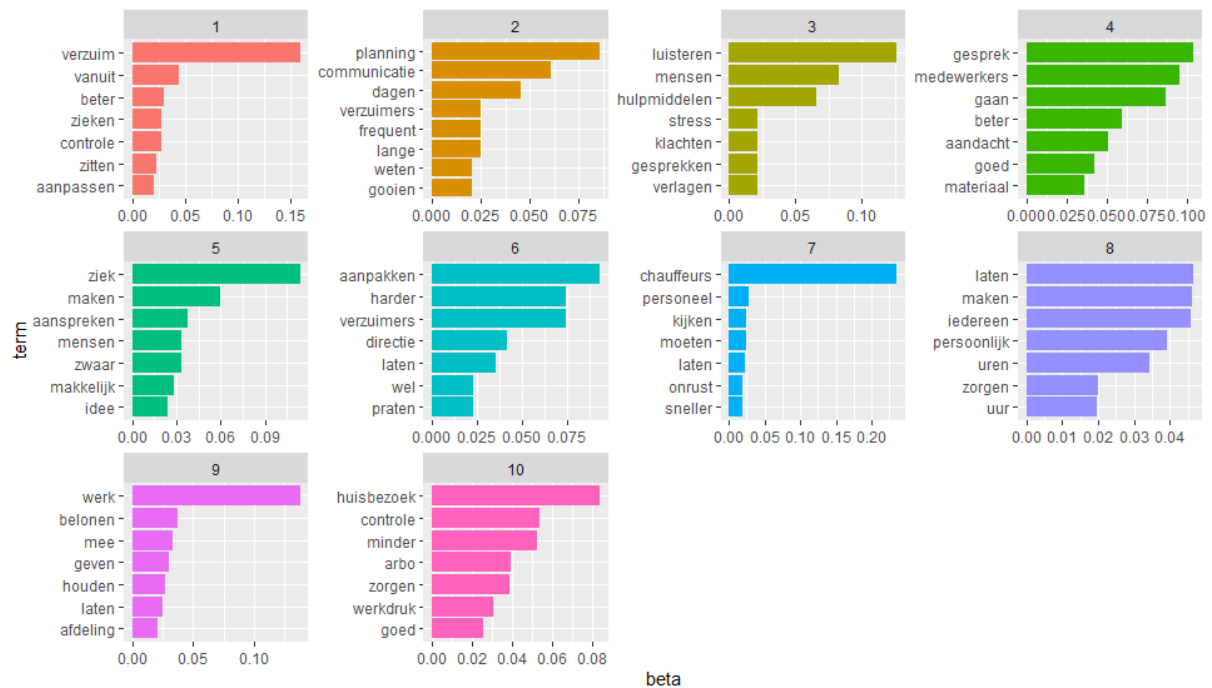


Figure 3 Topic 1: not clear, topic 2: planning and communication, topic 3: working tools and listening people, topic 4: attention and conversations for/with employees, topic 5: appealing 'sick' people, topic 6: tackling absenteeism harder, topic 7: not clear, to

The three most important terms of cluster 2 are 'planning', 'communication' and 'days'. These three terms have also a relatively high beta, implying that these words have a high cohesion. According to truck drivers, a better planning could decrease the absence rate (16 truck drivers), The same applies to communication about the planning (6 truck drivers). However, communication is not always related to planning. In general, truck drivers explain that the communication should be better (7 truck drivers). The third cluster is about 'listening' (30 truck drivers), 'people' and 'extra working tools' (12 truck drivers). Better working tools reduce the physical workload and help to decrease absenteeism, according to truck drivers. Important words of cluster 4 are 'conservation' and 'attention'. 21 Truck drivers indicate that attention is important for them. Also, conversation with the managers would reduce the absence rate (26 truck drivers). Six truck drivers answered that controlling and talking with the customers would also reduce absenteeism. The pallets of the customers are sometimes too heavy. It is remarkable that 'material' is also in this topic (12 truck drivers). Truck drivers mention that good working material can reduce the absence rate. Cluster 3 and 4 are both about listening and attention for the employees on the one side and about good material for the employees on the other side. Also, the customers should be controlled and appealed when the pallets are too heavy.

Cluster 5 is about appealing people when they are sick. The expressions are a little bit 'harder' than the expressions in cluster 3 and 4. Cluster 3 and 4 are about attention for the truck drivers when they are not sick yet. Cluster 5 is about attention for employees when they are already sick. The terms in cluster 6 are clearer. The four most important terms are 'tackling', 'harder', 'absentees' and 'managing board'. When analysing the data, it also becomes clear that a part of the truck drivers has the opinion that the managing board should be harder in tackling absenteeism (14 truck drivers). 7 truck drivers indicated that absenteeism should be tackled with a targeted approach.

The words in cluster 8 are less clear. Remarkable in this cluster is the frequent use of the words 'hour' and 'hours'. When searching in the dataset, truck drivers advise to work less hours for frequent absentees or employees which experiences a high work pressure. 11 truck drivers suggest that working more than 12 hours a day could increase the degree of absenteeism. Other important words of cluster 8 are 'to let', 'making', 'everybody' and 'personal'. With these words, it is difficult to find the main topic.

'Home visit' (21 truck drivers) and 'control' (26 truck drivers) are the two most important terms of topic 10. Some truck drivers advise a tough approach to absenteeism. Another important word of topic 10 is 'working pressure'. Seven truck drivers mention that a decrease of working pressure results in a lower, absence rate

5.3 Results

The first question is about the physical and mental workload of truck drivers. 47,50% (190 observations) of the truck drivers experienced no mental or physical workload. 30,50% of the truck drivers (122 observations) experienced a physical workload. 11,75% of the truck drivers (47 observations) experienced a mental workload. 6,50% of the truck drivers (26 observations) experienced both a mental and a physical workload. 3,75% of the answers falls into the category 'other'.

The second question is about the health status of truck drivers. 30,00% of the truck drivers (120 observations of the 400 observations) experienced restrictions due to health status. 68,75% of the truck drivers (275 observations) answered 'no' and 1,25% of the answers (5 observations) falls into the category 'other'. It is important to keep in mind that health restrictions are not necessarily caused by work related issues.

Topic modelling is used to analyse the answers of the truck drivers on the third question what they would do to reduce absenteeism if they were director. The truck drivers mentioned attention for and listening to the employees, clearer communication, better planning, good working material, fair leadership, strict absence policy and shorter working hours should reduce the absence rate.

5.4 Discussion

The clusters have a relatively low beta, implying that the cohesion of the words in the topics is relatively low. The data of the cluster analysis is collected during a conversation between a truck driver and a HR manager and is written down by the HR manager. The interpretation of the HR manager therefore influences the answers.

The HR-dataset comes from one company. Consequently, the results are based on the absence policy and the working environment at the locations of the logistics company. In the results of the cluster analysis, two different trends can be found. On the one side, truck drivers mentioned that the company

should listen more and have more attention for the truck drivers. They advise a soft approach to tackle absenteeism. On the other side, truck drivers mentioned that the company should do house visits and becoming stricter in their approach to tackle absenteeism. This is a hard approach to tackle absenteeism. The approaches cannot be allocated to one of the locations: there are not substantial differences between the answers of the truck drivers on the one location or on the other location.

5.5 Conclusion

Almost half of the drivers experience a high workload (48,75%) due to mental and/or physical issues. Almost a third of drivers experience (30%) disabilities due to health issues. The truck drivers indicated that both a hard approach and a soft approach may reduce absenteeism. Attention for the employees, communication, controlling and house visits, planning, strict absence policy, working hours and working materials have influence on the absence rate of the company.

6. Sub study 3 interviews

6.1 Data

For this sub study, interviews are conducted with two directors from two different transport organizations, three HR-managers from three different transport organizations, one head of planning, one coordinator of logistics for a Dutch province and a safety expert in the logistic sector. The questions are based on the outcome of the literature review and the finding that 48,75% of the truck drivers experiences a mental and/or physical workload. The goal of the interviews is to validate and find new antecedents of absence behaviour.

6.2 Analysis

All interviews were recorded, then the interviews are worked out. Firstly, open coding is used and hereafter, first level coding is applied for analysing the answers of the interviewees.

6.3 Results

The results are divided into three categories, namely economic and organizational factors, individual factors, and social-psychological factors.

Economic and organizational factors

In the economic model, salary is seen as one of the most important factors. The salary of truck drivers in the Netherlands is determined in the collective labour agreement (Appendix (App.). 1.1). Not many interviewees mentioned pay in one of the reasons of absence behaviour. When the pay is fair, it is not seen as a reason for absence behaviour (App. 1.1, App. 1.3). The pay is based on long working days (App. 1.4, App. 1.8). Days of 10 – 12 hours are normal in the logistic industry (App. 1.1 - App. 1.8) In the transport, truck drivers are allowed to work 15 hours a day. Looking to the economic model, time on work is an important aspect. Besides long working days, truck drivers have irregular begin times and begin mostly early in the morning (App. 1.1, App. 1.3). The long days in combination with the type of work makes it hard for truckdrivers to successfully do their job until their retire (App. 1.7). Interviewee 2 advises to work truck drivers four days instead of five to reduce the absence rate (App. 1.2).

Individual factors

The individual model is a combination of personal characteristics and external pressures. It depends on the character how the employee reacts on the external pressures: on the one hand, complaining employees are more absent (App. 1.1, App. 1.4), on the other hand the hard workers are more absent (App. 1.1, App. 1.7). It is striking that there is group of employees who is always absent during flu waves (App. 1.4, App. 1.5). Interviewee 4 considers that to be laziness (App. 1.4).

Young employees also have a higher absence rate (App. 1.2, App. 1.4, App. 1.5). This could be explained by the fact that they are less committed (App. 1.5) and/or need more leisure time (App. 1.2). For employees older than 50 years, , the chance of being absent increases because of wear and tear (App. 1.1, App. 1.2, App. 1.5). All interviewees agree that the physical workload of being a truck driver is high (App. 1.1 - App. 1.8). Truck drivers sit the whole day (App. 1.1 - App. 1.3, App. 1.6, App. 1.8), must lift and move pallets or packages (App. 1.1 - App. 1.5, App. 1.7) and to go in and out the truck more times a day (App. 1.1, App. 1.2, App. 1.4).

Truck drivers experience a constant working pressure (App. 1.1 - App. 1.8). Truck drivers are continuously monitored and must keep to schedule. In many cases, while the truck driver has no influence on the situation, for example if he ends up in a traffic jam (App. 1.8). The working pressure gives mental stress (App. 1.2 - App. 1.6, App. 1.8). Time pressure can also increase the risks on physical injury, for example when truck drivers jump out of the truck too quickly (App. 1.1, App. 1.2). Interviewee 1 explains that truck drivers in general want to keep themselves to their time schedule (App. 1.1). When a planner calls to change the route or to add extra stops, the truck driver has to change his schedule (App. 1.1). Other interviewees also recognize that changes in the planning can give stress (App. 1.1 - App. 1.5, App. 1.7, App. 1.8). As one interviewee explains (App. 1.8): 'in the transport, the focus is on today and a little bit on tomorrow, but the day after tomorrow is already too far away'. Interviewee 1 elaborates that the unexpected demand also can results in a worse planning and making agreements with the customers about the demand is necessary to control the demand (App. 1.1).

The work can also be mentally demanding. The work can be lonely and monotonous (App. 1.6). Besides, truck drivers have a big responsibility and need to be focused all day long (App. 1.6). There are also few career prospects (App. 1.6).

Job satisfaction and organizational commitment are not specifically discussed during the interviews. Interviewee 2 said that it is not possible to keep truck drivers for hundred percent satisfied, but that a company should do his best to make employees satisfied. Interviewee 8 explained that taking care for the employees results in organizational commitment.

Analysing the motives of being a truck driver and matching the type of job with the employee, is useful for tackling absenteeism, according to an expert on absenteeism (App. 1.9). Also, finding new jobs at the company for old truck drivers increases the job satisfaction (App. 1.4, App. 1.6).

Problems in the private sphere, such as financial problems, are also common causes of absence behaviour (App. 1.2 - App. 1.4, App. 1.6 - App. 1.8). Interviewee 4 explains that financial problems cause stress. Stress makes him less able to do his job less well, resulting in conflicts with the manager (App. 1.4). Also, the balance between private and work is difficult when working long days (App. 1.6).

Truck drivers have a relatively unhealthy lifestyle (App. 1.1, App. 1.8). They work long days and have a lot of temptation to feed at petrol stations (App. 1.3). Also, smoking is normal in the logistic industry (App. 1.8).

Social-psychological factors

A good working atmosphere is important for reducing the absence rate (App. 1.2, App. 1.4, App. 1.5). Also, working in an environment with constantly complaining colleagues is not motivating (App. 1.1). When other colleagues have a high absence rate, it is also easier to report sick for a truck driver (App. 1.2).

All interviewees have mentioned the importance of the manager (App. 1.1 - App. 1.7). The manager or owner should give attention to and should listen to the employees of the company (App. 1.1 - App. 1.7). When employees are supported by the supervisory when they face problems (private or at work), the absence rate should decrease (App. 1.1 - App. 1.6). Interviewee 4 mentioned that 'the working atmosphere comes from the director'. She estimates that the director or manager has approximately 30% influence on the absence rate. Interviewee 7 emphasizes that when they gave lower attention to the employees, the absence rate was higher (App. 1.7). With giving more attention to the employees, the absence rate decreases. It is important that the employer is 'standing in front of your men' (App. 1.1, App. 1.5). When customers demand too much, the employer should talk to the customers instead of forcing his employees to do what the customer wants (App. 1.1, App. 1.5). The leadership style of the manager should be fair (App. 1.2, App. 1.8).

Besides the planning, the relationship of the drivers with the planners is important. Interviewee 3 explains that when truck drivers understand the planners, there is a lower chance on work conflicts (App. 1.3). Also, the planners should consider the personal preferences of truck drivers when planning

(App. 1.1, App. 1.2, App. 1.6).

6.4 Discussion

The interviews are conducted at three different transport companies. Besides, not only directors and HR managers within different transport companies are interviewed, but also a safety expert, a coordinator of the logistics in a Dutch province and an absence expert. This gives a broad view about absenteeism among truck drivers. The answers of the interviewees correspond with each other and no additional data could be found within the scope of this sub study. This means that data saturation has been reached (Saunders et al., 2018).

One remarkable difference with the literature is salary as an antecedent of absence behaviour. According to the economic approach of absenteeism, pay is an important antecedent of absence behaviour (Allen, 1981; Brooke & Price, 1989; Dionne & Dostie, 2007; Winkelmann, 1999). However, pay is hardly mentioned during the interviews: none of the interviewees gave a higher pay as a possible solution to reduce absenteeism. Interviewees mentioned however that long working days can increase the absence rate (App. 1.1- App. 1.4, App. 1.7, App. 1.8). Lowering the working hours and increasing the pay should decrease the absence rate among truck drivers, according to the economic model (Allen, 1981; Brooke & Price, 1989; Dionne & Dostie, 2007; Winkelmann, 1999). However, in the logistic industry, reduce the pay is not always possible. The competition in the logistic industry is high and reducing the pay may be not achievable for transport companies.

The questions of the interviews are based on the literature. There are some antecedents which do occur in the literature but are not mentioned during the interviews, and some antecedents which are mentioned during the interviews but do not (yet) occur in the literature. This comparison will be done in

8. Antecedents of absence behaviour.

6.5 Conclusion

During the interviews, a lot of antecedents of absence behaviour among truck drivers are found. Because of the different functions and views of the interviewees, the interviews give a complete overview of the antecedents of absence behaviour among truck drivers in the logistic industry. The antecedents communication, planning, time pressure and working materials are antecedents which were not found in the literature. Absence rate other employees, age, character, health status, job satisfaction, private problems, work arrangements & flexibility, working atmosphere and workload do occur in the literature and are validated by the interviews.

7. Sub study 4: data analysis trips

7.1 Data

The data is collected from the period 01-01-2017 until 15-12-2020. The dataset contains all trips of the truck drivers of a third company party within this period. The absence percentage per week per absenteeism group is the dependent variable.

7.2 Analysis

After cleansing the data and removing observations with a gross speed less than 20 km/h, the following independent are used for analysis:

Variable	
AvrDistance	The average distance of each trip per truck driver each week
AvrGross	The average amount of working minutes per truck driver each week
AvrTrips	The average amount of trips per truck driver per day each week
NumberOfDrivers	Number of drives working per absenteeism group
Rust	The average ratio of rust and working time per truck driver per trip each week
Stops	The average amount of stops per trip per truck driver each week

First, the average absence rate per absence group in 2019 and 2020 was determined. Hereafter, the three groups with the highest difference between 2019 and 2020 were separately analysed. The independent variables in table X were plotted per week for 2019 and for 2020 to find differences between the graph of 2019 and 2020. It was not possible to find differences between the independent variables of one group in 2019 compared to 2020.

Hereafter, the three groups with the highest absenteeism percentage are compared with the three groups with the lowest absenteeism percentage in 2019. The independent variables were also plotted per group per week. There were no differences found between the independent variables for groups with a high absence rate compared to groups with a low absence rate.

Besides, a correlation analysis is done for finding possible correlations between the independent variables. These are not found. The regression analysis also gives no results.

7.3 Results

The absence rate of different absence groups differs a lot. In Figure 4, the average rate in 2019 and 2020 can be found. On the x-as, the different absence groups can be found in 2019 and 2020. On the y-as, the absence rate can be found. For the absence rate in 2020, the situation around the corona virus should be considered.

In group 11 the absence rate is relatively low. However, differences in the independent variables of group 11 and the groups with a high absence rate cannot be found. This does not imply that the team size, number of trips and other variables do not impact the absence rate. It implies that with the available data, it is not possible to find explanations for the height of the absence rate.

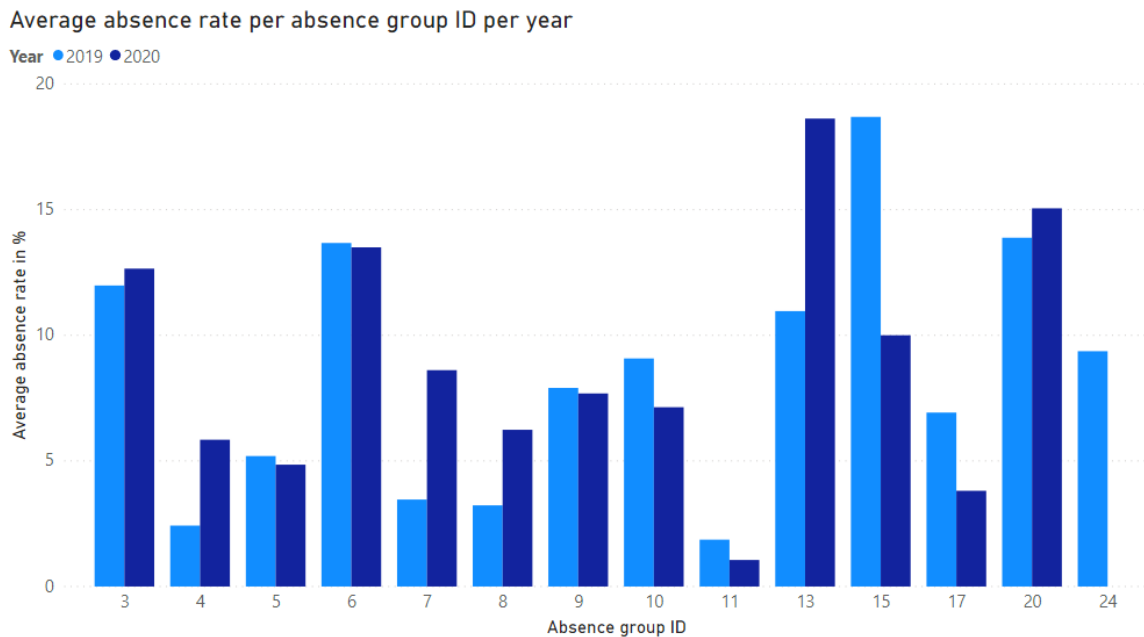


Figure 4 Average absence rate per absence group in 2019 and 2020

7.4 Discussion

The registration of the trips is not consistent, and this is noticeable in the data. A high number of trips had an average speed lower than 20 km/h, or a distance of 0 km. Reasonably, the data is not reliable. Besides, the absence rate is measured at the group level instead at the individual level. When the data is at individual level, the chances on finding relationships between the independent variables and the absence rate increases. Increasing the quality of the data and measuring individual absence rate is advisable for this part of the research. The current state of the data results in no findings.

There are a few hypotheses which are also interesting to test if the data of the trip level dataset is at a sufficient level. The first hypothesis is that truck drivers that drive more kilometres through cities have a higher absence rate than those driving along highways and industrial areas. Driving through the city seems to be more stressful instead of driving on the highway and industrial areas. Therefore, it is

expected that this also results in a higher absence rate. The second hypothesis is that the influence of the irregularity of the start and end working hours positively influences the absence rate. Irregular working hours influences sleep patterns. This can result in sleep deprivation and tiredness, resulting in a higher absence rate.

7.5 Conclusion

No useful results were found in this sub study. It is advisable to increase the quality of the data and to measure the absence rate at the individual level instead of at the group level. When the data is available at the individual level, it is recommended to do the same analysis. In that situation, the dataset could be extended with data about the age, type of contract and tenure. This type of data are also ‘hard’ facts. The HR department should have this data available, contrary to factors as job satisfaction or organizational commitment. Also, it is recommendable to get this data from different organizations. This increases the validity of the dataset among truck drivers, instead of only focussing on one organization.

8. Antecedents of absence behaviour

The knowledge question of this research is: *What are the antecedents of absence behaviour among truck drivers in the Dutch logistics industry?*

As an answer, a summary of the findings of the sub studies of this research can be found in Figure 5. In Figure 5, the interviews and cluster analysis show the specific antecedents of absence behaviour among truck drivers. In Table 7, an overview of the antecedents for absence behaviour among truck drivers and the influence of the antecedents on the absence rate can be found.

Antecedent for absence behaviour among truck drivers	Influence on absence rate
(Good) planning	-
(Good) working materials	-
Absence rate other employees	+
Age	Younger and older employees: +
Character	Differs per character trait
Communication	-
Fair leadership	-
Health status	+
Job satisfaction	-
Private problems	+
Strict absence policy	-
Support	-

Time pressure	+
Work flexibility	-
Working atmosphere	-
Working hours	-
Workload	-

Table 7 Overview of the antecedents for absence behaviour among truck drivers and the influence on the absence rate

The antecedents fair leadership, support and working hours are found in the literature, interviews, and cluster analysis. Fair leadership implies ethical leadership and fairness. Ethical leadership is described by Hassan (2014) with three components, namely: “1) being an ethical role model to others, 2) treating people fairly and 3) actively managing ethics into the organization” (p. 334). Most interviewees also emphasize the importance of the manager regarding absence behaviour (App. 1.1 – 1.7). Absenteeism should be a focus point of the manager or leader and the manager should be aware of this. Another important factor is ‘support’. Support implies that the employees feel supported by their colleagues and by the organization. Confidential conversations and help with problems help reducing the absence rate in a company. The last word in the middle plane is working hours. Decreasing the number of working hours decrease the absence rate.

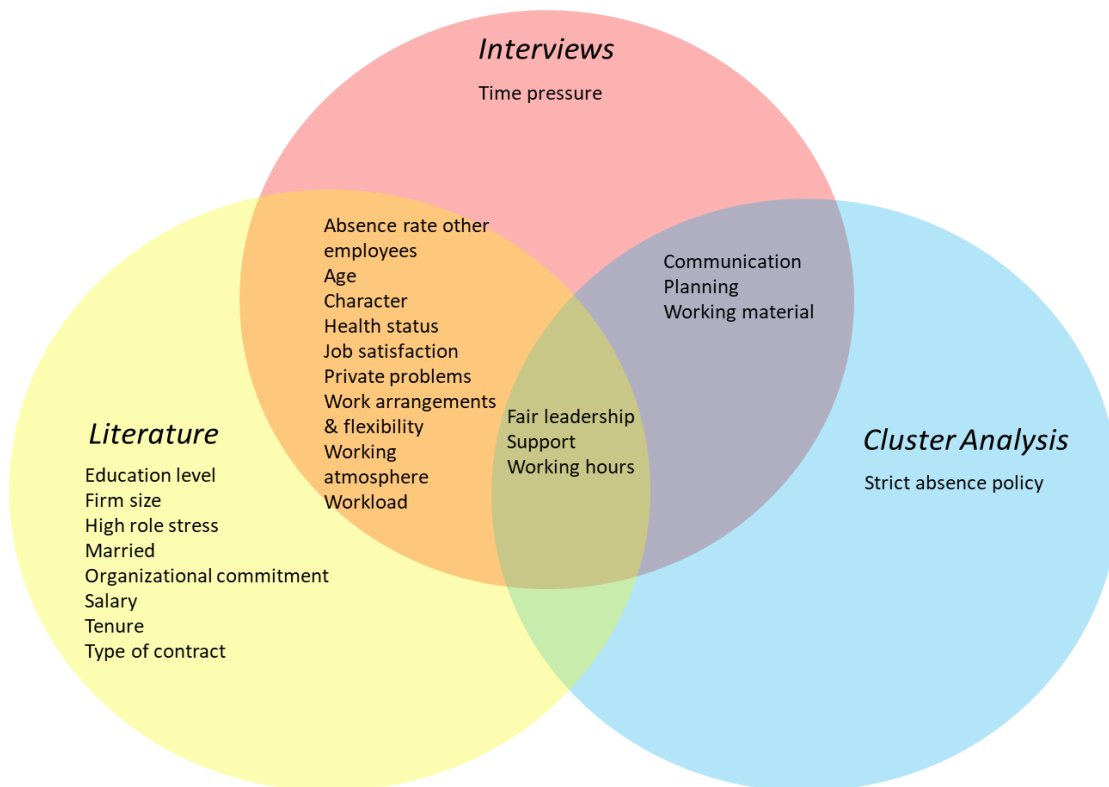


Figure 5 Overview of the antecedents for absence behaviour. The cluster analysis and interviews show the antecedents for absence behaviour especially focussed on truck drivers.

In the orange plane, the antecedents found in the interviews and literature are visible. These antecedents are not directly mentioned by the truck drivers as an answer to the question: “what they should do to reduce absenteeism if they were in the board of the directors?”. Looking at the antecedents in the orange plane, this is quite logical. Answers such as ‘age’, ‘health status’, ‘character’

and 'private problems' are not influenceable by an organization. Consequently, truck drivers do not give these answers on the question: 'What they should do to reduce absenteeism if they were in the board of directors?'

A few antecedents in this plane are quite complex. The first, absence rate of other employees, is about an absence culture instead of an attendance culture. A relatively high absence rate can result in a negative spiral. It becomes easier for employees to call in sick. Important is to act on time and to analyse the absence rate on a regular basis. Job satisfaction is also a quite complex antecedent. Job satisfaction is a combination of work activities and the personality of an employee. Also, the personality of an employee influences the absence rate, not only through job satisfaction, but it also directly influences absenteeism.

In the purple plane, antecedents which only occur in the cluster analysis and the interviews are showed. The antecedents are 'communication', 'planning' and 'working material'. These antecedents are not found in the literature. However, communication could be explained as a part of support and working atmosphere. Communication contributes how people interact with each other, which influence the work atmosphere. Employees feel supported when the organization listens to them and have attention for them. This is also a part of communication. In the cluster analysis, some truck drivers mentioned specific communication of the planning. Planning and working material are context specific antecedents. Truck drivers are dependent of the planning and when this changes last moment, it causes stress. Working material is mostly about reducing the physical workload. Examples of working material which helps reducing the absence rate are pallet trucks.

'Strict absence policy' in the blue plane, is only found in the cluster analysis. This could be a result of the absence policy of the organization where the dataset is created. The data is namely created at one logistics company. It is still advisable to control as a company whether employees abuse the absence policy.

'Time pressure' is found in the red plane of Figure 5. Time pressure is not found in the cluster analysis; however, a good planning is related to time pressure. When a planning is achievable, the time pressure is low. Some truck drivers need more time pressure to do their work than others. This depends on the character of the truck driver.

In the last plane of Figure 5, the antecedents which only occur in the literature are found. These antecedents are not yet validated as antecedents for absence behaviour among truck drivers. This does not imply that these antecedents are not applicable for truck drivers. It could be that these antecedents have less influence on the absence rate among truck drivers than the other antecedents in Figure 5 or that these antecedents are never noticed by the staff and truck drivers, such as firm size.

9. Reducing absenteeism

The management question of this research is: *How to reduce absence behaviour among truck drivers in the Dutch logistics industry?*

During the research, the antecedents for absence behaviour among truck drivers are investigated. For answering the management question, only the antecedents which occur in the cluster analysis or the interviews are used. These antecedents are validated by employers in the logistics industry, instead of the antecedents which only occur in the literature.

Not all antecedents are direct controllable by the organization. Private problems or the character of an employee cannot be directly influenced by the organization. However, supporting, and good communication are controllable and could have an indirect effect on these antecedents. Figure 6 is created for an overview of the direct controllable and the non-direct controllable antecedents of absence behaviour among truck drivers. In the overview, the division between individual antecedents and environment related antecedents is made.

	Not direct controllable	Controllable
Individual factors	Age Character Health status	Job satisfaction Planning Work arrangements & flexibility Working hours Working material Workload
Environmental factors	Private problems	Absent rate other employees Communication Fair leadership Support Time pressure Working atmosphere

Figure 6 Antecedents for absence behaviour among truck drivers, divided into categories

Age, character, health status and private problems are not direct influenceable. However, for health status, an organization can support truck drivers and help them increasing their health status. Besides, for private problems, good work arrangements and a high flexibility of the company are important. Also, supporting and communication can influence the absence rate caused by private problems. When employees feel supported when they have private problems, they will talk earlier about the problems instead of being absent.

In Table 8, an overview with possible solutions for the controllable antecedents for absence behaviour among truck drivers can be found. Within an organization, it is recommended to analyse the main causes of absence behaviour to create a targeted approach for reducing absenteeism. Analysing the

main causes of absenteeism can be done by talking to the truck drivers or doing a survey based on the antecedents in Table 8. The solutions in Table 8 help to reduce the absence rate among truck drivers. The solutions are based on the experiences of the researcher, gained during this research and on the literature.

Antecedent	Possible solution
Absence rate other employees	The absence rate of other employees can be influenced by the absence policy and all the possible solutions, given in this table. Also, monitoring the absence rate on a weekly basis is recommended. When trends are found, action can be taken on time. At such at moment, asking why the truck drivers are absent gives insights in the antecedents of absenteeism at that moment in time.
Communication	Good communication is related to the absence policy. For communication it is important that everyone knows about the situation and the next steps. This is a specific task for HR managers. Also, the communication with the planners and truck drivers should be good.
Fair leadership	According to Hassan et al. (2014), ethical leadership exists of 1) being a role model, 2) treating people fair and 3) including ethics into the organization. (Hassan et al., 2014). Giving the right example influences the rest of the organization for treating staff fairly. The leader or manager of an organization should be reflective. Leadership workshops can increase the leadership qualities, reducing the absence rate. Also, having the focus on the employees and on reducing the absence rate is important. A top-down approach is needed for reducing absenteeism.
Job satisfaction	Job satisfaction is a complex phenomenon. Job satisfaction exists of job activity, responsibility, security, job control, job demands, work strain and personal accomplishment (Darr & Johns, 2008; Farrants et al., 2020; Iverson et al., 1998; Punnett et al., 2007). It differs per person how the job satisfaction can be increased. It is recommended to ask personally how job satisfaction can be increased and if someone still likes his job or that another job should be better. This is a task of the HR department of an organization. Conversations on a yearly basis with all the truck drivers are recommended.
Planning	The planning should be achievable and realistic. Unexpected demand can result in a worse planning, so it is necessary to make agreements with customers to control the demand. This should be done by one of the managers of the organization. When customers do not keep to the agreements, the customers should be addressed. Besides, looking a few days ahead is important, instead of looking only to the present day.
Support	An organization should support the employees by talking and listening to the employees. The HR department of an organization should have confidential conversations with the truck drivers every six to nine months to increase the

	support. Also, continuously monitoring the truck drivers and having small talks with them makes truck drivers feel more supported.
Time pressure	The time pressure is a part of the planning. When the planning is achievable, the time pressure is low. However, how an employee experiences time pressure differs. A conversation between the truck drivers and the planners can help to determine if the time pressure should be lower.
Work arrangements & flexibility	Creating alternative schedules and reduced work weeks give employees the opportunity to react on private problems or health issues (Dionne & Dostie, 2007).
Working atmosphere	Improving the work atmosphere is included in fair leadership, supporting the employees, and having nice colleagues. The working atmosphere can be improved by giving employees compliments and having non-work-related activities together.
Working hours	Truck drivers make long working days. Reducing the number of working hours per day or reducing the number of long working days per week (long working days: >12 hours) can reduce the absence rate among truck drivers.
Working material	Good working material reduces the physical workload and decreases work-related risks on health issues. An example of this are pallet trucks and lifting systems.
Workload	A reduced workload decreases the risks on mental or physical problems, which decreases the risk on absence behaviour. The workload can be measured with the amount of stops and the working hours, as explained in 7. Sub study 4: data analysis trips. Shorter workdays and less stops reduce the workload. Another option to reduce the workload is to use good working materials. This all reduces the physical workload. The mental workload can be reduced by having accurate planning and decreasing the time pressure. The way the workload should be reduced differs per truck driver. It is advisable to talk with the truck drivers about the workload and how the workload could be decreased.

Table 8 Possible solutions for the validated antecedents for absence behaviour among truck drivers

10. Recommendations

In this research, the most important antecedents for absence behaviour among truck drivers are found. However, it is not determined to what extent these antecedents influences absence behaviour.

Recommendable is to do extra research. This can be done by taking a survey among truck drivers to investigate the most important antecedents for their absence behaviour, by using a five-point scale. A regression analysis with the antecedents as independent variables and the absence frequency and absence duration as the dependent variables can give insights in the antecedents of absence behaviour among truck drivers.

Besides, there are some antecedents which should be investigated further to analyse if they have an impact on the absence behaviour among truck drivers. These antecedents are only mentioned in the literature, but not mentioned in the interviews or the cluster analysis. The underpinning that these are

antecedents for absence behaviour among truck drivers is low, but there is no evidence that the antecedents are not important. The following antecedents should be investigated further:

- Education level
- Firm size
- High role stress
- Marital status
- Organizational commitment
- Salary
- Tenure
- Type of contract

The reason that some companies have a higher absence rate than other companies, can differ per organization. It is recommended to investigate this by talking to the truck drivers and asking about the antecedents, found in this research. When many truck drivers work at an organisation, it is recommended to use surveys to find the antecedents for their absence behaviour. When the main causes are known, it becomes easier to tackle absenteeism in a targeted manner.

For tackling absence behaviour, a top-down approach is recommended. Directors should recognize the issues concerning absence behaviour in their organization to tackle absenteeism in a targeted manner. Especially because of the influence the directors have on absence behaviour. Listening to the employees and giving the right example already can decrease the absence rate in a company.

11. Limitations

This research has a couple of limitations. The first limitation of this research is that only a few truck drivers were spoken during the day at the logistic company and no direct data is generated from truck drivers. Direct data of truck drivers should increase the quality of this research. The interviews are held with managers of truck drivers instead of the truck drivers themselves. It could be that truck drivers have different answers.

Another limitation is that the data of the cluster analysis (the HR-dataset) comes only from one company. For the generalizability, it would be better if the same research were also conducted at other companies. Besides, the data of the cluster analysis is collected during a conversation between a truck driver and a HR manager and is written down by the HR manager. The interpretation of the HR manager therefore influences the answers. Moreover, as an expert on absence behaviour explained (interview 9), an employee can be less honest when he or she is talking with his or her manager. Giving wrong answers could result in extreme cases in dismissal (interview 9), implying that the truck driver chooses to hide something. However, during the observations at the logistic company, it

became clear that truck drivers and most people in the logistic are very direct. It is expected that they do not act differently to their HR manager than an extern manager. Also, when looking to the answers of the cluster analysis, the answers are short and straightforward. The possible bias should be however considered.

Another limitation is that the interviews are coded by only one researcher. The quality of the analysis of the interviews would increase if the interviews were separately coded by more researchers. This lowers the influence of the personal interpretation of the researcher on the analysis of the interview.

Besides, the data analysis about the trips of truck drivers was not of a good quality. The registration was not consistent. Also, the absence rate is measured at the group level instead at the individual level. When the data is at individual level, the chances on finding relationships between the independent variables and the absence rate. Because of the limited time for conducting the research, it was not possible to get better data within the time scope.

12. Further research

Bricklog has the ambition to create a product for predicting absence behaviour among truck drivers, based on the antecedents found in this research. This research is the starting point of this product. In Figure 7, the global roadmap to developing this product is shown. This roadmap is based on my personal experience, gained during this research.

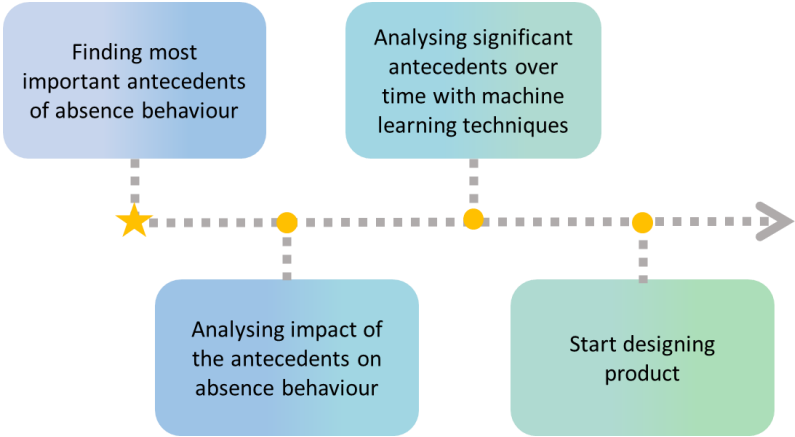


Figure 7 Roadmap to the development of a prediction product. This research is the starting point of creating the product.

First, as described in 10. Recommendations, some further research to the antecedents and the impact of these antecedents on the absence rate among truck drivers should be done. It is advised to create a survey based on all the antecedents which were found during this research. As dependent variables, I would advise to take the absence duration and the absence frequency. The absence duration and the absence frequency can be analysed for different time frames, for example, one week after completing the survey and three months after completing the survey. With this data, a regression analysis can be done. This analysis shows the antecedents which have a significant relationship with one of the two dependent variables.

The next step would be to measure only the antecedents with a significant relationship over time. This can be done at a group-level. It is interesting to analyse if some trends result in a higher absence rate within an organization. For example, when the general job satisfaction decreases, it is expected that the absence rate increases in the period hereafter. The analysis can be done by asking truck drivers questions about the antecedents which have a significant relationship and are controllable by an organization. These questions can be asked during small surveys each two months. It is advisable to investigate machine learning techniques in this phase of the development of the product. A starting point could be the systematic literature review about machine learning techniques for predicting absenteeism of Montano et al. (2020). In this phase, it is important to include seasonal trends, as holidays and flu waves influence will affect the absence rate. These seasonal effects are relatively predictable if the absence rate of the last few years is known.

Creating a product for predicting absence behaviour among truck drivers is a challenge. However, as the research of Montano et al. (2020) shows, it should be possible with the machine learning techniques of today.

Epilogue

I have experienced the period wherein I conducted this research as very interesting and educative one. I am glad that I got the opportunity to have interesting conversations with experts in the logistics, to learn working with new techniques and to gain insights in the logistics sector.

I am convinced that driving trucks is a hard job with a high responsibility and a high workload. I think that long working hours is the one of the most important antecedents of absenteeism among truck drivers. Truck drivers work for more than 10 hours. They become tired after a working day, resulting in less attention for sitting and for unloading pallets. This could cause physical complaints and accidents. Besides, being tired can cause mental problems. People who are tired become more stressed and become more negative, also in their private life.

I also want to emphasize the important of the other antecedents of absence behaviour among truck drivers. I have learned that the causes of absenteeism influence each other. Absenteeism is a complex phenomenon. It is not without reasons that so much research has been done on absenteeism for so long. During this research, I have learned to combine a lot of information of different sources in a useful and understandable manner. The knowledge gained in this research can be translated and used in the logistics sector. I hope that this research contributes to the work environment of truck drivers.

Arisca Wonders

April 2021

References

- Allen, S. G. (1981). Compensation, Safety, and Absenteeism: Evidence from the Paper Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 34(2), 207-218. doi:10.2307/2522536
- Arai, M., & Thoursie, P. S. (2005). Incentives and selection in cyclical absenteeism. *Labour Economics*, 12(2), 269-280. doi:https://doi.org/10.1016/j.labeco.2003.11.009
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demand and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356. doi:10.1016/S0001-8791(02)00030-1
- Barmby, T., & Stephen, G. (2000). Worker Absenteeism: Why Firm Size May Matter. *The Manchester School*, 68, 568-577. doi:10.1111/1467-9957.00219
- Bentley, T. A., Catley, B., Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M. P., Dale, A., & Trenberth, L. (2012). Perceptions of workplace bullying in the New Zealand travel industry: Prevalence and management strategies. *Tourism Management*, 33(2), 351-360. doi:https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.04.004
- Blau, G. (1986). Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism. *Journal of Management - J MANAGE*, 12, 577-584. doi:10.1177/014920638601200412
- Blei, D. M. (2012). Probabilistic topic models. *55(4 %J Commun. ACM)*, 77-84. doi:10.1145/2133806.2133826
- Boeijinga, A., Hoeken, H., & Sanders, J. (2016). Health promotion in the trucking setting: Understanding Dutch truck drivers' road to healthy lifestyle changes. *Work*, 55, 385-397. doi:10.3233/WOR-162409
- Bragazzi, N. L., Dini, G., Toletone, A., Rahmani, A., Montecucco, A., Massa, E., . . . Durando, P. (2018). Patterns of harmful alcohol consumption among truck drivers: Implications for occupational health and work safety from a systematic review and meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(6). doi:10.3390/ijerph15061121
- Brooke, P. P., Jr., & Price, J. L. (1989). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 1-19. doi:10.1111/j.2044-8325.1989.tb00473.x
- Buvik, K., Moan, I. S., & Halkjelsvik, T. (2018). Alcohol-related absence and presenteeism: Beyond productivity loss. *International Journal of Drug Policy*, 58, 71-77. doi:10.1016/j.drugpo.2018.05.005
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncol Nurs Forum*, 41(5), 545-547. doi:10.1188/14.Onf.545-547
- CBS. (2020, 16-03-2020). Employee sickness absence increased further in 2019. Retrieved from <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2020/12/employee-sickness-absence-increased-further-in-2019>
- Čikeš, V., Ribarić, H. M., & Črnjar, K. (2018). The determinants and outcomes of absence behavior: A systematic literature review. *Social Sciences*, 7(8). doi:10.3390/socsci7080120
- Cohen, A. (1998). An examination of the relationship between work commitment and work outcomes among hospital nurses. *Scandinavian Journal of Management*, 14(1), 1-17. doi:https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00033-X
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work Strain, Health, and Absenteeism: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 293-318. doi:10.1037/a0012639
- Dasgupta Shilpee, A., Suar, D., & Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35(2), 173-199. doi:10.1108/01425451311287862
- de Croon, E. M., Sluiter, J. K., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Need for recovery after work predicts sickness absence: A 2-year prospective cohort study in truck drivers. *Journal of*

- Psychosomatic Research*, 55(4), 331-339. doi:[https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(02\)00630-X](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(02)00630-X)
- de Vries, H., Fishta, A., Weikert, B., Rodriguez Sanchez, A., & Wegewitz, U. (2018). Determinants of Sickness Absence and Return to Work Among Employees with Common Mental Disorders: A Scoping Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(3), 393-417. doi:10.1007/s10926-017-9730-1
- Deery, S. J., Erwin, P. J., Iverson, R. D., & Ambrose, M. L. (1995). The determinants of absenteeism: evidence from Australian blue-collar employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(4), 825-848. doi:10.1080/09585199500000049
- Della Torre, E., Pelagatti, M., & Solari, L. (2014). Internal and external equity in compensation systems, organizational absenteeism and the role of explained inequalities. *Human Relations*, 68. doi:10.1177/0018726714528730
- Dionne, G., & Dostie, B. (2007). New Evidence on the Determinants of Absenteeism Using Linked Employer-Employee Data. *ILR Review*, 61(1), 108-120. doi:10.1177/001979390706100106
- Duijts, S. F. A., Kant, I., Swaen, G. M. H., van den Brandt, P. A., & Zeegers, M. P. A. (2007). A meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence. *Journal of Clinical Epidemiology*, 60(11), 1105-1115. doi:10.1016/j.jclinepi.2007.04.008
- Farrants, K., Norberg, J., Framke, E., Rugulies, R., & Alexanderson, K. (2020). Job Demands and Job Control and Future Labor Market Situation: An 11-year Prospective Study of 2.2 Million Employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62, 403-411. doi:10.1097/JOM.0000000000001859
- Frick, B., & Malo, M. Á. (2008). Labor Market Institutions and Individual Absenteeism in the European Union: The Relative Importance of Sickness Benefit Systems and Employment Protection Legislation. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47(4), 505-529. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00533.x>
- Garcia, R. L. J. R. o. P. P. A. (1987). Sick-time usage by management and professional employees in the public sector. 7(3), 45-59.
- Garrison, K. R., & Muchinsky, P. M. (1977). Attitudinal and biographical predictors of incidental absenteeism. *Journal of Vocational Behavior*, 10(2), 221-230. doi:[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(77\)90059-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(77)90059-8)
- Gay Anderson, D., & Riley, P. (2008). Determining Standards of Care for Substance Abuse and Alcohol Use in Long-Haul Truck Drivers. *Nursing Clinics of North America*, 43(3), 357-365. doi:10.1016/j.cnur.2008.04.003
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 469-485.
- Gellatly, I. R., & Luchak, A. A. (1998). Personal and Organizational Determinants of Perceived Absence Norms. *Human Relations*, 51(8), 1085-1102. doi:10.1023/A:1016963914393
- Gerstenfeld, A. (1969). Employee absenteeism: New insights: Data reveal external factors. *Business Horizons*, 12(5), 51-57. doi:[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(69\)90041-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(69)90041-X)
- Harrison, D. A., & Martocchio, J. J. (1998). Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 305-350. doi:10.1177/014920639802400303
- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343. doi:<https://doi.org/10.1111/puar.12216>
- Hatrup, K., O'Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Prediction of Multidimensional Criteria: Distinguishing Task and contextual Performance. *Human Performance*, 11(4), 305-319. doi:10.1207/s15327043hup1104_1
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., & Vance, R. J. J. A. o. M. J. (2008). Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time. 51, 1223-1245.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>

- Iverson, R. D., Olekalns, M., & Erwin, P. J. (1998). Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and Its Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 1-23. doi:<https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1556>
- Judge, T. A., & Martocchio, J. J. (1996). Dispositional influences on attributions concerning absenteeism. *Journal of Management*, 22(6), 837-861. doi:[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90039-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90039-2)
- Kaiser, C. P. (1998). What do we know about employee absence behavior? An interdisciplinary interpretation. *The Journal of Socio-Economics*, 27(1), 79-96. doi:[https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(99\)80078-X](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(99)80078-X)
- Kristensen, K., Jørn Juhl, H., Eskildsen, J., Nielsen, J., Frederiksen, N., & Bisgaard, C. (2006). Determinants of absenteeism in a large Danish bank. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1645-1658. doi:10.1080/09585190600878527
- Leao, A. L. M., Barbosa-Branco, A., Turchi, M. D., Steenstra, I. A., & Cole, D. C. (2017). Sickness absence among municipal workers in a Brazilian municipality: A secondary data analysis. *BMC Research Notes*, 10(1). doi:10.1186/s13104-017-3116-5
- Løkke, A.-K. (2008). Determinants of Absenteeism in Public Organizations: A Unit-Level Analysis of Work Absence in a Large Danish Municipality. *International Journal of Human Resource Management - INT J HUM RESOUR MANAG*, 19, 1330-1348. doi:10.1080/09585190802110158
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Sánchez-Ortiz, J. (2020). I can't go to work tomorrow! Work-family policies, well-being and absenteeism. *Sustainability (Switzerland)*, 12(14). doi:10.3390/su12145519
- Montano, I. H., Marques, G., Alonso, S. G., López-Coronado, M., & de la Torre Díez, I. (2020). Predicting Absenteeism and Temporary Disability Using Machine Learning: a Systematic Review and Analysis. *Journal of Medical Systems*, 44(9), 162. doi:10.1007/s10916-020-01626-2
- Notenbomer, A., van Rhenen, W., Groothoff, J. W., & Roelen, C. A. M. (2019). Predicting long-term sickness absence among employees with frequent sickness absence. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(4), 501-511. doi:10.1007/s00420-018-1384-6
- Pérez-Campdesunér, R., De Miguel-Guzmán, M., García-Vidal, G., Sánchez-Rodríguez, A., & Martínez-Vivar, R. (2020). Incidences of variables in labor absenteeism: An analysis of neural networks. *Management and Production Engineering Review*, 11(1), 3-12. doi:10.24425/mper.2020.132938
- Punnett, B. J., Greenidge, D., & Ramsey, J. (2007). Job attitudes and absenteeism: A study in the English speaking Caribbean. *Journal of World Business*, 42(2), 214-227. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.02.006>
- Rentsch, J. R., & Steel, R. P. (1998). TESTING THE DURABILITY OF JOB CHARACTERISTICS AS PREDICTORS OF ABSENTEEISM OVER A SIX-YEAR PERIOD. *Personnel Psychology*, 51(1), 165-190. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00720.x>
- Sampaio, E., & Baptista, J. S. (2019) Absenteeism of public workers—short review. In: *Vol. 202. Studies in Systems, Decision and Control* (pp. 345-353).
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., . . . Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907. doi:10.1007/s11135-017-0574-8
- Schneider, D., Winter, V., & Schreyögg, J. (2018). Job demands, job resources, and behavior in times of sickness: An analysis across German nursing homes. *Health Care Management Review*, 43(4), 338-347. doi:10.1097/HMR.0000000000000157
- Scoppa, V. (2008). Worker absenteeism and incentives: evidence from Italy. *31*, 503-515.
- Somers, M. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58. doi:10.1002/job.4030160107
- Steel, R. P. (2003). Methodological and operational issues in the construction of absence variables. *Human Resource Management Review*, 13(2), 243-251. doi:[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00015-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00015-9)

- Steel, R. P., Rentsch, J. R., & Van Scotter, J. R. (2007). Timeframes and Absence Frameworks: A Test of Steers and Rhodes' (1978) Model of Attendance. *Journal of Management*, 33(2), 180-195. doi:10.1177/0149206306298656
- Störmer, S., & Fahr, R. (2013). Individual determinants of work attendance: Evidence on the role of personality. *Applied Economics*, 45. doi:10.1080/00036846.2012.684789
- VandenHeuvel, A. (1997). Absence Because of Family Responsibilities: An Examination of Explanatory Factors. *Journal of Family and Economic Issues*, 18(3), 273-297. doi:10.1023/A:1024926913288
- Virtanen, M., Ervasti, J., Head, J., Oksanen, T., Salo, P., Pentti, J., . . . Kivimäki, M. (2018). Lifestyle factors and risk of sickness absence from work: a multicohort study. *The Lancet Public Health*, 3(11), e545-e554. doi:10.1016/S2468-2667(18)30201-9
- Vuorio, T., Suominen, S., Kautiainen, H., & Korhonen, P. (2019). Determinants of sickness absence rate among Finnish municipal employees. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 37(1), 3-9. doi:10.1080/02813432.2019.1568710
- Winkelmann, R. J. A. E. L. (1999). Wages, firm size and absenteeism. 6(6), 337-341.
- Yang, J.-T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002
- Zaccaro, S. J., Craig, B., & Quinn, J. (1991). Prior absenteeism, supervisory style, job satisfaction, and personal characteristics: An investigation of some mediated and moderated linkages to work absenteeism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 24-44. doi:https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90032-O
- Zeytinoglu, I., Lillevik, W., Seaton, M., & Moruz, J. (2004). Part-Time and Casual Work in Retail Trade: Stress and Other Factors Affecting the Workplace. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 59. doi:10.7202/010923ar
- Zuba, M., & Schneider, U. (2013). What Helps Working Informal Caregivers? The Role of Workplace Characteristics in Balancing Work and Adult-Care Responsibilities. *Journal of Family and Economic Issues*, 34(4), 460-469. doi:10.1007/s10834-012-9347-7

Appendix 1: Interviews

Appendix 1.1: interview 1

Voorafgaand aan het interview is gevraagd of het interview opgenomen mag worden en of de geïnterviewde toestemming verleend om de informatie te gebruiken in het onderzoek. Met beide is de geïnterviewde akkoord gegaan.

A: Het doel van dit interview is om overzicht te krijgen van belangrijke factoren die invloed hebben op verzuim in de logistieke en transportsector. Hiervoor heb ik een aantal vragen voorbereid. De eerste vraag is wat zijn jouw eigen functies en werkzaamheden in de transportsector?

I: Dat is best wel veel. Ik ben natuurlijk oud transporteur. Ik werk eigenlijk al mijn hele leven in de transport. Ik ben van medewerker naar manager, naar directeur, naar een heel groot bedrijf, uiteindelijk een eigen bedrijf gegaan. Dat bedrijf heb ik uiteindelijk verkocht. Ik ben in ieder geval altijd de transport gebleven. Daarna heb ik *** opgericht, dat is een adviesclub die [transportbedrijven] eigenlijk helpt daar waar ze geen tijd, zin of capaciteit voor hebben. Dat is

uitgegroeid tot waar we nu zijn. We zijn niet alleen maar een adviesclub maar we doen ook technische consultancy, projectmanagement en verandermanagement. En we zijn een IT-bedrijf, drie eigenlijk, die daar zitten, waarbij er twee onder de *** vaandel horen. De laatste, de *** help ik persoonlijk. Binnenkort gaan we binnen *** ook nog een farmaciecase doen. Dat wordt een aparte unit. Daarnaast zit ik per 1 januari weer bij een transportbedrijf als directeur en ik word daar eigenaar. Dat proces is niet per 1 januari afgerond, dat is een fiscaal ding, maar ik word daar meerderheidsaanhouder. Dus ik zit weer terug in de wielen, waar ik zo van hou.

A: Wilde je toch weer terug?

H: Ik wil de combinatie, ik verveel me kapot als ik hetzelfde moet doen. Maar de reden dat ik het ben gaan doen is omdat ik de belofte heb gemaakt naar mijn klant, die is overleden. Die was bang voor de continuïteit van zijn bedrijf en dat kan ik voor hem oplossen.

A: Wat zijn de drijfveren van mensen die in de logistieke sector werken? Is het een bepaald soort?

H: Het was zo dat het echt een soort was, dat is absoluut waar. Waarbij er vroeger eigenlijk een klassiek onderscheid was tussen de big corporaties en de familiebedrijven. En in de familiebedrijven had je een onderscheid tussen dus de wat gevestigde orde en de kleintjes. De kleintjes zijn pak weg 1 tot 10 auto's groot, that's it. Die rijders zijn absoluut 1 categorie mensen. Scania op de boven arm en weet ik wat voor dingen. De ruwe blanke zwarte cross bezoekers, truckstar achtige dingen, dat zijn wel een redelijk klassieke vooroordelen natuurlijk. Hoe groter het bedrijf, hoe minder daar interesse in was. Het oude pionierwereldje was is – te langzaam, hoewel het nu best snel gaat – gemigreerd naar de geautomatiseerde gevolgd systemen. Het wordt echt een productproces wordt. Corporaties zitten daar allang. Daar werken hele andere mensen, om maar te duiden, ***, waar ik toen zat, was werkgever nummer 2 naast Shell voor WO-studenten. En dan hebben we het over hoe het werkt wordt gewaardeerd en ook in aantallen. Ik had daar scheikunde en biologie studenten op de engineering departement. Dat is te gek. En dan kom je daarna in je eigen bedrijf met 2-3 cijfers voor de komma minder en dan kom je in de orde daar waar ik het net over had. Dat is echt heel anders. Langzaam maar zeker dacht ik, ik ga dat ook zo doen! In een keer! Ja niet, gewoon niet, het is roeien tegen de stroom op. Het gaat echt nergens over en dus buig ik mee. Dat is denk ik ook wel de mindset verandering die je nu in dat tussenkader hebt. Dat komt doordat de jongere generatie het wel interessant vindt om bij een MKB-bedrijf te zitten, waar de corporate regels niet gelden, waar ze vrijheid hebben om dingen te doen en waar voelen dat ze dingen kunnen brengen. En dat is een hele mooie verwatering van het oude cliché, van de man met de Scania teken op de auto.

A: Waar zou dat dan heengaan denk je? Wat voor soort type mensen misschien of het van alles wat?

H: Ik hoop heel erg dat het een mix is, ik zou het zonde vinden als het oude DNA eraf gaat. Je houdt natuurlijk altijd nog wel de asset-based liefhebber, maar ik denk dat steeds meer gaat naar non-asset. En dan huur je dus die een of twee pitters in en ga je gewoon proces sturen. Dan wordt het een control tower. Nou eh, leuk... Ja, financieel gedreven zal dat echt wel leuk zijn, dat zal best. Maar de jeu van het spel gaat er wel vanaf denk ik.

A: En dan het verzuim probleem? Hoe ervaar je dat nu?

H: Dat is een mooie overgang. Het leek erop alsof het MKB echt heel goed alle tijd in control had doordat er maar een groep eigenlijk zat. Langzaam maar zeker werd die druk opgevoerd en dan zie je dus ook dat er slimmere mensen in moeten komen omdat dat anders niet kon. En dan zie je dat MKB echt hetzelfde gedoe had als de corporaties eigenlijk hadden verzuim. Om ze te motiveren en dergelijke, alle clichés daargelaten. Maar corporate had ook echt een HR of verzuim [policy] en die konden daar wel mee omgaan. Of preventief mee omgaan. Daar kun je ook hele boeken over schrijven over hoe ze daarmee omgaan. Maar dan nog, ze waren er beter toe op verzekerd of eigen risicodragend. Een MKB'er over komt het. Sterk nog, de groei, die in het MKB was, is vaak niet een heel bewuste groei. Krimp ook niet, het overkomt. Verzuim zit daar gewoon keihard aan vast gehakt. Zolang je nog een cultuurtje binnen je bedrijf hebt, is dat nog vrij easy. De eigenaar zit er dan bovenop en als het een rotzak is, dan gaan de mensen het ook merken en is het zijn eigen schuld, dat weten mensen ook wel. Als het een goede eigenaar is, die zijn eigen club heeft, prima, dat gaat eigenlijk best goed. Die zit er bovenop en ze werken voor hem. Een andere locatie gaat nog wel, die voelen zich nog even Calimero. Maar drie en vier, dat redt de eigenaar niet, hoe snel z'n auto ook is. Dan krijg je dat onpersoonlijke erin. Dat is een beetje een corporate ding dat je dan krijgt. Dat is als ondernemer natuurlijk ook niet leuk.

A: Maar de cultuur, moet ik dat zien per plek of per bedrijf?

H: Dat is echt per plek, per standplaats zie je verschillen. En ze vinden ook allemaal wat van elkaar. Ze gaan anders met elkaar om. Ook waar ze vandaan horen, horen zij bij de kern of zijn ze overgenomen? Ze voelen zich sowieso Calimero ten opzichte van het hoofd kantoor. Maar je hebt ook regio cultuur verschillen. Als een Amsterdammer 'nee' zegt, dan zegt hij 'Godverderomme nee joh'. En iemand uit Limburg zou geen nee zeggen, die zegt 'ja ik weet niet'. Al die verschillen ga je dan op een manier besturen, dat is interessant. Dat bedrijf ***, waar je in de casus mee zit, komt van de Veluwe. Dat is een 'heel veel voor de mens en door de mens' mentaliteit met een groot arbeidsethos. Ze zijn heel aardig en hebben een voor elkaar zorgend management daarin. Ik noem dat altijd de warme wollen deken. Dan hebben ze een vestiging in Wormerveer, dat ligt bij Zaandam in de buurt. Dat is niet het meest lieve volk wat je zomaar kan bedenken. Het zijn allemaal wel lieve mensen, daar gaat het niet om, maar ze die wollen warme deken, die prikt in de nek. En ze zijn overgenomen en dan krijg je kreten als 'ik was altijd bij de oude eigenaar dit' en 'Jullie, nooit!' en dat is wat er gebeurt.

A: Is dat het gevoel dat ze tekortgedaan hebben of trots?

H: Absoluut, dan is dat of het oude herenbedrijf of het is altijd een ondergeschoven kindje geweest. Er zit iets in de groepsdynamiek die afwijkt van een ander en dan wordt het heel lastig managen. Dat ervaar je in elke groeistuij. Daar krijg je gewoon mee te maken. Hoe groter je wordt, hoe meer je dat in de gaten gaat krijgen. Mega veel consultancybureaus die daar heel wel bij varen, bij dit soort dingen. Maar ik heb daar een broertje dood aan, ik vind dat helemaal niks. Leg van binnenuit uit wat er gebeurt. In plaats van dat je een pleister gaat pakken, denk na, waarom iets niet werkt. Maar ja, dat is een beetje hoe wij in elkaar zitten.

A: Wat is de invloed van het werk in de logistieke sector op de fysieke gezondheid? Hebben mensen ook daardoor verzuim?

H: Een van de zwaarste factoren is zitten. En daarna opstaan en in een keer uit een auto springen, want 'ja lekker, dat kan weer'. En ze weten wel hoe het hoort, want daar hebben ze 14 trainingen over gehad. En dan spring je naar de achterkant van die auto en trek je de klep open. Dat ding zwiepert nog een keer terug met je hand ertussen. Uiteindelijk komt die wel terug en dan komt die wind nog een keer, en heb je de deur nog niet goed vastgezet en komt die deur weer terug geklapt. Dat zijn allemaal dingen die gebeuren. Dan moet je in die trailer stappen om die pallets eruit te halen. Ja dat is ook niet handig, instappen valt wel mee maar eruit stappen, spring je weer. Een steentje en je bezwijkt je enkel. Ook krijgen je knieën een flinke dreun. Daarna aan een rolcontainer trekken. Als jij gewoon trekt, dan zijn na 20 jaar je schouders weg. Maar als jij de techniek snapt hoe je moet trekken, vast en met je hele lichaam, is dat veel beter. Ik heb dat zelf ook meegemaakt, dat je 43 of 46 rolcontainers uit een auto had gehaald op zo'n supermarkt route. En dat daarna, op het einde van de dag, een chauffeur van over de 50 naar je toe komt. Ik was toen 22, 23. En die zegt, 'goh, rolcontainers getrokken jongen?'. 'Hoe weet jij dat nou?' 'Ja ik zie dat aan je.' En die had zo'n afgetrokken gezicht op dat moment. Dat zijn echt ergonomische arbeidstrucjes. Ik denk dat de zwaarte van de arbeid niet zozeer het ding is, maar je moet weten hoe je het moet doen. Ik denk dat dat van oudsher wel was toen er nog geen hulpmiddelen waren. Ik denk dat het daar wel zo was. Maar we hebben nu heel veel restricties, arbeidsrechtelijk, waardoor dat toch wel echt een beetje oldschool is dat het daaraan ligt. Ik denk dan eerder dus de ongetraindheid van het zitten of onvoorziene omstandigheden, de ongeplande dingen zoals een springende chauffeur en dat soort zaken, meer dingen zijn als we het over fysieke kwetsuur. Maar daarnaast heb je ook nog de stressfactoren in het werk doordat het oud vertrouwde DNA van de chauffeur er niet meer is. Er wordt ongelooflijk gecontroleerd en gedaan met die stomme computer of telefoon. Niet alleen door het werk maar ook door thuis. De uren die hij maakt worden bruto opgeschreven en die klopte niet en een paar dingen heeft ie verkeerd gedaan. Maar thuis, moeders ziet dus die bruto uren staan en 'hoezo is dat weggestreept door je baas!'. Weer een stressfactor erbij, want daar moet hij verantwoord afleggen en dan krijgt hij zijn salaris weer een dag te laat. Dat kan natuurlijk niet want moeders heeft een bankboekje. Of andersom, dat begint gelukkig wel te komen. Maar een slecht geleide planning resulteert in een niet zo prettige cultuur, even los van wat de standplaats was, wat die factoren daar al zijn. Dat wordt alleen maar erger.

A: Wat is dan de invloed op de mentale gezondheid?

H: Ja, die is gigantisch. Gigantisch. Die jongens weten dat natuurlijk ook wel. Als je bovenstaande combineert met de lange uren of onregelmatige uren die ze draaien. Die jongens zijn moe, zij zijn elke dag om half 3 op. Dat is wel wat er gebeurt. Maar goed, als je dat gewend bent en 's avonds om 9 uur in bed ligt, is dat prima. Maar ja, die kleine kinderen wil je ook wel graag zien...

A: Ja check. Zijn er persoonlijke kenmerken van werknemers die relatief veel verzuim hebben?

H: Mwah. Ik denk wel, dat in de basis dat de klager vaak ziek is. Die is frequent ziek. Daarnaast heb je de niet-klager, die is aan het einde van zijn loopbaan op. Als je iets wilt generaliseren, denk ik dat dat de twee dingen zijn. Qua andere karaktertrekken, niet per se. Iemand die overal 'ja' op zegt, is ook niet goed. Je moet ook je grenzen kunnen aangeven, zeker als chauffeur. Dat je dan elke dag 14 uur stuurt, dat gaat gewoon niet. Dat mag niet eens. Maar hier zit het denk ik wel, je hebt dus twee soorten. De

klagende, even clichématig, vakbondsmedewerker die overal slakken zout op legt en je hebt de man die dat helemaal niet doet en op het eind van zijn loopbaan alles kapot heeft getrokken aan zijn lichaam en echt op is. Die zie je aan de kantine tafel zo (trillend) zitten. Dat gaat natuurlijk nergens over, dat je elke dag met je lichaam aan een 500 kg kar loopt te trekken. Maar goed, daar waar het mentale aspect is, omdat het iets is wat er in het bedrijf verkeerd gebeurt. Hoe goed je ook bent als medewerker, op een gegeven moment breek je toch. Vergelijk het met een gevangenis, hoeveel ruggengraat je ook hebt, je breekt. Al helemaal als je denkt dat je het goed doet en je krijgt geen aandacht.

Dat is erger dan als iemand zegt, je bent een klootzak. Je krijgt geen aandacht. Je komt binnen en die planner zit zo (omgedraaid). ‘Ja, leg maar daar neer!’. Vroeger ging de planner naar Arie toe met ‘hee, hoe ist!’. Ook wel eens te lomp en te, maar je had wel aandacht.

A: Mensen zijn meer nummers dan mensen eigenlijk?

H: Afgrijselijk. Het is zorgen voor dat je als bedrijf dat oppakt.

A: En zijn er nog andere eigenschappen van het werk zelf die invloed hebben op verzuim?

H: De tijdstippen... En de onregelmatigheid is ook een ding. Dat zijn echt wel factoren. Ik denk niet dat – van oudsher dachten we dat namelijk wel – dat factoren als altijd in een koelauto of vriesauto werken niet de factoren zijn. Dat dacht men vroeger, maar dat is het niet. Ook al ga je daar in je T-shirtje in, als jouw weerstand oké is, dan kan dat. Dat doe je nu ook. Je gaat ook even naar buiten om naar de overkant te gaan. Dat is het niet, dat geloof ik niet. Minder in ieder geval dan vroeger werd gedacht. Dus de onregelmatigheid en de tijden, dat zijn wel echt de belangrijke factoren.

A: Ja dat kan ik ook wel begrijpen. En wat in de invloed van managers en eigenaren/directeuren op verzuim, de leiderschapsstijlen en dergelijke?

H: Valt of staat. Een manager signaleert vooraf. Wie goed doet, wie goed ontmoet. Als een manager alleen maar bezig is met zichzelf, van dat red ik niet en dat red ik niet. En als hij dat zelf niet in control over komt, dan weet je zeker dat zijn mensen dat ook niet worden. Zijn mensen zijn alleen maar aan het praten met chauffeurs en als het daar niet in controle is en daar ook niet, dan gaat mis. Aan de andere kant heeft die manager ook natuurlijk weer verantwoording naar boven af te leggen. In the end, ligt de verantwoording bij de eigenaar, die de goede mensen om zich heen verzameld zodat het gebeurt zoals het zou moeten gebeuren. Als hij zelf niet zou kunne, zou het daarin geholpen moet en worden. Als hij het wel kan, zijn het eerste aandachtsgebied natuurlijk zijn eigen mensen. En dan pas de klant.

A: Hebben veel mensen dat andersom?

H: De klant betaalt. Mensen zijn kostenfactoren. Kip en ei discussie.

A: Snap ik, wat zijn nog meer goed eigenschappen van een eigenaar? Hoe zou je dat omschrijven?

H: Ik denk dat als je je realiseert als mensen niet voor centen werken maar voor jou. Ik denk dat als je je dat realiseert, en dus ook de aandacht teruggeeft, dan geef je ze waardering terug. Dat zit in mij, ik

vind dat heel belangrijk. Dat wordt de ene keer opgepakt en de nadere keer niet, dat zal wel, maar ik weet zeker dat dat heel belangrijk is. Dat is mijn overtuiging he, ik weet niet of dat echt zo is.

Je kan de clichés wel zeggen he, op tijd betalen, dat soort zaken zijn hele belangrijke dingen. Aandacht voor je processen in control zorgt ook automatisch dat je aandacht hebt voor je belangrijkste asset, de mens. Want die beïnvloedt het proces. Als het goed gaat, dan pits elke bovenlaag op de kop van de volgende. En als het fout gaat, dan weet je in ieder geval dat de natte plek ergens onderaan zit. En als dat niet wordt opgelost hier beneden of wat dat dan ook, dan kun je hier als manager wel gaan dweilen, maar het is bovenin nat. Het heeft beneden geen zin.

A: Het is dus een beetje op de gedoe plek signaleren waar dat misgaat, dat je dat door hebt?

H: Ja, ja en een manager die dat niet door heeft die waait bladeren in de wind. Doe wat je wilt maar het is los zand.

A: En je zei dat mensen voor jou werken en niet voor het geld? Denk je dat dat echt zo is? Dan zou je eigenlijk zeggen dat loon niet zoveel uitmaakt als ze ervan kunnen leven?

H: Het moet fair loon zijn, klaar. Op het moment dat je daar loopt te klooiën, tuurlijk maakt het dan wel uit. Maar als je gewoon het loon betaalt en je doet dat binnen de boundaries van CAO, dan is dat ook niet het punt waarop chauffeurs naar een ander gaan, want het gras is altijd groener bij de buurman en klaar. Er is altijd wel wat sprake van wat overloperij, maar loon is niet het ding, daar ben ik van overtuigd. Overigens ik vind ook dat je goed moet betalen. Je hebt wel heel veel andere stijlen [qua betalen], je hebt mensen die gewoon nine to six betalen of zeven tot vijf betalen en dan uur pauze standaard eraf halen en totaal niet met CAO omgaan. Ben je eerder later terug of weg dan is dat gewoon zo. Dat begrijp ik niet. Die hebben wel een vast loon dan, zo beetje Oostblokachtig. En een mentaliteit van jongen ga, zoek het uit, maak je klus af. En die gooien ze dan een heel grote 500 pk Scania onder de kont met een toeter erop waarmee ze heel veel geluid kunnen maken onderweg. Dat slag heb je, dat zijn de cowboychauffeurs, die vinden dat fantastisch, die werken bij dat soort bedrijven. Maar de meeste chauffeurs, zeg maar van deze tijd, dat zijn mannen die werken voor degene die op het dak staat.

A: Waarom zouden chauffeurs naar een ander bedrijf overlopen?

Dat is door onvrede of cultuur. Of onrecht aangedaan voelen. Chauffeurs voelen nogal snel onrecht he, dat is inherent aan chauffeurs. Die zitten de hele dag alleen. En als je alleen zit gaan je hersenen met jou alle kanten op natuurlijk. Net als met hardlopen he, je kan prima 10 km hardlopen maar na 2 km zit je al in de mindfuck van 'ooh ik heb het zo zwaar, wat ben ik toch zielig'. Chauffeurs net zo, als hij gaat rijden dan zit hij van 'oh shit ik ben te laat vertrokken, 6 minuten'. Dat is niet goed, dan gaat hij harder stampen, maar dat werkt niet want dat ding [de vrachtwagen] is natuurlijk begrenst. 'Als ik daar dan ben straks ben dan moet ik wel even zorgen dat ik vooraan kom' want...'. Die zit al helemaal stappen te maken over waar ie moet zijn. In ieder geval, hij wil in ieder geval heel graag als hij iets is gaan doen of wat dan ook. Dan is hij even bezig, wil hij naar de volgende actie. Dat is typisch voor chauffeurs.

Dan bakkie koffie doen en dan wil hij ook als het te lang duurt, weer rijden. Hij is alleen maar ontevreden. Een chauffeur wil constant de volgende actie in zijn tijdschema, waarmee hij de godganse dag aan het puzzelen is, omdat hij gewoon aan rijtijden verbonden is. Hij is de hele dag aan het puzzelen. En dan komt er een planner aan en die zegt, 'je moet nog even dit'. En de chauffeur zit van 'ehm maar dat kan niet. Want ik heb mijn schema, maar dat mag niet.' Allemaal stress en allemaal gedoe. Daar zit hij een beetje. Maar als je goed voorbereid bent heb je het goed voor elkaar en kun je nog eens een keer iets tussendoor doen.

A: Dus de planner is ook wel een heel belangrijke factor in dit verhaal?

H: Ja, als die jou een rit geeft waardoor je om half 4 uit je nest moet, dan word jij niet blij. Dat is hetzelfde als hij iemand Amsterdam instuurt die dat echt niet [ziet zitten], dat schiet niet op. Amsterdam Centrum is geen lolletje, kan ik je vertellen, met een vrachtwagen. Andere jongens vinden dat juist fantastisch.

A: Dat is dus ook een beetje dat je mensen kent en weet wat de voorkeuren zijn?

H: De softe kant van het chauffeurs vak zorgt ervoor dat je geen verzuim hebt.

A: Krijg je ook een beetje vriendjespolitiek?

H: Dat is absoluut zo. En al is dat niet zo, dan denken ze van wel. Terwijl een planner alleen maar zijn bordje schoon wil hebben. Als hij een probleem krijgt, pakt hij de eerste oplossing die hij ziet. Een goede planner niet, die denkt langer na en komt met vier oplossingen en pakt dan de beste oplossing. Maar een oud vertrouwd planner pakt de eerste oplossing die hij ziet en whoep whoep en klaar. Dan kan het dus best zijn dat hij een chauffeur naar Amsterdam stuurt die daar helemaal geen zin in heeft. Dus zorg ervoor dat je in je capaciteitsplanning vooraf in control bent en dat je niet pas 's avonds om 10 uur iemand moet sarten, nee dat weet je vorige week of het liefst, vorige maand al.

A: Wat is de invloed van andere collega's op verzuim? Zit daar nog iets?

H: Stel je voor dat je in zo'n klagende bende komt terwijl jij een optimist ten top bent. Binnen drie maanden ben je dan ook klager. Je wordt helemaal gek, ja toch? Dus dan ben je of weg, in ieder geval, je krijgt stressfactoren naar je hoofd. Maar aan de andere kant, dat klagen is alleen maar 's ochtends een half uur. En daarna ben je weg. Maar tegenwoordig heb je natuurlijk ook dit apparaat [mobiele telefoon] nog met appen onder de chauffeurs.

A: Gebeurt dat ook veel?

H: Mega veel, die jongens weten meer van elkaar dan dat wij hier met z'n allen van elkaar weten. En weten overigens ook eerder waar het bedrijf naar toegaat dan de directeur zelf. Dat is niet helemaal waar, maar het is wel frappant. Ze hebben altijd wel iets gezegd dat klopt of in de richting van.

De invloed van collega chauffeurs is enorm. Je ziet daarom dat er vaak coaches zijn binnen standplaatsen of boven die coaches dat zijn een soort van de representanten van het bedrijf naar de groep chauffeurs toe. Vertrouwenspersoon is een groot woord want dat mag natuurlijk niet. Maar alsnog, boven die coaches zie je wel eens dat er centraal gezien mentoren zijn die de coaches weer

instrueren en die het opleiden ook weer verzorgen. Dat ze een E rijbewijs achter hun C krijgen of per jaar aan de code 95 punten geraakt kan worden. Allemaal dat soort dingen. Daarboven komt dan de planner.

A: Oke check dus die coaches helpen ook qua onvrede en zo?

H: Als goed is wel ja. En dan heb je het al over een gestructureerd bedrijf hoor, met groep chauffeurs en de primers en de paarden en de primers en de paarden daarvan zouden wel eens mentor kunnen worden, hoewel dat niet altijd is. Dat zou ook wel eens de leidinggevende of opleidend karakter zou moeten kunnen hebben. Een hele goede chauffeur met de juiste arbeidsethos, die is de coach. Opleiders is wat anders natuurlijk. De kleine bedrijven hebben dat natuurlijk helemaal niet, totaal niet. Die hebben gewoon een groep chauffeurs op een standplaats en dan zit daar achter de receptie een man of een vrouw die nog helpt. Een Rita of een pensionado, die de dok aan het vegen is. Dat gebeurt, jaja.

A: Wat heeft de voorkeur dan van deze twee?

H: Hangt af van de schaalgrootte van het bedrijf en het karakter van de groep. Sowieso vind ik het een heel goed kenmerk van een familiebedrijf als pensionado's er nog rondlopen, vaak zelfs gratis. Het is een kenmerk voor hart voor het bedrijf dat ze hebben. Ze zorgen ook voor het behoud van DNA met de jongeren die ze oppakken en zo.

A: Dat ze er ook gewoon nog willen zijn terwijl ze niet betaalt krijgen, dat is denk ik best een compliment als je dat als bedrijf hebt.

H: Ja, ook voor de familie.

A: Oke, merk je dat ook heel erg? Dat verschil bij bepaalde families?

H: Ja, grote verschillen. Je hebt heel verschillende culturen in familiebedrijven. Er zit vaak een gelijkenis in, en dat is dat de echte beslissingen vaak niet op het bedrijf worden genomen. Dat is eigenlijk inherent aan familiebedrijven, terwijl dat bij andere bedrijven wel zo is. Maar voor de rest heb je nog steeds, elk huisje heeft zijn eigen kruisje. Kan je natuurlijk wel wat generaliserende dingen over zeggen.

A: Wat zou een bedrijf allemaal kunnen doen qua policy, qua beleid, om verzuim te verminderen?

H: A) Je moet je aan de wet houden met je HR-afdeling en poortwachter en dat soort dingen allemaal. Dan moet je bewust een keuze hebben gemaakt of je verzekert of eigen risicodragend bent in de financiële gevolgen van verzuim. Je hebt het nu nog over curatieve dingen. Je moet feitelijk een HR-afdeling inrichten op het feit dat er verzuim kan plaatsvinden naar relevantie natuurlijk, hoe hoog is jouw verzuim? Dat je daar bewust van bent. Dat was dan de curatieve kant. Vanuit finance moet je dan duidelijk maken wat het effect is van verzuim. Finance moet de 'why' uitleggen van 'weetje het kost echt veel geld'. De andere why is, het zijn potverdorie je eigen collega's, waar je mee te maken hebt. Als de ene een klootzak is, pak je hem aan omdat de rest van het bedrijf ook weet dat het een klootzak is. Maar als het een goede kerel is die ziek is, die ziek is vanwege jouw gestress, dan ben jij een klojo en moet jij je aanpassen en niet die vent. Maar goed, dit zijn de standaarddingen binnen een bedrijf en mens zijn.

Proces in control, zorg ervoor dat je goed voorbereid went, en dan, dat vind ik heel belangrijk, realiseer je groeps- of cultuurverschillen. Stel dat je daarmee ook leiderschapsstijlen vooral anders zou moeten, ik denk dat dat goed is voor iedereen. Ben je ervan bewust dat naar je opdrachtgeven toe je ook af en toe voor je mannen moet staan. Dat je mannen je belangrijkste assets zijn in plaats van je klant. Als je dat ook uitstraalt naar je mannen die doe je al iets erg goed denk ik. En dat heet gewoon een heel klein beetje aandacht. Je moet niet overdrijven, maar een beetje aandacht voor elkaar is echt wel fijn. Dat ze gewoon gezien worden. Jij wilt toch ook gewoon aangesproken worden en dankjewel gezegd krijgen? Dan zijn chauffeurs net mensen. Misschien een beetje ruwer, maar het zijn net mensen.

A: Dat waren eigenlijk al mijn vragen omtrent verzuim, ik weet niet of je nog iets kwijt wilt rondom verzuim?

H: Ik denk dat je de factor chauffeurstekort nog wel mee zou kunnen nemen. En ik denk ook dat je de onvoorspelbare piekvraag, dat je die ook wel mee zou kunnen nemen. Dat is heel erg dat planningsgedeelte, maar dat kan ook liggen bij de klant. De planner heeft zijn ding gedaan, en dan nog komt daar een vraag overheen. En als je in control bent, prima, dat kun je wel aan, maar stel je voor dat je dat alsnog krijgt. Dan is het weer die chauffeur die gebeld wordt, dat is degene die altijd ja zegt, die dan daardoor op zaterdag niet aan de zijlijn bij zijn zoontje staat. Dat werkt niet, dat vreet zich.

A: Is dat ook het stukje dat je voor je mannen staat in plaats van voor de klant?

H: Ja, als je dat soort dingen moet je dus voor elkaar hebben zodat je echt een familiebedrijf kan zijn en die uitstalling hebt, of juist een zakelijk bedrijf met de juiste aandacht voor dingen die mensen belangrijk vinden. Als je je aandacht voor je mensen op je eigen manier dan in ieder geval toont, dan gebeurt er niet zo heel erg veel verzuim.

A: De chauffeurstekorten, komt dat door de druk die mensen krijgen en meer mensen moeten rijden of dat aanbiedingen beter zijn?

H: Als jij gewoon een slecht werkgever bent, dan gaan ze vanzelf weg. Voor de centen, ik denk dat ze behoorlijk verdienen voor een relatief onopgeleid vak. Maar voor de uren, ik denk dat je liever 2000 euro netto hebt 9 to 5 dan 60 uur voor 2500 uur. Verschillende jobs, typisch voor jou en jouw generatie kan dat, maar een chauffeur kan/mag niet ergens anders rijden. Door de rijtijden. Tenzij je heel duidelijk aangeeft hoeveel je daar hebt gereden, maar het is best wel illegaal dat soort zaken. Je bent als werkgever in the end wel verantwoordelijk, daardoor verbieden ze vaak zulke dingen.

Ik zou zo graag willen hebben dat we als sector het niet accepteren dat er zoveel verzuim is. Want we berusten er af en toe een beetje in. De benchmark is 6% verzuim, dan denk ik potdomme doe eens normaal, ik vind het 4% te veel. Je hebt altijd wel de pechgevallen he, een tumor of een gebroken been bij voetballen. Maar zelf daarvan zeg ik, dan komen we een beetje überhaupt bij mij levensmotto, dat geest heel dicht bij lichaam hoort. Ik denk dat vele mensen daarvan overtuigd zijn, maar ik denk dat er een oorzakelijk verband zit tussen een gezonde geest en een gezond lichaam, zelfs met iets afgrijselijks zoals een tumorvorming. Als jij je bewust bent van je lichaam en ervoor zorgt dat er zo weinig ontstekingsmechanismen in je lijf zitten, dan heb je ook meer weerbaarheid tegen dit soort

zaken. Ik heb jaren gerookt, geen beste eigenschap, totaal niet gezond, en dat, moet je kijken hoeveel fitter ik nu ben, terwijl ik vroeger echt een sporter was, echt sporter was. En dat is, in die tijd van het echte sporten, na de wedstrijd gelijk drie peuken naar achter, sterker nog, op latere leeftijd sporten, toen ik student was, zelfs in de rust. Het is 25 jaar geleden hé. Het is ook meer die tijd, nu mag je niet eens meer met een pakje peuken in het park rondlopen, en terecht!

A: Denk je dat dat ook nog iets is, de ongezondheid van vrachtwagenchauffeurs?

H: Ja, er zijn heel veel vitaliteitsprogramma's, jaren geweest, was een ding van de jaren '90, begin deze eeuw. Degene die je daarop aanspreekt zijn vaak degene die al gezond zijn. Terwijl je, als je een 180 kg wegende collega met een grote glimlach aanbiedt, die zou het bijna bij de bond kunnen aangeven als discriminatie.

A: Is dat eigenlijk een soort van taboe?

H: Het is bijna een soort taboe. En laten we eerlijk zijn, iemand die 180kg weegt, die wil dat helemaal niet. Daar komt dan een heel begeleider programma omheen en dat is niet van, ga even naar de basic fit of zo.

A: Daar zit dan inderdaad wel vaak wat achter natuurlijk.

H: Misschien wel stress. Van oudsher was het natuurlijk de bal gehakt en het bier, ik weet niet, ik denk dat we een beetje oudschool zijn als we zeggen dat het voor een chauffeur niet te doen is om regelmatig te eten. Vroeger was het lastig he, dan had je geen magnetron in je auto. Nationale chauffeurs niet, maar ook als nationaal chauffeur heb je sowieso een koelkastje en kun je je boterhammen meenemen, dat doen wij hier ook. Maar de verleiding is wel groot als je bij de pomp staat. Een colaatje of en bij de nieuwe generatie, redbull. Bloedlink voor onderweg, je krijgt later de suikerdip en dat is link. Nee joh, ik vind dat hele enge dingen. Maar dat betekent niet, er zijn genoeg beroepssectoren denk ik, waar de chauffeurs die al die programma's hebben gehad en zo, ongeveer naartoe bewegen qua ongezondheid. Het is niet meer dat de chauffeur de pionier is van vroeger die overal maar at en dronk. Ik denk dat dat veel ongezonder is dan die onregelmatige uren. Kijk wat zonlicht doet met je.

A: Zijn er verder nog dingen?

H: Nee, nee, dit was het.

A: Oke, super bedankt voor je tijd!

Appendix 1.2: interview 2

Voorafgaand aan het interview is gevraagd of het interview opgenomen mag worden en of de geïnterviewde toestemming verleend om de informatie te gebruiken in het onderzoek. Met beide is de geïnterviewde akkoord gegaan.

A: Wat is je functie nu in de logistiek?

I: Ik ben teamleider planning en transport, dus eigenlijk verantwoordelijk voor de planning en de chauffeurs.

A: Heb je daarvoor ook al in de logistiek gezeten?

I: Ja, ik heb altijd in de logistiek gezeten. Toen eigenlijk nog iets groter. Hiervoor ben ik domestic distribution manager geweest, van een groot internationaal transportbedrijf. Daar was ik eigenlijk verantwoordelijk voor alle transporten in de Benelux. Daar zaten ook nog de crossdock en zo onder, en hier heb ik geen crossdock onder mij.

A: Wat zijn volgens jou de drijfveren van mensen die in de logistiek werken, hoe zou je die omschrijven?

I: Vroeger was dat echt een bepaald type mens dat chauffeur wou worden. Die vonden het gewoon leuk om te rijden en op de weg te zitten en die hielden zich eigenlijk helemaal niet bezig met hoe lang ze op een dag aan het werk waren. Die wisten gewoon, als je chauffeur bent, dan ben je 12 – 15 uur van huis af. Tegenwoordig zie je een klein beetje verschil, ook door werkloosheid en dat soort dingen, dat mensen zich laten omscholen. Dan kom je wel in de situatie dat mensen werken voor hun geld en dat die mensen eigenlijk in eerste instantie nooit voor chauffeur hadden gekozen. En dat is niet erg natuurlijk, maar daarmee krijg je dus ook een andere mentaliteit. Dan zie je ook dat mensen die 10 – 12 uur per dag werken, dat dat meer dan genoeg is. Dus die verschuiving heb je wel heel erg in transport. En nu lopen die mensen dan ook nog eens door elkaar heen. Dan wordt het best wel weer lastig en wordt het wat normaler en meer standaard. Want vroeger was er niks te gek voor chauffeurs.

A: En qua mentaliteit, hoe moet ik dat dan zien, dat de eerste echt meer aanpakkers waren?

I: Ja, de eerste groep is vaak zelfstandiger van wie er echt voor chauffeur hebben gekozen en die zien dingen ook echt als een uitdaging, van wat ze op de weg tegen komen. En tweede groep heb je eerder dat ze problemen onderweg tegenkomen. De eerste groep zal je sneller bellen ik had dit probleem en ik heb het zo opgelost, en de tweede groep die belt met ik heb een probleem en hoe gaan jullie dit oplossen. En dat zie je heel erg terug.

A: Oke, en hoe ervaar je het probleem van verzuim in de sector?

I: Als je mensen blijft pushen, in de transport heb je natuurlijk dat je mensen 15 uur mag maken. Dat is natuurlijk wel een wettelijke regel dat je mensen een bepaald aantal uren mag maken. Als er geen controles zijn, zie je bij veel bedrijven gauw elke dag 12 tot 15 uur wordt gevraagd van een chauffeur. Als je mensen dan ook nog eens 5 dagen laat werken, dan is dat veel. Vroeger was dat nooit een probleem, want dan had je mensen die kozen bewust voor chauffeur, vaak ook in de thuissituatie dat de vrouw thuis zit, echt als huismoeder. En dat de man dan altijd het geld moest verdienen. Tegenwoordig heb je natuurlijk veel meer dat dat natuurlijk tweeverdieners zijn. En die tweede groep mensen zit daar helemaal niet op te wachten. En daar zie je het dan knellen, van mensen die 5 dagen 12 – 15 uur maken, dat het daar gaat knellen. Dan schiet het ziekte verzuim echt omhoog. Als mensen dan zware weken hebben en pff nog weer een week en dan een snotneusje of een beetje hoofdpijn, dan ze zich gauw afmelden.

A: Met dat soort redenen dan ook?

I: Ja inderdaad, vandaar ook dat ik ernaar streef om de meeste dagen de chauffeurs tussen de 10 en 12 uur te laten lopen en ook heel graag meega in het verhaal van chauffeur 4 dagen te laten werken. Want op het moment dat je dat doet, dus niet op de maximale 5 dagen gaat zitten, dat het ziekteverzuim aan de andere kant naar beneden gaat. Hetzelfde als iemand 4 dagen in de week werkt en bijvoorbeeld woensdag vrij, als hij dan woensdagavond een snotneus heeft, denkt hij al gauw, ik hoef alleen maar donderdag en vrijdag nog te werken. Als iemand altijd vijf dagen werkt, gaat hij dan eerder dat hij toch belt van, ik blijf toch maar thuis.

A: Accepteren mensen dat dan ook? Want ik kan me wel voorstellen dat je dan minder uur maakt, dus minder loont ontvangt.

I: Ja, kijk, de eerst groep die alleenverdiener is, die zit daar niet op te wachten. En dat merk je ook wel als je met die mensen in gesprek bent, dat die in hun hele brekingen, inkomsten en uitgaven, uitgaan van minimaal 50 of 55 uur per week. Daar is gewoon alles op gebaseerd, hypotheek, uitgaven. Die andere groep, de jongere aanwas, de mensen die omgeschoold zijn, die vinden rond de 45 uur vinden ze prima. Vinden ze haast meer dan genoeg. De jongere generatie ook, want dan is uitgaan nog heel belangrijk. Dan zie je ook bij die jongens dat ze de rust krijgen in het weekend omdat ze allerlei dingen ondernemen. En transport is over het algemeen wel vroeg op staan. 5 uur opstaan is eigenlijk toch wel het standaardverhaal. Dan begin je misschien om 6 uur, dan ben je toch pas tussen 5 en 6 thuis. Dat is voor een chauffeur een redelijk korte dag. Maar voor iemand die jong is, en toch wil gaan stappen en alles, die slijkt zijn rust in het weekend toch ook weer een beetje erin. En dan zie je echt dat die spanningsboog niet kan afnemen bij die mensen. Zodra ze dan wat ouder wonen en een gezinnetje gaan krijgen, dan veranderen die dingen. Maar als je nog thuiswonend bent. Als ik ook naar mezelf kijk, thuis zitten, ja kom nou, nee met vrienden op stap. Slapen dat komt later wel. Maar dat kan met dit werk niet. Je moet wel je rust vinden met dit werk.

A: Oke, wat is de invloed van het werk in de sector op de fysieke gezondheid?

I: Ja, die is echt heel groot. Je hebt natuurlijk, het lijkt heel simpel, alleen het rijden en zitten in een vrachtwagen is niet mega gezond. Die auto die schudt de hele tijd. Mijn vader is bijvoorbeeld internationaal vrachtwagenchauffeur geweest en die hebben ze een paar jaar geleden geopereerd en daarbij hebben ze alle ingewanden weer op hun plek gelegd. Die waren allemaal verschoven doordat je altijd krom zit. Dat is heel vreemd, want je denkt, dat is alleen maar zitten. Maar juist door dat schudden en op de lange duur en als je ouder wordt, dan worden je buikspieren wat zwakker, dan gaan ze vaak naar de zijkant en dan krijgt de rest allemaal ruimte om te bewegen. Dus daar moet je altijd heel erg op letten. Daarnaast, de lange dagen, dat is een fysieke belasting. En dan heb je daarbij nog eens, als je in de distributie zit, heel veel dingen moet je zelf lossen aan de hand van een pompwagen. Dus ja, je kan je voorstellen, vooral in de winter dan zit je in een warme cabine en dan moet je eruit en zijn je spieren nog koud, en dan kan het wel zijn dat je een pallet van 7 of 800 kilo moet gaan trekken met een pompwagen. Dat brengt allemaal risico's, mensen willen het snel doen. Ook al bedrijf, ze krijgen een bepaalde hoeveelheid tijd bij zending om te lossen en daar worden ze ook op gemeten. Je

kan niet altijd heel rustig aan gaan doen want als bedrijf verdien je dan ook geen geld, er zit wel een beetje tempo aan. Maar daarmee heb je altijd wel risico's dat chauffeurs van de laadklep af springen. Heel simpel, maar je kunt zo je enkel verzwikken of breken of wat dan ook. Regen. Regen is bij ons ook echt. Want die laadkleppen zijn natuurlijk van metaal. Dat wordt best wel glad. We hebben het hier ook al wel gehad, dat iemand uitglijdt en zijn heup breekt van een laadklep. Dus je hebt altijd wel bepaalde risico's daarin. En dan zie je echt, zoals knieklachten zie je heel veel. Als chauffeurs ouder worden zie je dat er heel veel zijn die een nieuwe knie krijgen. Dus dat is toch de belasting van in- en uitstappen van die vrachtwagen en klimmen in die auto's. Je weet natuurlijk niet altijd wat ze privé nog hebben gedaan qua sport als je jong bent, want dat is ook allemaal slijtage. Maar je ziet gewoon heel veel slijtage komen, in de ruggen, knieën, allerlei wervels, schouders, over het algemeen is er altijd slijtage op den duur, dus daarom is het voor de transportsector zo gigantisch slecht dat ze die leeftijd naar 67 hebben gebracht. Want je ziet gewoon, die laatste jaren, meer uitval dan dat je die mensen kan inzetten. Daar kunnen die mensen ook niks aan doen, die zijn gewoon op.

A: En wat is de invloed van werken in de transportsector op de mentale gezondheid?

I: Uhm, op het moment dat je mensen vol inzet, dus op die 15 uur, dan wordt de mentale belasting natuurlijk ook veel groter. Je ziet dan ook mensen gewoon moe worden, gestresst raken, fouten daardoor maken, gewoon niet scherp daardoor meer zijn. En dat vind ik nog veel verder gaan, want mensen komen thuis, die hebben daar ook weer een kort lontje want kijk als je alleen maar lange dagen hebt, dan krijg je een soort vicieuze cirkel, als je dan thuis niet vrolijk bent, krijg je dat thuis ook weer te horen en neem je dat weer mee naar je werk, heb je weer die lange dag, kom je weer niet vrolijk thuis. Dan bouwt dat heel erg op. Het heeft dus 1 op 1 wel met elkaar te maken.

A: En dan die stressfactoren, waar komt dat allemaal door?

I: Ja, een bepaalde tijdsdruk natuurlijk. Je wordt gemeten, je wordt gevolgd, wat je op je bordje hebt liggen moet je natuurlijk af zien te krijgen. Daarbij is het ook gewoon heel belangrijk om een zogenaamde sweet spot te vinden. Dat als de chauffeur 's morgens in de kantine komt en hij ziet zijn rit, dat hij denkt van hee, er staat hier dat ik rond 4 uur klaar ben, ah dan moet het mij om half 4 wel lukken. En dan moet het niet het geval zijn dat hij in de kantine komt en denk, ah dat ga ik niet redden, hoeveel zou ik er vandaag weer overhouden? Dan gaat hij precies in een andere stand werken.

A: Hoe zorg je ervoor dat ze dat denken?

I: Dat is aan de hand van de planning. In het verleden werd hier bijvoorbeeld heel erg gekeken naar het aantal stop dat een chauffeur minimaal moet doen. Dat vind ik totaal niet eerlijk en relevant. Want je hebt bijvoorbeeld voor een hele groep chauffeurs een aantal chauffeurs die uitzondering hebben. Die mogen maar een bepaalde aantal adressen doen, of die mogen alleen maar DC werk doen. DC werk is een beetje naar de groothandel rijden, zoals de Jumbo of Albert Heijns. Dat zijn volle trailers, soms moet je wel zelf lossen, maar vaak word je wel geholpen. Maar die belasting is gewoon veel minder. Je hoeft alleen maar te zorgen dat je op tijd weggaat en op tijd weer bij de klant bent. Dat is echt totaal anders. Maar als je dan op stops gaat kijken en je hebt die mensen erbij in zitten en je zegt dat een auto gemiddeld 22 stops moet doen, dat betekent dat de mensen die de beperking hebben, dat de stops opgevangen moeten worden door de rest. Dan krijg je dat fitte chauffeurs gemiddeld 34 stops moeten

doen om die andere te compenseren. Ja, en dan drijf je het helemaal uit elkaar. Wij zijn hier op een gegeven moment gewoon gaan kijken van een auto moet vol zijn en een auto moet rendabel zijn. En dat kan de ene keer met 15 stops en de andere keer met 25 stops. Maar dan moeten we niet alleen kijken naar stops want kleine doosjes dat zijn ook stops, maar daarvan krijg je er honderden in de vrachtwagen. Die auto moet dus gewoon vol weg en op de terugweg bepaalde dingen weer mee terug nemen. En als dat goed in balans is, dan kun je wat verdienen. Dat is dan belangrijker dan alleen maar naar het aantal stops kijken.

A: Ja, dat snap ik. Wat zijn persoonlijke kenmerken of karaktereigenschappen van werknemers die meer verzuim hebben? Hoe ze zich bijvoorbeeld ook gedragen?

I: Ja, het is altijd een beetje lastig. Is het een bepaald type? Dat is wel moeilijk. Je hebt altijd een groep die zich nooit ziekmeldt, die moet je bij wijze van spreken zelf naar huis sturen als het niet meer gaat. En je hebt een groep die al bij het minste of geringste bellen van eigenlijk kan het al niet. Die proberen we dan altijd over te halen met van, kom het nog proberen en zo. Maar echt type kenmerken als mens, nee, dat kan ik niet na afstand of religie herleiden. Qua karakter ook niet, het zit echt diep binnen bij iemand.

A: En waar kom dat dan vandaag denk je?

I: Van huis uit heel erg, als ik bijvoorbeeld naar mezelf kijk, ik kom uit een huis, ziekmelden doet bijna niemand, je wordt maar naar huis gestuurd als het echt niet gaat. Maar als jij uit een opvoeding komt waarin je, ik zie het om me heen wel eens, dat kinderen heel snel worden thuisgelaten bij het minste en geringste. Dat werkt natuurlijk wel door naar in hoe je jezelf opstelt als je volwassen bent. Ik denk dat meer bepalend is dan dat er een karakter of zo is. Een goed voorbeeld doet volgen. En deze neem je alles van je ouders aan. Kijk maar om je heen, sommige burens zijn nooit ziek en bij andere denk je, heh zijn die alweer thuis?

A: Wat zijn de eigenschappen van echt het werk in de logistieke sector op verzuim. Je noemde bijvoorbeeld al lange dagen, zijn er nog meer factoren?

I: Ja, het is vooral gewoon lichamelijk belasting wat je momenteel gewoon kan wegstrepen bij een chauffeur. Instappen, uitstappen, als je hier onze distributiechauffeurs hebt, 20-25 stops betekent dat je wel vaak in die oplegger moet klimmen. De meeste komen niet voor een dock, het distributieverkeer, dus het is vele met de laadklep en erin klimmen. Het zijn echt puur de activiteiten. Je loopt met die pompwagen en je kun struikelen bij wijze van spreken, wat ik zeg, je probeert een pallet om te draaien en je hebt geen goede houding en je verrekt iets, je verstapt je op de laadklep, je valt van de laadklep. Het heeft meer met risico's te maken, vaak gaat het in de vlugheid, nog snel even dit doen. Een poosje geleden ook, een chauffeur dacht even met zijn voet ik schuif even een pallet zo aan en die scheurt gewoon boven zijn knie. En dat verwacht je helemaal niet, maar he tis even in de gauwigheid. In de winter ook, als je spieren nog niet helemaal warm zijn.

A: Zou bijvoorbeeld nachtwerk ook nog invloed hebben?

I: Dat zou kunnen als je bijvoorbeeld heel erg wisselend met dag en nacht. Hier hebben we over het algemeen de mensen redelijk vast zitten. De nacht chauffeurs zijn ook echt nacht chauffeurs en de dag

chauffeurs zijn ook echt dag chauffeurs. Dan heb je er wel een aantal van de dag die flexibel zijn om in de nacht in te springen. Dat zijn de mensen die daartegen kunnen, maar de meeste mensen kunnen daar niet tegen. En als je het vastzet, dan krijg je meer ritme en routine en dan gaat dat wel goed. Vaak is het privéleven er ook op afgestemd. Maar inderdaad, ga je heel veel met je bestaande poel dan weer dag, dan weer nacht, dan heb je weer dat mensen de eerste nachten weer niet genoeg slaap krijgen, vooral als je we weer wisselt met de diensten, wat ook weer verhoogt risico is. Want vermoeide chauffeurs zijn onderweg natuurlijk levensgevaarlijk. De meeste ongelukken worden toch nog veroorzaakt door vermoeidheid.

A: En wat is de invloed van managers en planners op verzuim?

I: Ik denk wel aanzienlijk tot groot. Kijk, hoe meer je je met elkaar bemoeit. En dat bedoel ik niet op een negatieve manier, maar gewoon belangstelling voor elkaar hebt en een praatje maakt, hoe gaat het met je, thuissituatie, weten wie je bent, elkaar aanvullen, dat zie je net als in een vriendengroep, dan heb je ook dingen voor elkaar over. Op het moment dat die relatie heel koud is, dan zie je ook dat mensen veel eerder geneigd zijn om zich ziek te melden. Als jij het gevoel hebt dat je iemand laat stikken, dan bedenk je je nog wel even twee keer voordat je je afmeldt. En dat is gewoon heel erg belangrijk. Planners zien dat ook niet altijd in, als een planner druk is heeft die ook die oogkleppen op. Je moet daar wel een balans in zien te vinden. Iedereen wilt gehoord worden en het moet als een thuis voelen.

A: En qua planners? Houden die nog een soort van rekening met bijvoorbeeld ook voorkeuren?

I: Ja ja, onze hele, we hebben een soort agenda, een weekplanning, daar staan gewoon alle chauffeurs in en alle bijzonderheden van de chauffeurs. Maar ook chauffeurs kunnen bijvoorbeeld aanvragen van, ik moet om die tijd thuis zijn, of als chauffeurs ook uit de ziekte wet komen, dat zet ik er ook altijd in, bijvoorbeeld rustig aan beginnen, dan spreek je af met die chauffeur, wat zie je zelf zitten. En dan krijg je bijvoorbeeld te horen, doe eerst alleen maar pallet werk en dan bouw je dat langzaam op. En de planner moet dat gewoon overnemen. Dat gaat natuurlijk niet altijd 100% goed, maar over het algemeen wel. We hebben ook best wel veel chauffeurs met beperkingen.

A: Oke, hoe ga je dan om met tevreden chauffeurs? Als die aankomen en zien welke rit ze moeten doen en dat ze dan denken, daar heb ik echt geen zin in?

I: Ja natuurlijk. Daarmee moet je juist in gesprek blijven. Maar ook duidelijk maken, het is niet altijd leuk. Dat heb ik ook met mijn werk. Als je alleen maar hoeft te doen wat je leuk vindt, dan zou dat heel makkelijk zijn. Dat is ook als chauffeur, ja, ook al rijd je het liefst alleen in het noorden, af en toe zul je ook wel eens ergens anders heen moeten als dat qua planning beter uitkomt. En daar moeten ze wel begrip voor hebben. Maar dan heb je dus altijd, de chauffeur ziet alleen zijn eigen ding en de planner moet gewoon zijn bordje leeg hebben, dat is wel eens lastig inderdaad om dat goed bij elkaar te krijgen. Maar dat kan alleen als je in gesprek gaat. Je kunt niet altijd iedereen voor iedereen tevredenheid doen. Maar je moet wel uitleggen waarom je dingen doet. En mensen daarin meenemen. En sommigen zullen dat wel eens moeten accepteren. Als je gewoon zegt van zus en zo gaan we het doen en niet luistert naar wat mensen zeggen, dan krijg je ook weer dat je ziekteverzuim omhooggaat. We hebben allemaal met mensen te maken. Het psychische aspect is misschien nog wel het

allergrootste en belangrijkste. Wat heel erg onder de tafel wordt geschoven. Het kost gewoon heel veel tijd en energie want ieder persoon is anders. Kijk, Pietje moet je een aai over zijn bol geven en Klaasje moet je een schop onder zijn kont geven om te bewegen en dat zie je alleen als je veel met mensen in contact bent.

A: En wat is dan de invloed van mensen onderling op verzuim? Van mensen die in de loods werken, hebben die ook nog invloed op elkaars verzuim?

I: Natuurlijk, je kijkt altijd naar je naaste omgeving, zowel privé als op je werk. En dan kom ik weer bij het oude, goed voorbeeld doet goed volgen. Er zijn er een hoop die zich zomaar ziekmelden en vaak begint dat ook al bij de leidinggevende. Als je dat ziet, dat de leidinggevende vrij snel thuisblijft, dat de laag het daaronder ook weer snel doet. Het heeft gewoon 1 op 1 met elkaar te maken want mensen praten ook met elkaar. Dus je moet je er wel mee bemoeien, want als je het op z'n beloop laat, dan kloppen de verhalen ook niet meer. Want de een heeft die beleving ergens bij en vertelt dat op een bepaalde manier, maar een verhaal heeft altijd twee kanten en dat moet je wel duidelijk maken hoe jij dat dan ziet. Ook naar de rest van de mensen.

A: Dat er niet allemaal van die spookverhalen in de ronde gaan?

I: Ja, ik noem het ook wel eens reuzenbaby's. Ze kunnen elkaar behoorlijk de kop gek maken en als je je daar dan niet mee bemoeit, gaat alles een eigen leven leiden.

A: Dus het is inderdaad ook belangrijk dat je dat op tijd signaleert.

I: Ja, als je veel met chauffeurs in contact bent, natuurlijk gaat dat ook niet altijd perfect, maar je merkt gewoon dat je heel veel informatie al krijgt van andere chauffeurs, die bijvoorbeeld het geklaag zag zijn. Dan krijg ik 's ochtends al appjes met wat er speelt, dat is wel handig.

A: Gebeurt dat ook veel ja, dat er veel geappt wordt?

I: Ja, ja, ook. Dan horen ze iets. Informeel. Dan heeft iemand een sterk verhaal, laatst ook, ik weet niet eens waar het vandaan komt, maar dan is er een chauffeur die zit in de kantine en die zegt, er moeten wel 10 chauffeurs uit. Terwijl wij net die week een wervingscampagne zijn gestart met een uitzendbureau om volgend jaar alle gepensioneerde plus de nieuwe aanwas op te vangen. Maar als je dan niet op tijd ingrijpt, gaat dat zo een eigen leven leiden. Of dat mensen bijvoorbeeld gaan solliciteren, want daar moeten mensen uit. Terwijl dat helemaal niet aan de hand is. Dus het hele psychische is het allerbelangrijkste in mijn ogen, maar wel het lastigste. Niemand heeft daar ook voor gekozen, als jij de logistiek ingaat, je doet een opleiding als logistiek management of wat dan ook, nergens op school krijg je het psychische gedeelte mee. En dan kun je rauw en ruw op cijfers sturen, maar als jij niet naar de mens kijkt en dat niet meeneemt, dan ga je plat op je bek. En dat is soms ook heel krom. Als jij de computer laat plannen, die computer berekent alles door. Maar als een chauffeur vindt dat het onlogisch eruit ziet, dan gaat hij daar niet harder van rijden. En dan kun je uitleggen, die computer berekent dat is goed, maar soms als je dan als planner even de computer even met rust laat en je maakt de volgorde in de ogen van de chauffeur logischer, dan gaat hij in een keer sneller rijden. En dan is volgens de berekening van de computer zou dat de snelste manier zijn, maar als je dan meegaat met de chauffeur, is dat toch sneller dan die computer. Je gaan dan toch denken van waarom,

als jij het waarom niet begrijpt, dan kost dat tijd en gaat dat in je hoofd zitten. Of van, ach wat een achtelijke planning en dan moet ik van hier daarnaartoe. Terwijl het totaal kilometers, daar zit een algoritme achter, maar dat kun je niet aan de chauffeurs uitleggen natuurlijk. En dan heb je weer dat aspect van de mens wat altijd boven komt drijven.

A: En wat zou een bedrijf kunnen doen om verzuim te reduceren?

I: Kijk, alle risico's krijg je nooit weg in transport. Wij zullen gemiddeld altijd hoger blijven zitten dan andere takken. Ik denk wel dat je de 5% moet kunnen halen. Maar dat betekent dus echt ruim in je chauffeurs zetten. De ideale situatie voor mij zou zijn alle chauffeurs 4 dagen laten werken. Dat je ze op de dagen dat ze er zijn, wel die uitschieters van 15 uur kan laten maken zonder dat het een gigantische belasting wordt. Alleen zie je dan weer met chauffeurs in de thuissituaties dat ze dat weer niet kunnen. Maar een hoop zie je dat wel en die gaan er ook wel in mee. Vooral ook als chauffeurs ouder worden, want daar zit gewoon echt het risico in. Chauffeurs boven de 50 zou je bijna moeten verplichten dat ze 4 dagen of zo zouden moeten werken. Die uitval boven de 50 is zo groot.

A: En jongeren mensen dus ook dan omdat ze nog niet echt de prioriteiten hebben en ook de oudere mensen hebben meer uitval?

I: Precies, maar ook de jongeren, want als je jong bent, dan denk je dat alles nog kan. Die slijtage merk je in de eerste jaren nog niet, maar die komt wel op je bordje. Die komt pas als je 60 of zo bent, maar die wel onomkeerbaar hé, die kun je niet meer terugdraaien of niets en dan zit je ermee. Dus als ik eigenlijk denk, als je al met 4 dagen begint als je jong bent, dan ga je gewoon langer mee tot het einde. Het is gewoon een heel lange zit. Het zijn over het algemeen ook jongens, die hebben niet tot hun 30^e of 35^e gestudeerd, het zijn allemaal mensen die met hun 18^e al aan het werk zijn geweest. Dus die hebben al zoveel dienstjaren, die hebben er al 49 dienstjaren opzitten. Als je dat vergelijkt met iemand die al heel lang heeft gestudeerd, een arts of zo, dat is een heel ander verhaal. Die mensen zitten echt tot hun 35^e op school tot ze alles kunnen.

A: Dit waren eigenlijk al mijn hoofdvragen, zijn er verder nog mogelijke factoren die verzuim veroorzaken?

I: Een heel prettige werkomgeving is natuurlijk heel belangrijk. Materiaal waar je mee werkt. Krijg je elke keer materiaal mee wat kapot is of niet deugd, dat is ook een reden om je ziek te melden van, bekijk het er maar mee.

A: Is dat eigenlijk ook gewoon een beetje tevredenheid?

I: Ja, ja, algemene tevredenheid, 100% perfect krijg je het toch nooit. Inherent aan ons werk, we kunnen hier vrachtwagens neerzetten met 500pk, maar dat verdient zichzelf niet terug. Dat willen chauffeurs wel, maar daarmee kan ik ze niet tevredenstellen. Maar wel met wat er tot zover mogelijk is, dat er gewoon zo goed mogelijk materiaal is, dat de ritten fatsoenlijk zijn, dat ze zich niet over de kop hoeven te werken, dat de ritten gewoon haalbaar zijn, onderlinge sfeer, word je gehoord, kun je met de planning, kun je communiceren, is er een manager waarbij je terecht kan.

A: Oke, dus het is meer onderling en de sfeer en dat soort zaken dat mensen weggaan?

I: Ja, dat mensen weggaan. En het gevoel dat ze niet eerlijk behandeld worden.

A: Oke super bedankt voor je tijd!

Appendix 1.3: interview 3

A: Wat is jouw eigen functie en werkzaamheden binnen de logistiek?

I: Ik ben HR. Ik verzorg het HR gebeuren hier, in de volste breedte van het woord. Eigenlijk alles wat te maken heeft met instroom en uitstroom en ja dus, niet direct raakvlakken maar wel met de mensen en de werkzaamheden en als je aangepast werk zoekt en dat soort dingen.

K: En merk je drijfveren of wat zijn de kenmerken van mensen die in de logistiek werken? Is dat een bepaald soort?

I: Ja, ik vind het wel toch wel meer einzegängers. Met name toch wel de mensen op de wagen, die zitten natuurlijk de hele dag in hun uppie. Die zeggen dan wel van, we hebben klantcontact maar dat is eigenlijk maar heel kortdurend. Het is niet echt inhoudelijk, meer over het weer en waar kan ik de pallet kwijt. Dus dat wel. En ik merk wel, ze zijn weinig ambitieus en ja, eigenlijk best wel beperkt in wat ze doen en wat ze kunnen. Dat is wel. En op de loods, dat zijn toch wel andere mensen. Wat meer teammensen en dan moet ik ook nog wel zeggen dat er verschil zit tussen dagmensen of mensen in een ploeg.

A: Wat is dat verschil dan precies?

I: Ploegen, dat moet je ook kunnen sowieso, in de loods werken. Maar daarnaast, het moet ook bij je thuissituatie passen. En je ziet vaak dat de jonge honden dat allemaal nog wel willen, en die willen dan ook die ploegtoeslagen meepakken. Als ze dan vaak gaan samenwonen, want ze zijn eigenlijk iedere avond weg of 's nachts weg, dat is om de week. Dat wil niet iedere partner.

A: Hoe ervaar je het probleem van verzuim in de sector?

I: Nou, ik werk hier nu twee jaar en ik heb hiervoor gewerkt bij de procesindustrie, dus dat is heel anders. Wat ik merk is, wij zijn sowieso overgestapt op een andere arbodienst, aangezien ik gewoon niet tevreden was over ***, wat eigenlijk onderdeel is van de logistieke branche. En er was te veel afstand. Ik heb nu de bedrijfsarts hiernaartoe gehaald, dus ik heb een heel kort lijntje en dat liep eigenlijk best wel goed, totdat er begin dit jaar heel veel mensen eigenlijk met medische gevallen uitvielen. Echt aan het bewegingsapparaat en wat dus ook echt een medische oorzaak heeft. Ja, daar heb je gewoon weinig invloed op. Als iemand een nieuwe knie moet, ja, ik kan moeilijk zeggen dat dat niet zo is weet je. Snap je? Is dat trouwens een beetje antwoord op de vraag?

A: Ja hoor, ga maar vooral door haha, dat was namelijk ook mijn volgende vraag, wat is de invloed van werken in de logistiek op de fysieke gezondheid?

I: Dat is groot hoor. Ja, het is sowieso altijd met die pallets duwen en trekken. En soms tillen. En dan heb je nog de chauffeurs die in zo'n busje rijden, die ook van PostNL dus aan de deur komen, en dat zijn soms ook pakketten van 30 kg. En dat was in het verleden nog meer, dus dat hebben wij ook al samen met de teamleider teruggebracht, want ja, dat is gewoon niet te doen en dat houd je ook niet vol. En de chauffeurs van echt de grote vrachtwagens die hebben dan veelal een mini mover, dat is zo'n elektrische palletwagen zeg maar, dat scheelt ook al een boel. Eerst had niet iedereen een mini mover en we zijn er nu naar toe aan het werken dat iedereen dat krijgt. Niet alleen de ouderen hebben dat nodig, maar ook de jongeren om juist verzuim te voorkomen. Maar dat beeld is nog wel heel ouderwets vind ik, binnen deze branche.

A: Hoe bedoel je precies?

I: Dat je met de ouderen aan de slag moet, maar eigenlijk moet je juist preventief aan de slag om juist uitval te voorkomen.

A: En wat is de invloed van werken in de logistieke sector op de mentale gezondheid?

I: Ja, ik, het is natuurlijk wel werk, als je op de weg zit, je moet wel je kop erbij houden. Je zit gewoon op een soort van moordwapen eigenlijk. Met die dode hoeken en al die ongelukken. En sowieso, je moet wel goed kunnen anticiperen. Je moet dus wel zorgen dat je hoofd erbij hebt en wat wij doen, is normaal gesproken dat we een rit aanpassen. Als iemand dan thuis problemen heeft, dat we dan de rit of de werktijden tijdelijk aanpassen en tijdelijk wat anders zoeken. Waar we tegenwoordig ook vaak gebruik van maken is iets als zorgverlof en dat soort dingen. Dat wist men hier eigenlijk ook niet voor mijn komst. Dat zijn eigenlijk allemaal middelen om te voorkomen dat mensen zich niet ziek gaan melden.

A: Merk je dan bijvoorbeeld ook dat mensen overspannen raken of dat soort dingen?

I: Dat gebeurt wel, kijk, dat gebeurt overal. Maar ik zie vaak wel dat het of uit de thuissituatie komt of soms ook dat mensen het hier gewoon niet kunnen hendelen. Maar het komt niet vaak door alleen hier.

A: Qua thuissituatie, wat voor dingen moet je dan aan denken?

I: Vaak priveproblemen, financieel of partner overleden. Echt wel ingrijpende gebeurtenissen.

A: En financieel dan, want dat klinkt niet logisch als je geld nodig hebt?

I: Geldproblemen leiden vaak tot verzuim, en dan de echte geldproblemen.

A: Ja echt de deurwaarder aan de deur inderdaad. Gebeurt dat veel hier?

I: Wel qua loonslagen, maar ik probeer altijd wel mensen daarmee te helpen en door te verwijzen. Wij krijgen ook altijd eerst een informatieaanvraag over iemand die hier werkt en dan ga ik eigenlijk toch al even of de medewerker bellen of mailen, net qua tijd en of ik hem te pakken krijgen, met van dit hebben we binnengekregen, bel nu nog want dan kun je vaak nog een hoop kosten voorkomen. En je ziet ook dat als je op die manier meewerkt, het is een beetje geven en nemen wordt voor een medewerker en dat je ook over meer dingen meedenkt en mee wilt helpen.

A: Dus een soort van gesteund voelen eigenlijk?

I: Ja, ja.

A: Zijn er persoonlijke kenmerken van werknemers die veel verzuim hebben?

I: Nah, wel vind ik, kijk van wat ik net zei, het is een beetje geven en nemen. En deze groep die neemt alleen maar. Die halen constant het onderste uit de kan en zijn precies op tijd qua werktijden en niet flexibel zijn om ook iets voor de werkgevers doen.

A: Zijn er ook nog andere dingen? Bijvoorbeeld veel klagen of dergelijks?

I: Dat hoeft nog niet eens zo te zijn, want de mensen die klagen, die uitten zich en zijn dat op dat moment kwijt. En ja, natuurlijk voor iedereen verschillend, maar het kan zijn dat die groep zich dan ook eerder meldt, maar dat hoeft niet per se. Soms is dat ook al een uitlaapklep. Zo van, nu ben ik het kwijt en nu zit jij ermee.

A: Wat zijn de eigenschappen van het werk die invloed hebben op verzuim?

I: Ploegentijden, als chauffeur toch vroeg uit je bed, vaak lange tijden, werkdagen van 10 tot 12 uur is eigenlijk heel normaal, dat is best wel veel. Lichamelijk zwaar werk.

A: Merk je ook verschil tussen verzuim bij dag- en nachtploegen voor chauffeurs?

I: Ja, terwijl het toch een nachtdienst is, verzuimen die minder. In de loods vind ik het anders hoor, maar nachtchauffeurs verzuimen wel minder. Die kiezen daar ook heel bewust voor. Die zijn meestal ook wel weer op wat normalere tijden thuis dan hoe hier de ploegendienst is georganiseerd. Die vinden dat gewoon prettig. Die zijn gewoon een paar uurtje in de nacht weg en soms verbaas ik me wel eens hoe weinig slaap ze nodig hebben, maar dat gaat gewoon goed en die vinden dat prima. Geen files, geen gezeur, ze hebben vaak een sleutel van het adres waar ze moeten zijn. Dus ze zetten het daar neer en dan gaan ze weer verder.

A: Zouden files en dat soort zaken ook nog invloed hebben op verzuim?

I: Kan wel, verkeersdruk kan stress geven. Nu door corona is dat wel iets minder allemaal. Dus dat scheelt.

A: En wat is de invloed van managers en eigenaren op verzuim?

I: Ik denk dat die groter is dan dat ze zelf bedenken, dan dat ze zelf zullen zeggen. Want een luisterend oor, maar ook begrip hebben voor de thuissituatie of bepaalde klachten hebben. En ook gewoon een stukje waardering voor wat ze doen. Maar het is over en weer. Kijk, als werkgever vraag je een keer van goh, zou je dit nog even willen doen of ietsje langer willen blijven, en als de medewerker de volgende keer weer verlof aanvraagt, dan gaat dat ook wel weer wat makkelijker. Als die communicatie goed loopt en dat contact goed is, en er is begrip voor elkaar, dat heeft allemaal invloed.

A: En de invloed van andere collega's op verzuim? Dat ze elkaar beïnvloeden, zitten daar nog mogelijke oorzaken?

I: Ja, ja, kijk ik zei net al dat chauffeurs van die einzelgängers zijn die zitten op de vrachtwagen en die zijn voornamelijk met zichzelf bezig, maar die hebben natuurlijk wel contact weer met de planners. En die planners zijn op bepaalde tijden heel erg druk en wij zijn ook bezig met de chauffeurs van, ja, als je over een adres belt die pas om 1 uur is, wacht dan heel even, zodat de planner ook weer wat rustiger is. En zo heb je van beide kanten dat je elkaar niet in de haren hoeft te vliegen voor iets heel kleins. Dat dan ook weer stress kan opleveren.

A: Gebeurt dat ook veel? Onderling veel ruzies en dergelijke?

I: Ja, ja, nog wel ja. Dan gaan wij er continu mee in gesprek. Er is toch een cultuuromslag en dat kost tijd. Soms zijn het net kleine kinderen, dat is echt.

A: En wat doe je dan? Dan moeten ze het samen uitpraten of zo?

I: Ja soms ook, maar ook laten inzien voor de ander van, 'goh, als jij op dat tijdstip belt, dan zitten ze midden in dat en dat en ze hebben daarmee te maken, heb daar begrip voor. Ook begrip en dat het niet alleen hun wereldje is waar het om draait. .

A: Dat moet je ze ook echt laten inzien dan?

I: Ja, juist, je moet het ook samen doen. Je hebt een gezamenlijk doel dus je moet juist laten zien en het vertellen en dat ze toch een begrip hebben. En dan merk je wel dat ze de volgende keer dan toch zoiets hebben van, oh ja, oke daar heb ik eigenlijk toch niet zo bij stilgestaan. Soms lukt dat niet in een gesprek en zijn er meerdere gesprekken voor nodig.

A: En wat zou een bedrijf volgens jou kunnen doen om verzuim te reduceren? Of wat doen jullie?

I: Wat ik al zei, meer gebruik maken van hulpmiddelen. Waar we nu ook mee bezig zijn, is met ouderen in gesprek. Van goh, is het niet een idee om een dagje minder te gaan werken? Om ook een wat natuurlijkere afbouw te hebben en zodat ze het ook wat langer vol kunnen houden. En ja, voor de rest, in gesprek blijven en zorgen dat je zoveel mogelijk weet wat er speelt.

A: Dus eigenlijk ook gewoon op de hoogte blijven? Zijn er verder nog factoren of toevoegingen die verzuim veroorzaken?

I: Ja, ik zei net al wel over dat stukje privé. Daar hebben wij natuurlijk geen invloed op. Niet alleen financieel maar sowieso privé, relatieproblemen en ja, dat kan van alles zijn. Ja dat kan uiteindelijk ook invloed hebben ook op het werk. En ja, dat kan van alles zijn.

A: Oke, dan was het dan denk ik, tenzij je nog meer dingen hierover hebt?

I: Nee ja, wat wij hier nog niet hebben gedaan is een PMO wat ik graag zou willen. En eh, periodiek medische onderzoeken he, dat je ze eigenlijk checkt. En dat is soms nog wel eens handig als een buitenstaander nog tips en adviezen geeft, ook over leefstijl en door verwijzingen naar misschien wel een specialist of huisarts.

A: Is leefstijl nog een ding dan?

I: Ja, dat zou ook kunnen. Ook van hoe zit ik in een vrachtwagen, arbo-technisch, dat soort zaken. Want je zit de hele dag en hoe ga je daar dan mee om. En sporten naast het werk, wat doe je zelf om fit te blijven? Ook qua voeding. Het is wel makkelijk al die tankstations overall, maar het is ook wel aantrekkelijk.

I: Dat was het dan, bedankt voor je tijd!

Appendix 1.4: interview 4

Voorafgaand aan het interview is gevraagd of het interview opgenomen mag worden en of de geïnterviewde toestemming verleend om de informatie te gebruiken in het onderzoek. Met beide is de geïnterviewde akkoord gegaan.

A: Wat heb jij allemaal gedaan in de logistieke sector en wat is jouw huidige functie?

I: Ik ben ooit, heel lang geleden, begonnen als logistiek medewerker bij het bedrijf wat nu *** heet. Toen werkte we nog met 8 man daar. Daar heb ik een jaar of 2 voor gewerkt. Daarna ben ik bij een grote internationale stukvervoerder begonnen als – ik weet niet meer wat de functie was. Uiteindelijk deed ik van alles en werd ik teamleider of manager van meerdere afdelingen. Dat heb ik toen vier jaar gedaan en vanuit daar ben ik doorgedaan naar de internationale afdeling van dat bedrijf. Waardoor ik door heel Europa op verschillende landen vestigingen zag. En dat was best wel leuk. Dat bedrijf heette ***, een van de grotere spelers op de markt. Daarna ben ik in 2006 naar een andere stukgoedvervoerder gegaan, ***. Daar ben ik toen binnen gekomen om rotzooi op te ruimen eigenlijk, binnen dat bedrijf in verschillende landen. Daar hadden ze me voor gevraagd. Na een jaar eigenlijk ben ik toen al directeur Nederland geworden, een van de 12 directeuren binnen de *** groep. Toen ik daar kwam hadden we iets meer dan 300 miljoen euro omzet en toen ik daar wegging meer dan 1 miljard. Met name echt dus bij de grotere bedrijven gezeten, wel altijd in leidinggevende functies. In 2015 ben ik er toen meer gestopt, omdat het te groot werd en het was niet meer persoonlijk. Toen ben ik voor mezelf begonnen, dat heb ik 3 jaar gedaan. Allerlei opdrachten voor verschillende bedrijven, van heel grote multinationals zoals *** tot heel kleine bedrijven met maar een paar man. Heel interessant, echt een leuke tijd gehad. Ik deed gewoon wat ik leuk vond. Laatste grote opdracht die ik gedaan heb was bij een Duits bedrijf, *** en ik had als functie om geautomatiseerde warehouses te bouwen. Het bedrijf had daar helemaal geen kennis van en ik werd daar eigenlijk tussen gezet tussen het softwarebedrijf en de supermarkten, om dat anders denken en de organisatie die ze nodig hadden neer te zetten. Dus ik ben een heel jaar op pad geweest door Europa met die mensen. Het was druk, maar ik heb daar heel veel van geleerd.

A: Nice, en wat zijn de drijfveren of kenmerken van mensen die in de logistieke sector werken?

I: We hebben eigenlijk verschillende niveaus. Maar eigenlijk, ik denk dat het wel belangrijk is dat je wel een aanpakker bent. Want het werk moet af en het moet op tijd af. Er is altijd wel werkdruk, maakt niet uit bij welke functie en dat moet je wel liggen. Het blijft maar doorgaan.

A: En mensen die dat niet ligt, vallen die vanzelf af?

I: Ja, die vallen vanzelf af. Maar als je een beetje een goede HR-persoon hebt, die prikt daar wel doorheen. En kijk, de transport en logistiek is niet zo heel sexy. Mensen weten eigenlijk wel, het is hard werken.

A: Oke, en hoe ervaar je het probleem van verzuim nu in de sector?

I: Eigenlijk voor corona begon, is het heel erg afhankelijk geweest van de sfeer in het bedrijf. En dan met name korte termijn verzuim. Iedereen voelt zich 's ochtends wel eens wat minder en wat is dan de drempel dat je je ziekmeldt of dat je toch naar je werk toegaat. Dat is een heel interessante, daar heeft voornamelijk de HR-manager heel veel tijd en energie in gestoken. Voor corona haalde ze daar ook echt heel goede resultaten mee. Maar ook, als mensen ziek zijn, van hoe kort ziet je er bovenop. Trek je ze weer mee terug naar het bedrijf en dat soort dingen. En dan hebben we natuurlijk ook nog de mensen die, dat zodra in de krant staat dat er een virus is, dat ze zich ziekmelden.

A: Wat geven ze dan als reden?

I: Ik voel me niet lekker. En dan zijn 1-2 dagen ziek. En dan heb je de mensen, de vaak wat oudere chauffeurs, die lichamelijk iets hebben waarvan je eigenlijk weet, die komen niet meer terug in de functie. Vroeger hadden ze nog geen elektrische pompwagens in de auto's. Die mensen hebben best wel zwaar werk gehad en nu nog steeds, ja die zijn gewoon op. Met name hier bij *** hebben we daar last van. Van de 8 mensen die volgend jaar met pensioen gaan, zijn er 5 ziek.

A: En waar moet ik dan aan denken? Zijn dat rugklachten door het tillen bijvoorbeeld?

I: Ja met name wel knieën, schouders, dat wel met name.

A: En langdurig zitten?

I: Dat valt wel mee, de stoelen in de vrachtwagens zijn eigenlijk best wel goed. Misschien vanuit vroeger wel, maar tegenwoordig niet meer. Dat mag geen probleem meer zijn.

A: Oke want hoeveel stops hebben de chauffeurs hier op een route?

I: 20 – 30 stops. En dan moet je dus elke keer uitladen en uitstappen.

A: Is dat ook onkunde qua weten hoe je dingen moet tillen? Of is het gewoon zwaar?

I: Ik denk dat het vroeger wel onkunde was. Maar de meeste jonge chauffeurs krijgen dat bij de opleiding al wel mee, van hoe moet je iets optillen. Tegenwoordig zijn mensen liever lui dan moe, dus ja, als ze iets niet uit de auto krijgen, dan laten ze het gewoon staan.

A: Oke, dat was eigenlijk het fysieke deel van chauffeur zijn. En het mentale deel, als je daarnaar kijkt? Zijn er daar nog redenen waarom mensen uitvallen en waar komt dat door?

I: Ja, die heb je er wel bijzitten. Het is best wel aanpoten. En wat je merkt, wat ik hier merk en wat ik ook bij andere bedrijven heb gemerkt, is privésituatie. Zodra er iets in de privésituatie speelt, dan heeft dat heel veel effect. Dat kan in de relationeel sfeer zijn, dat er iemand overleden is, geldproblemen. In de transport en logistiek sector zijn er heel veel mensen die geldproblemen hebben. Het geeft stress, je doet je werk niet meer goed en je baas wordt boos op jou, dan krijg je daar weer conflict over. Als je

deurwaarders hebt dan gaan ze naar de werkgever toe en krijg je beslaglegging. En dan betaal je dus het salaris niet meer naar de medewerker uit maar naar een ander bedrijf. Dat veroorzaakt heel veel stress bij mensen. Daarom zeggen wij altijd, heel goed in de gaten houden. Als wij ergens als bedrijf zijnde iemand kunnen helpen, kijk iedereen kan wel eens in de problemen komen, dan is het eigenlijk in ons voordeel want dan is het opgelost.

A: Hoe doen jullie dat dan?

I: We hebben wel eens mensen die zeggen, ik heb een probleem, ik heb de auto kapot en ik heb geld nodig. Dan denken we van dan schieten we wel wat voor.

A: Oke. Zijn er ook nog persoonlijke kenmerken van werknemers die veel verzuim hebben?

I: Qua mijn gevoel zijn de mensen die het minste ziek zijn, de mensen met de grootste mond en die heel stil zijn.

A: Met de grootste mond als in, die heel veel klagen of die heel aanwezig zijn?

I: Heel aanwezig zijn. Maar, de klager zijn bij ons ook niet zo heel snel ziek hoor. Die hebben natuurlijk een uitlaatklep.

A: En mensen die heel stil zijn? Hoe kan je dat verklaren?

I: Ja die zijn gewoon met hun werk bezig. Kijk, als je hier komt, je hoeft niet elke dag met je collega's in de kantine te zitten. Je hebt chauffeurs, die komen hier, die stappen in de auto en gaan lekker hun eigen wereld in en doen lekker hun ding. Dat vinden ze fijn. Zonder dat andere mensen zich ergens mee bemoeien of ja.

A: Hoe zorg je ervoor dat ze lekker hun eigen ding kunnen doen?

I: Je moet eigenlijk altijd zorgen dat het werkmateriaal goed is. Dat wel een belangrijk iets. En ja, dan zoveel mogelijk communicatie dat dat loopt.

A: Dus een eigenlijk ook weten waar ze aan toe zijn?

I: Ja en dat als er iets aan de hand is, dat ze ergens terecht kunnen. Dat merk je wel, dat als het drukker wordt en het minder goed loopt, dan zijn het op een gegeven moment ook de chauffeurs die er minder zijn.

Je werkmateriaal en communicatie moet gewoon goed zijn. Ook als ze een probleem hebben dat ze weten dat het op te lossen is. Dat ze niet het gevoel hebben dat ze alleen op de weg zitten. Dat ze ergens bij horen en ergens terecht kunnen.

A: Oke, en wat zijn de specifieke eigenschappen van het werk zelf die invloed hebben op verzuim, naast het vele tillen?

I: Ehm, ja de stress en de werkdruk. En het fysieke gedeelte, het in- en uit de auto stappen, het tillen van pallets, dat is het eigenlijk wel.

A: En qua tijden?

I: Ja, dat is ook een goede, in de transport en logistiek zijn de meeste mensen gewend dat ze 10 tot 12 uur per dag werken. Dat is gewoon een gewenning. Maar daar is ook het loon van de chauffeur op afgestemd. De meeste chauffeurs van vroeger werkten 60 uur per week en brachten een goed salaris mee naar huis. Maar, daar werkten ze wel 60 uur per week voor. Dus dat is normaal, dat moet je ook wel liggen. Want als je naar het westen toerijdt, of naar het noorden, dan ben je wel nogal wat uurtjes onderweg. Je hebt aan- en afrijd kilometers om ergens te komen. Dan heb je nog je distributierondje en dan moet je ook nog eens een keer terug. Als je al 2 uur heen en 2 uur terug hebt, dan zit je al op 4 uur verbrand en je distributierondje doe je ongeveer 6 uur over.

A: Hoe laat beginnen mensen hier dan?

I: Ja, de meesten beginnen tussen 5 en 7. En je hebt dan verschillende shifts. Die ver weg moeten beginnen om 5 uur. En dan heb je een groep om 6 uur en een om 7 uur. En die hier een rondje om de kerk moeten rijden om 8 uur weg, maar moeten wel om 7 uur beginnen want die moeten zelf hun busjes laden.

En dan heb je ook nog natuurlijk de nacht chauffeurs. Die rijden de shuttle diensten en bepaalde routes. Nachtdistributie is wat ze doen. Dat zijn wel mensen die om privéredenen of gewoon omdat ze het lekker vinden alleen 's nachts willen werken.

A: Ook omdat er lekker dan niemand is op de weg?

I: Ja

A: En die kiezen daar dan ook wel echt zelf voor. Merk je dan nog verschil in verzuim in de nachtploeg of dagploeg?

I: Dat zou je aan *** moeten vragen, maar volgens mij niet. Je hebt wel mensen die vinden het wel fijn om eventjes 1x in de maand een weekje 's nachts te werken. En de rest dan overdag. Die heb je wel. En 's nachts verdient het gewoon beter. Je hebt 's nachts ook de leukere ritjes.

A: Wat is er dan leuker aan?

I: Lekker rustige ritjes. En je hebt je vaste adressen 's nachts, daar is dan ook altijd iemand aanwezig.

A: Zouden files en veel spits ook nog veel invloed hebben op verzuim?

I: Het heeft wel invloed op de werkvreugde denk ik, maar ik denk dat dat wel meevalt.

A: Wat is de invloed van managers op verzuim? Of eventueel directeuren en eigenaren?

I: Ik denk 30% van de gevallen wel. Vanuit de directeur is wat voor sfeer zet je in een bedrijf. Dat komt toch vanuit boven. Ja, hoe strak is je beleid, of juist niet? Dat is wel een gevoelsdingetje voor mensen, horen ze ergens bij ja of nee? Dan heb je natuurlijk de managers. Die zijn eigenlijk net zo belangrijk. Eigenlijk is het zo van hoe hard loop je voor je manager en voor het bedrijf. Dat is net die drempel van wat ik zei, je meld je ziek of je meld je niet ziek. Dat is denk ik 30% van je gevallen wel.

A: Dus eigenlijk doe je het wel echt voor je bedrijf en je baas zeg maar?

I: Ja, gewoon dat je lekker wilt werken. Dus dat is ook belangrijk. Als iemand zegt van, ik vind het leuk en ik heb dan wel even hoofdpijn, maar dan ben ik er straks vanaf. In plaats van dat iemand zich ziekmeldt. Dat is heel belangrijk en hier bij *** hebben we dat eigenlijk gedaan. We hadden een ziektepercentage van 8% en die hebben we naar 4-5% gebracht. Toen kwam corona.

A: Merk je daardoor weer veel verschil?

I: Ja mensen die natuurlijk thuis moeten blijven omdat mensen in hun omgeving getest worden, dat merk je natuurlijk wel. En we merken bij een paar personen, weten we eigenlijk gevoelsmatig, dat ze er misbruik van maken. Zo van even lekker thuisblijven. Vooral in het begin moet je 2 weken of 10 dagen in quarantaine zitten van oh dat is wel even makkelijk. Eigenlijk kunnen we precies de mensen aanwijzen – dat is ook leuk voor jouw onderzoek – van die gaat zich ziekmelden, die gaat zich ziekmelden etc.

A: Hoe kon je de mensen dan zo aanwijzen?

I: Op een gegeven moment weet je, dat zijn de eerste mensen die ziek zijn als er een griepgolf is. De kort verzuimers.

A: Waar komt dat dan door dat ze zich ziekmelden? Is dat dan tevredenheid of karaktereigenschappen?

I: Even lekker een dagje netflixen of zo. Meer karaktereigenschappen. Ik weet niet of het door het gezin komt. Het zijn wel de mensen die een beetje zielig doen en die een beetje zeuren en klagen. Die over alles en nog wat in de omgeving klagen.

A: Ook wat meer pessimistisch of zo?

I: Dat weet ik niet. Maar ik zie het meestal aan de hand van een, eigenlijk veel ziekte verzuim. Zo van, hee die is ziek. Wij krijgen een overzichtje van wie zich heeft ziekgemeld. Dan zie je heel vaak dezelfde namen. Dan denk je van oke, sommige mensen ken ik niet eens, wie is dat dan?

A: Wat doen jullie daar dan aan? Aanspreken?

I: *** zit daar natuurlijk bovenop. Maar ook gelijk als iemand zich ziekmeldt wordt hij altijd dezelfde dag, ochtend eigenlijk, gebeld door zijn manager. Van ‘hee, wat is er aan de hand?’ Echt er vol bovenop.

A: Oke, en wat is de invloed van andere collega's op verzuim, chauffeurs onderling bijvoorbeeld?

I: Op chauffeurs dat niet van invloed. Maar als je kijkt naar loods en de kantoor, dan is de werksfeer wel belangrijk. Dat is echt wel belangrijk. Ga je met plezier naar je werk of niet? En dat is afhankelijk van, salaris is mindere mate, maar je collega's, heb je het gezellig? Het werk wat je doet, heb je het gevoel dat je iets toevoegt ja of nee?

A: Wat vinden chauffeurs nog meer belangrijk in het werk?

I: Ja dat ze genoeg uren kunnen maken. Dat is ook wel een redelijk ding. Dat het materiaal goed is. Dat hoeft niet helemaal nieuw te zijn, maar moet wel goed zijn. We hebben hier ook een paar oude

auto's rondlopen, die chauffeurs willen niet anders. Die vinden die auto's veel fijner rijden. Elke chauffeur heeft in principe ook zijn eigen auto.

A: Wat zou volgens jou een bedrijf allemaal kunnen doen om verzuim te reduceren? Naast opbellen.

I: Als iemand ziek is, ook snel naar de bedrijfsarts gaan. Dus het hele proces in gang zetten. Dat doen we bij iedereen die zich ziekmeldt. Daar zit een protocol achter. We doen het samen met de arbodienst die ons ondersteunt en die doen dat eigenlijk best wel goed. Met de bedrijfsarts. We hebben er ook mensen bijzitten waarvan we weten, die komen eigenlijk niet meer terug bij ons. Fysiek niet of dat ligt niet lekker. En dan proberen we die na 2 jaar ergens anders neer te zetten. Je moet soms ook gewoon schoon schip maken. Het heeft geen zin om hier mensen rond te laten lopen die geen deel uitmaken van het bedrijf. En dat hebben we toen hier wel gehad. Er zijn best wel veel mensen ontslagen. Die gaan dan naar de, hoe noemen ze dat, die krijgen dan een uitkering op een gegeven moment. Als ze niet willen en ze hebben er geen zin in, dan kun je iemand wel, maar dat heeft geen zin. Op een gegeven moment hebben ze wel in de gaten van weet je wat, ze doen gewoon wat het beste is voor het bedrijf dus je moet niet gaan lopen kloten. Maar we hebben er ook iemand bij die, ik probeer zelf altijd te kijken als iemand heel veel inzet toont en echt meegaat met het bedrijf, zo'n iemand proberen we dan ook ergens anders te kunnen gaan plaatsen. We hebben een oud chauffeur gehad en die is nu chauffeurs coördinator en die doet ADR en het kantoor ondersteunen. Dat is een oud chauffeur. Die is wel heel gedreven. Sommige mensen vinden dat lastig omdat hij zich overal mee bemoeit, maar ik vind dat wel prettig want ik hoef hem maar iets te vragen en hij doet het en hij regelt het. En dan heb je de oudere chauffeurs, dan moet je een beetje rekening houden met de routes. De oudere chauffeurs hebben dan de DC-ritten, naar de distributiecentra. Die hebben 6 tot 8 stops op een dag. Dat is gewoon wat rustiger. Het zijn vaak chauffeurs die er al 20 jaar werken en dan heb je dat ook al wel verdiend.

A: Dus de oudere krijgen de minder zware ritten en de jongeren krijgen de ritten met de 20 -30 stops?

I: Ja, die mogen de andere ritten doen. Zo proberen we er wel rekening mee te houden. Dat zijn eigenlijk de chauffeurs. Maar de nog belangrijkere groep zijn de crossdocs. Die werken 24 uur per dag. Drie ploegen. Eigenlijk vijf maar een beetje door elkaar heen. En op de dag werken de oudere mensen, die mogen dan niet in de ploegendiensten werken. En 's avonds, met name auto's lossen, een vaste kern maar ook heel veel uitzendkrachten. Die krijgen we niet helemaal goed rond. En dan hebben we de nachtdienst. Met een mannetje of 8. Ja die werken alleen maar 's nachts. Dat is grotendeels een vast clubje.

A: Heeft leeftijd verder nog meer invloed?

I: Ja, de jongeren hebben vaker meer zo van ik voel me niet lekker, ik blijf thuis. Ze hebben nog niet echt een band met het bedrijf opgebouwd omdat ze er minder lang werken. Ik denk dat de korte frequenties vaker de jongere mensen zijn. En bij ouderen krijg je op een gegeven moment steeds meer fysieke klachten. De fysieke klachten zien we eigenlijk al wel aankomen. Van dat soort dingen van 'ik moet naar de dokter, ik heb last van mijn knie'. En dat soort dingen. Ik denk dat de reden van verzuim ook echt wel leeftijdsafhankelijk is.

A: Dat waren eigenlijk de dingen die ik wilde weten, ik weet niet of je nog wat wilt toevoegen?

I: Ja we hebben het over de thuissituatie gehad, sociale leven, en als je dan 's avonds gaat stappen, toen het nog kon, meld je je de volgende dag dan ziek of ga je aan het werk? Dat is dan net de vraag. Wat ook interessant is, is mensen die nog een jaartje of 2/3 moeten voor ze met pensioen gaan. Op een gegeven moment hebben ze zoiets van ik ga bijna met pensioen, en je hebt mensen erbij die dat helemaal geweldig vinden. Van 'ik wil eigenlijk niet met pensioen en ik wil blijven' En je hebt mensen die van wijze van spreken 3 jaar van tevoren al aan het aftellen zijn. Motivatie is weg en vooral met de veranderingen binnen het bedrijf, daar kunnen we het ook nog over hebben.

A: Wat hebben jullie daar dan precies mee gedaan?

I: Vroeger had je *** en ***. *** heeft *** overgenomen. Dat waren eigenlijk twee compleet verschillende culturen. Dat is een uitdaging, die hebben we bij elkaar gegooid. Maar eigenlijk niet doorgepakt. De *** mensen liepen nog in *** kleding en de auto's waren nog niet hetzelfde en de planning ook nog apart. Dus de chauffeurs had je in verschillende groepjes, maar ook de chauffeursafspraken. Die zijn nog steeds niet helemaal gelijk getrokken. De ene groep had bepaalde privileges. Zoals de beloning, die was anders. Dat kan niet. Dus je houdt het in stand. Daarbij, de IT-systemen waren nog gescheiden. De loonsalarissen. Dat was allemaal een beetje, ja daar was eigenlijk niks aan gedaan. Op een gegeven moment, toen iedereen druk was over al mee, is het te laat. Dan begint het onderhuids negatief te borrelen. Dat was eigenlijk ook op het moment dat *** mij na drie jaar gevraagd heeft van, kun je ons daarbij helpen? Dat is goed, maar ja, in het begin had ik nog wel eerst van, ik ga met de mensen zelf eerst aan de slag, krijgen of ik ze mee kan krijgen. Maar toen bleek, dat zat zo diep vanbinnen, zoveel negativiteit voor elkaar. En toen heb ik gezegd van oke, dat moet er als eerste uit. En dat hebben we ook *** hier neergezet en die is met chauffeurs gaan praten en op een gegeven moment werd het al minder en ook met chauffeurs overleggen en zo. Het ging al beter. Op een gegeven moment, in juli 2019, had ik zoiets van na weetje, het is ook gewoon te veel trekken aan een dood paard. Iedereen heeft zijn eigen wereldje gecreëerd en heel veel mensen voerden wel hun taak uit, maar ieder op zijn eigen manier. En door eigenlijk de omgeving, door IT-systemen en door procedures was het niet strak te krijgen. En op een gegeven moment heb ik gezegd, ik kan hier heel veel energie in stoppen, maar we moeten zorgen dat die procedures, IT en proces, alles gewoon klopt en dan hebben de mensen maar geen vrijheid meer en moeten ze gewoon hun taak uitvoeren. Nah en dat, uiteindelijk door heel veel mensen werd dat positief ontvangen, dat we dat zo gingen aanpakken, heel duidelijk met een doel, dat is ons doel, de nieuwe ***. En dat, op een gegeven moment zijn we daarmee begonnen maar elke keer kwam weer die mensenfactor weer. Die gingen dan van 'dat ga ik niet doen.' En op een gegeven moment moet je zeggen van weet je wat, we overleggen niet meer, we gaan het nu uitwerken en that's it. Je hoort het een week van tevoren en dan mag je het op die manier uitvoeren. En dan hebben we hier bij *** ook nog eens de customer service en de planning. Waarbij de customer service heel veel dom werk doet. En eigenlijk omdat ze heel dom werk doen, denken ze, waar doe ik het eigenlijk voor, morgen doe ik weer hetzelfde. En dat moeten we automatiseren dat stukje. Een bepaald deel motivatie zit daar niet, waardoor juist de planners weer zeggen, van jullie leveren het niet goed aan. En tot en met juli zoiets, toen kon iedereen eigenlijk wegduiken omdat er niks geregistreerd werd of de IT-systemen en toen zijn we, 14 juli. Hebben we de systemen en het proces omgegooid naar een iets andere manier van werken, zodat we meer inzicht kregen in wat

gebeurt er nou precies. De oude systemen nog maar wel meer inzicht. En toen hebben we ook een aantal, 5 of 6 mensen ontslagen op dat moment. Ook omdat we afscheid gingen nemen van een grote klant. Maar ook omdat de processen tegelijkertijd gingen veranderen. Als mensen niet mee willen, dan zit je weer met afspiegelingsbeginselen. Je kunt dus niet zomaar zeggen, de slechten gaan eruit. Dus wat hebben wij op een gegeven moment gedaan, we eerst goed gekeken van wie willen we houden en wie niet. Toen hebben we van de mensen die we niet wilden houden, gewoon een lijstje van X aantal mensen, die hebben we afgestreept tot hier, want die persoon willen we per se weghebben. Hebben we iedereen ontslagen. Een deel om die, eigenlijk twee, rotte appels eruit te krijgen. En van de mensen die we toen ontslagen hebben, is er eentje weer werkzaam bij ons. Die functioneert wel goed. Dat is dan eigenlijk het trucje die we uitgehaald hebben. Toen merkte je wel ergens, het is natuurlijk niet leuk als collega's ontslagen worden, maar toen merkte je wel van hee, oke het is goed dat hij ook weg is. Want als hij was blijven zitten en die had weggemoeten, dan...

A: Dat het inderdaad wel zichtbaar is dat de rotte appels er wel uitgehaald worden?

I: Ja, we hadden eigenlijk mensen te kort, en nu proberen we dat weer een beetje uit te bouwen. Daar zit je dus ook weer een beetje met de werksfeer en een geheel en een team ervoor gaan. Als de andere afdeling verzaakt, ja. Dat is ook niet leuk. Mensen hebben hier ook best wel een redelijk salaris, dus die, moet ik zeggen, gaan niet zo snel weg hier.

A: Dat ze in ieder geval niet weggaan vanwege te weinig loon of whatever?

I: Ja dat heb je altijd wel, maar in principe niet.

A: Oke, super bedankt voor je tijd, dat was 'em.

Appendix 1.5: interview 5

Voorafgaand aan het interview is gevraagd of het interview opgenomen mag worden en of de geïnterviewde toestemming verleend om de informatie te gebruiken in het onderzoek. Met beide is de geïnterviewde akkoord gegaan.

A: Wat is je huidige functie nu?

I: Mijn huidige functie nu is HR-functionaris bij Thomassen en ik ben ook verantwoordelijk voor salarisadministratie.

A: Hoe lang doe je dat al?

I: Te lang, haha nee hoor, 20 jaar doe ik de salarissen en de laatste 3 jaar zit ik ook op de HR-functie.

A: Oke, en hoe ervaar je het probleem van verzuim onder vrachtwagenchauffeurs?

I: Heel eerlijk gezegd, hier, zijn het heel veel korte gevallen, dus echt griepjes en van die kleine dingetje. Een enkeling is een langer geval. Ja en hoe ervaren ik het verder, middels goed contact kom je heel ver, daar ben ik wel uit.

A: Oke, en weet je ook waar die korte verzuimmomenten van komen?

I: Ja, vaak als er een griepperiode is, dan hebben ze hier vaak gewoon griep, maar er zit ook een enkeling tussen dat je gewoon weet, die wordt ziek, daar doel je ook op. Waar het aan ligt, ik denk gewoon gemakzucht. Van ik ben toch niet zo lekker en er is toch griep, dus ik kan wel een keertje thuisblijven. Maar dan moet ik opzich wel zeggen, dat zijn er misschien 1 of 2 van de 90 chauffeurs, dus dat is echt minimaal hier.

A: Dat is in ieder geval wel mooi! Wat is de invloed van werken in de logistieke sector op de fysieke gezondheid van chauffeurs?

I: Ja, dat heeft echt wel impact. Je merkt wel dat de oudere chauffeurs het gewoon moeilijker hebben. Die krijgen last van hun armen, van hun rug. Ik heb nu een paar chauffeurs van rond de 60, die zie je gewoon kwakkelen. Het werk wordt gewoon te zwaar voor ze, en dat is ook logisch. Dat kan ik heel goed snappen.

A: Is het dan met name het lange zitten, of juist weer – ik weet niet hoeveel stops jullie hebben in een rit, waar komt dat dan precies door denk je?

I: Ik denk puur door het zware werk van spanbanden trekken, aan die pompwagens sjuuwen, echt het zware werk van laden en lossen. Want opzich, laat ik zeggen, ze hebben gemiddeld 4-5 stops per dag, misschien iets meer, maar het is in ieder geval geen distributievervoer. Relatief hebben ze eigenlijk weinig stops met distributiechauffeurs en ja, het is toch echt wel de spanbanden dichttrekken en de zijlen dichtmaken, dat is gewoon het zware werk, waarvan ze last krijgen als ze ouder worden.

A: Ja dat klinkt ook wel logisch. Wat voor type ritten hebben jullie vooral?

I: Wij vervoeren voornamelijk heel veel pallets met papieren dozen, en dat is merendeel voor de levensmiddelenbranche en dan vervoeren we het product in dozen weer naar de winkels et cetera. Dus het is heel veel papier wat we vervoeren, echt heel veel. En weet je, als we geen pallets papier vervoeren, dan zijn het vaak rollen met papier of balen oud papier. Maar alles is wel constant aan papier gelinkt. En we hebben ook nog eens een keer 20 chauffeurs in het zuiden die alleen maar bouw materiaal vervoeren. Die hebben het eigenlijk heel luxe, die trekken de zijlen open, die worden geladen en die worden gelossen en die trekken de zeiltjes weer dicht en ze gaan door naar de volgende stop. Dus die hebben het eigenlijk best wel heel luxe ten opzichte van andere chauffeurs die veel papier rijden.

A: Oke want de chauffeurs die papier rijden moeten voornamelijk zelf wel meer dingen doen?

I: Ja, weet je, de zeilen open en dicht moeten zijn natuurlijk ook doen, maar ook de pompwagens er zelf uittrekken, wat die jongens in de bouwmaterialen niet moeten. Bouwmaterialen is ook minder spanbanden trekken, die jongens die in de papier zitten hebben papier, of balen oud papier en daar

moeten al die spanbanden overheen en om die goed aan te trekken, daar moet je best wel veel kracht voor zetten vanuit je schouder. Dus daar komen de klachten vanuit.

A: Oke, en wat is de invloed van het chauffeur zijn op de mentale gezondheid van chauffeurs?

I: Ehm, je krijgt toch stress om op tijd te zijn bij sommigen, bij de jongere generatie merk je dat meer, andere hebben zoiets van, nou dat komt allemaal wel. Die kennen namelijk al wel zo'n beetje de klappen van de zweep. En toch ook wel wat ik merk, is hoe ze te woord worden gestaan bij klanten, hoe ze soms worden afgesnauwd en worden behandeld als een stuk vuil, dat merk je ook wel. Maar ook wel de stress en soms ook wel een beetje een conflict met het plannen. Een planner denkt natuurlijk anders als een chauffeur op de weg. Dat zijn kleine conflictjes. Maar vooral dus de stress en hoe ze behandeld worden bij klanten.

A: Oke en hoe gaan jullie daar dan mee om, met vooral de behandeling bij klanten dan? Worden daar bijvoorbeeld ook afspraken over gemaakt of dergelijke?

I: Nou, we merken nu heel erg, ook met corona, dat is misschien een heel mooi voorbeeld, dat ze zeggen, dan mogen jullie niet naar toiletten of wat dan ook. Als dat bij ons bekend wordt, dan gaan wij wel naar de klant en benaderen van luister, onze chauffeurs komen bij jullie en ze mogen niet naar de toilet of hun handen wassen, daar spelen we wel op in. Ons punt is, als ze heel erg slecht behandeld worden of als oud vuil, dan proberen we daar wel wat mee te doen. We gaan de klant benaderen, alleen het is soms heel lastig, want de chauffeurs melden het niet altijd bij ons. En als we het dan een keer weten, dan is het al van een tijdje geleden, maar we willen het wel graag op tijd weten zodat we er wat mee kunnen. Want we komen zeker voor ze op onderweg.

A: Zijn er ook nog persoonlijke kenmerken van chauffeurs die veel verzuim hebben en wat zijn die dan? Bijvoorbeeld ook, dit is een bepaald type of dit valt op in ieder geval.

I: Bepaalde types, uhm, ik denk toch wel dat het te maken heeft met hoeverre je verbonden bent met het bedrijf. Heel eerlijk gezegd, we hebben een hele groep oude garde noemen we dat, oude medewerkers en ook al lopen ze halfdood hier rond, dan gaan ze. En ik heb ook medewerkers die uit het westen van het land komen en die later zijn overgenomen, die hebben minder band met ons. Die vertrouw ik ook minder – het klinkt heel hard wat ik nu zeg – maar minder in hun ziekmelding. Ook omdat ik minder kan controleren omdat ze verder weg wonen. Er is minder sociale controle. Als jij hier in het dorp woont en je wordt ziek, dan ben je bang dat je misschien een collega ergens tegenkomt in het dorp. Maar zij wonen veilig in het westen en niemand zal hun daar zien. Dus dat, ik denk dat het in heel grote mate wel te maken heeft met of ze verbonden zijn met het bedrijf of niet. Een familieband, laat ik het zo zeggen.

A: Ja, en hoe beïnvloeden jullie dat dan? Of proberen jullie dat te beïnvloeden?

I: Ja, wij proberen zeker, wij zijn heel laagdrempelig, chauffeurs en directie zitten heel dicht bij elkaar en de chauffeurs weten dat alle deuren altijd open staan. Dus dat benadrukken we en dat gevoel willen we ze ook zeker geven. Maar sommige mensen, die staan er niet voor open en die willen niet, en dan is het gewoon heel lastig. Bij de directie, en ook ikzelf, we proberen gewoon altijd even contact te houden van 'hee, hoe is het' als je iemand ziet en even een praatje maken. Ja dat proberen we.

A: Echt aandacht voor elkaar eigenlijk dan?

I: Ja. Ja, echt, dat zeker.

A: Oke, wat zijn nog de eigenschappen van het werk die invloed hebben op verzuim, bijvoorbeeld werktijden en zo?

I: Ehm, wat invloed heeft op verzuim qua werk, nee, werktijden denk ik niet echt. Het is net wat ik net zeg, dat ze last krijgen van hun schouders of handen of wat dan ook. Dat zie je wel, of rug.

A: Dus meer fysiek inderdaad, maar qua lange dagen en zo valt het wel mee?

I: Ehm, nah, ik heb een enkeling er wel tussen die zegt, ik word oud en de lange dagen, die worden wel zwaar. Maar dat is niet echt dat er dan verzuim is, maar dat ze dan aangeven van, is het een mogelijkheid om wat minder te gaan werken. Maar er zit geen verzuim aan vast.

A: Dat is dan juist misschien wel goed dat je dat kan voorkomen.

I: Ja, dat we op tijd het kunnen tackelen en in op tijd in gesprek gaan.

A: Wat is dan de invloed van de managers en directeuren, eigenaren etc, op verzuim? Zit daar nog een mogelijk verband?

I: Nee, dat geloof ik niet. Van wat ik net zei, de deuren staan bij iedereen open, twee directeuren die er nu zijn maar de oude directeur die afgelopen jaar is overleden, die stond ook altijd open voor de jongens. Dus nee, er is geen ziekteverzuim door de directie.

A: Maar stel dat zou er niet zijn, of op een andere manier, heeft het dan wel invloed?

I: Nou, misschien wel, het is een familiebedrijf en de band is nu gewoon goed. Ik denk inderdaad dat als er totaal een nieuwe directie zou komen, ik weet niet of dat invloed heeft op ziekteverzuim, dat durf ik niet te zeggen.

A: Oke, en onderling tussen collega's, wat is de invloed op elkaar en kan dat voor meer verzuim zorgen?

I: Nee, ze hebben wel een onenigheid, maar dat is geen reden om zich ziek te melden.

A: Oke en de huidige chauffeurstekorten, heeft dat nog invloed op verzuim? Of dat je bijvoorbeeld mensen moet aannemen die later alsnog uit blijken te vallen of zo?

I: Nee, nee

A: Oke, dat is wel mooi haha

I: Misschien is het wel zo hoor, maar dat is dan bij mij in ieder geval niet bekend.

A: Oke en wat zou een bedrijf allemaal kunnen doen om verzuim te kunnen reduceren?

I: Gewoon heel dicht bij je mensen staan. Als jij een goede band hebt met je personeel en ze weten wie de directie is en wie HR is en ook wie er gaat bellen, en heel veel begrip hebben, maar ook duidelijk

zijn, dat helpt gewoon. Ze weten gewoon, ze melden zich ziek, dan ga ik bellen van ‘goh, wat is er aan de hand?’ of wat dan ook, en ze weten ook, ze hoeven niet alles te vertellen maar wat ze willen vertellen, mogen ze bij me kwijt. En dan zoeken we met z’n tweeën gewoon een oplossing en ja, ik moet zeggen dat dat opzich heel goed werkt. Ook als mensen uitvallen, gewoon veel aandacht geven. En ook niet te veel vertroetelen he, dat werkt natuurlijk ook niet. Maar wel het gevoel geven dat ze gehoord worden, dat is gewoon heel erg belangrijk.

A: Oke, dankjewel, dat waren tot nu toe mijn vragen, ik weet niet of je zelf nog iets kwijt wilt rondom verzuim bij vrachtwagenchauffeurs?

I: Ehm. Ja, ik ben heel benieuwd naar je uitslag!

A: Ik laat het weten, super bedankt in ieder geval.

Appendix 1.6: interview 6

Voorafgaand aan het interview is gevraagd of het interview opgenomen mag worden en of de geïnterviewde toestemming verleend om de informatie te gebruiken in het onderzoek. Met beide is de geïnterviewde akkoord gegaan.

A: De antwoorden worden geanonimiseerd dus vooral lekker zeggen wat je wilt.

I: Ik heb daar ook niet zoveel moeite mee hoor, volgens mij vertellen we allemaal ook geen onzin en dingen die zouden willen [onverstaanbaar]. Laat maar komen die hap zou ik zeggen!

A: Oke, mijn eerste vraag is eigenlijk wat je functie is en je huidige werkzaamheden in de logistieke sector?

I: Oke, mijn functie is het coördineren van een groot programma, en dat programma heet ***. En wat ik daarin vooral doe, is zorgen dat zowel gemeente, ondernemers en onderwijs op elkaar aangesloten zijn. En zorgen dat we daar economisch, als Gelderland, daar beter van worden. Dat is wat ik doe, dat is mijn rol.

A: Oke, en wat zijn volgens jou een beetje de drijfveren van mensen die in de logistieke sector werken?

I: Wat je heel veel hoort, is dat ze er ‘per ongeluk’ zijn ingerold. Wat de drijfveren zijn is dat het toch wel een unieke sector is waarin je zelf veel vrijheden hebt waarin je dingen kunt regelen. En daarnaast toon je zeg maar heel duidelijk een oplossing voor een opdracht geven. Het is geen vaag gebeuren, het is van A naar B. Daar komt heel veel specifieke kennis bij kijken en ja, dat heb je in huis of dat heb je niet in huis. Het is allemaal heel, gericht en veel pragmatische dingen die erbij komen kijken, wat het interessant maakt. Het is heel tastbaar.

A: Oke en wat zijn volgens jou dan de kenmerken van mensen? Is dat een bepaald soort type mens die je zou kunnen omschrijven?

I: Ja, ja, ja, veel no-nonsense, down-to-earth zal ik maar zeggen. Vooral doen, niet teveel lullen, dat is alleen maar zonde van de tijd en dat kost geld, dus we kunnen maar beter zorgen dat het probleem is opgelost. Dat is toch wel een kenmerk die te veel ziet in de logistieke sector.

A: Oke dankjewel, ik wil nu iets meer in gaan op het probleem van verzuim rondom vrachtwagenchauffeurs. Hoe ervaar je dat zelf?

I: Nee, want ik zit natuurlijk niet bij een bedrijf die echt in de transport zit, of bij een distributiecentrum, ehm, dus daar kan ik niet zo snel iets over zeggen. Ik kan me voorstellen dat als het over personenvervoer gaat, het ook weer anders is dat als een internationaal vrachtwagenchauffeur. Waarom ga je op een vrachtwagen zitten? Vrijheid, blijheid! Je hebt je eigen tokootje en je rijdt ergens naartoe en als je daar dan bent, dan heb je even een kort gesprekje en kun je daar even eten, en misschien zelfs nog even een nachtje overnachten, en dan kun je weer terug. Je bent dus eigenlijk baas in je eigen omgeving, en dat maakt denk ik ook wel echt veel mensen blij.

A: Oke en hoe kijk je dan aan tegen de nationale chauffeurs, die kortere ritten maken met meer stops?

I: Eigenlijk ook wel een beetje hetzelfde, ik ben baas over mijn vrachtwagen en alles wat ik daarbij moet doen. Ik heb de opdracht gegeven van ga daarnaartoe en ik zorg dat ik op tijd ben. Je bent vooral je eigen baasje met je eigen vrijheden. Je zit in je eentje toch vaak alleen in de vrachtwagen en jij bepaalt zeg maar. En er zit natuurlijk niemand op je lippen. Behalve van de computer natuurlijk, want die kan je volgen, maar er is niemand die constant vraagt, waar ben je nu?

A: Ja inderdaad.

I: Als je gewoon op tijd rijdt, kunnen ze je niet bellen en achter je broek aanzitten.

A: Nee precies. Wat is volgens jou de invloed van het werk als vrachtwagenchauffeur op de fysieke gezondheid van die mensen?

I: Ja, dat is natuurlijk wel een punt, denk ik. Als je toch geacht wordt om 8 uur per dag op een vracht, op een stoel te zitten, constant je geest erbij te houden voor situaties die je zelf vaak niet creëert, maar de medeweggebruikers, met name automobilisten die jou op het laatste moment afsnijden of ineens remmen. Terwijl het vooruitzicht, na zoveel uur, je ziet alleen snelweg met name. Dat is best wel zwaar, ik denk dat mensen dat nog best wel redelijk onderschatten. Als ik op de weg ga, dan heb ik een doel voor ogen en dan scheur ik daarnaartoe, ben ik met een dag ergens in Oostenrijk, maar dat kan natuurlijk niet met een vrachtwagen die zwaarbeladen is en meer dan 40.000 weegt. Want als je dan een keer de rem intrapt, dan weet je dat je niet binnen 20 meter stilstaat. Los van het feit dat alles door die bak heen schuift en alle gevolgen van dien. De verantwoording is veel groter dan een normale auto. En dat wordt onderschat, want het is toch maar een beetje saai en lonely werk als ik dat zo mag zeggen.

A: Ja dat kan ik me zo ook nog voorstellen. En wat is de invloed van het werk, dus onder andere daarvan, op de mentale gezondheid van chauffeurs?

I: Daar zit natuurlijk ook een heel sterk iets. Van wat houd je zeg maar gespitst dat je in ieder geval geen fouten maakt in het verkeer. Die zijn dan ook vaak desastreus. Dus ja, daar zitten wel punten aan

die zwaarder zijn dan vele inschatten. Zo van, rijdt maar even daarnaartoe en rijd maar even zus. Maar als je de hele dag in de file staat en je moet dan weer op tijd, daar zit toch een bepaalde druk achter. En als je te laat bent, dan kom je soms het terrein niet meer op en moet je de volgende dag. Dat moet je dan wel je baas uitleggen. Ja, die mentale druk is denk ik ook wel stiekem een stuk hoger. Al kan het nu wel door coronatijd een stuk beter doorreizen.

A: Dat is misschien een van de weinige voordelen inderdaad haha

I: Ja dat is inderdaad een van de weinige voordelen haha, ik ken zelfs bedrijven die zeggen van, ik bespaar per vrachtwagen per week meer dan 100 euro vanwege zuiniger brandstofgebruik. Ze kunnen gewoon doorrijden en hoeven niet steeds op te trekken en stil te staan. Ja, zo heftig is het.

Die mentale druk is best wel hoog. Als er tijdsdruk achter zit, van de klant verwacht je morgen om een uur of 4 en je komt in een heftige file door een of ander ongeluk. Dan sta je met je bek vol tanden.

A: Is dat ook doordat je er dan niks aan kan doen?

I: Nee nee, en je bent niet zo flexibel he. Met een personenauto denk je, ik pak wel een parallelweggetje. Maar met een vrachtwagen is dat toch een ander soort koek.

A: En je krijgt dan wel natuurlijk bij de klant de lading eroverheen omdat je te laat bent.

I: Juist, juist.

A: Denk je ook nog dat er persoonlijke kenmerken zijn van chauffeurs die veel verzuim hebben? Dat je dat kan herkennen of dat ze op een bepaalde manier in het leven staan?

I: Nou ja, wat je natuurlijk toch wel vaak ziet, is dat die jongens relatief jong beginnen. Na het ROC, dat is een mbo-opleiding, dan gaan ze vaak toch aan het werk, want dat is vrijheid, blijheid. En dan komt er toch een partner zeg maar, in zicht, hartstikke leuk natuurlijk, maar dat schept ook wel weer verwachtingen en misschien ook wel eisen zeg maar. En zeker als er kinderen bij komen kijken, ja dan wil je ook wel op bepaalde tijden thuis zijn. Dat is wel lastig combineren kan ik me zo voorstellen.

A: Ja dan is dat dus vooral de combinatie van inderdaad de privésituatie?

I: Ja, veel de privésituatie. En ze worden zelf natuurlijk ook steeds mondiger. 10:45 Dus dan zeggen ze bijvoorbeeld van om 5 uur heb ik elke dag afgesproken om te gaan sporten. Ja, hoe dan ook baas, het is allemaal leuk en aardig, maar ik zorg dat ik om 5 uur in de sportschool ben. Dus dat is ook weer de andere kant, daar heeft de baas best wel weer een punt mee.

A: Ja inderdaad, maar ze worden mondiger vertel je, hoe komt dat?

I: Nou vroeger was het gewoon van, je kreeg een contract van 40 uur en dan ging je rijden en zei de baas van je moet naar Frankrijk, en dan deze week werd het toevallig 48 uur en dan kreeg je natuurlijk die extra uren betaald, maar daar deden ze niet moeilijk over. En tegenwoordig worden ze mondiger en zeggen ze, ik wil 32 uur werken. Ja, dat is nog niet heel gebruikelijk in de sector en daar hebben dan ook wel heel veel bedrijven moeite mee. Want dan zegt zo'n chauffeur, ja als ik het hier niet krijg, ga ik het wel bij een ander halen. Ja en nu he? Want wat doe je dan, want zoveel goede chauffeurs zijn er

toch niet meer en er gaat nog een heel grote groep met pensioen. Dus je moet wel iets doen om die mensen te binden.

A: En die groep die met pensioen gaat, en daardoor dus eigenlijk ook die chauffeurstekorten, hebben die invloed op verzuim?

I: Nee, dat denk ik eerlijk gezegd niet.

Bij de bedrijven waar ik kom is het altijd al redelijk gezellig als ze elkaar treffen. Want vergeet niet, ze treffen elkaar natuurlijk niet zo heel erg veel. Een groep moet bijvoorbeeld 's ochtends rijden een andere bijvoorbeeld 's middags en 's avonds rijden. Dus ja, dan tref je elkaar toch niet altijd. Maar goed, je hebt er altijd een paar die hetzelfde ritje doen. Als je voor de Kruidvat rijdt, dan weet je dat je zo'n beetje op hetzelfde tijdstip bij de Kruidvat moet zijn. Maar ik denk niet dat dat zoveel invloed heeft zoals je bij andere bedrijven ziet. Je hebt je rol, je eigen wereldje en je eigen vrachtwagen. 12.45.

A: Dus eigenlijk hebben andere collega's volgens jou niet heel erg veel invloed op verzuim?

I: Nee, dat denk ik niet. Natuurlijk zal er onderling geouwehoerd worden en misschien bij leeftijdsgenootjes van dan moet je dit of dat, maar ik denk dat dat wel enigszins beperkt is. Want ja, je moet elkaar dan gaan bellen in die cabine.

A: Oke, ja precies, wat denk je dat de invloed is van managers en eigenaren en bijvoorbeeld ook planners?

I: Ja, dat is denk ik wel een ander verhaal. Want daar is nogal wel eens wat strijd over he, die krijgen dan een rit toegedeeld en dan weten ze van tevoren van ja, er staat anderhalf uur, maar ik ga langs Ridderkerk, met andere woorden, ik sta altijd stil dus die 1,5 uur gaat het zeker niet worden en dan ben ik te laat thuis want daar moet ik dat dan ook verantwoorden. Dus daar is nogal weleens strijd over, van kan dat niet de volgende dag of kun je dat niet op een andere manier regelen bij mensen die eerder aan het werk zijn. Dus daar is die verhouding nogal wel eens lastig, zeker met de planners.

A: Oke en qua managers of directeuren/eigenaren?

I: Ja kijk, die managers en directeuren zijn toch vaak degene die de opdracht aannemen en zeggen van, het moet gebeuren punt. Anders geen geld. Die hebben een heel ander belang daarin. Dat is namelijk gewoon de tent overeind houden en zorgen dat je zoveel mogelijk uren vergoed krijgt. Vroeger was het wat makkelijker, dan zei je van je werkt gewoon 2 uurtjes over en daarover deden de meesten niet zo moeilijk. Maar nu wordt dat steeds moeilijker. De nieuwe generatie zegt gewoon van ja, nee daar heb ik geen zin in en dat ga ik dus niet doen. Dan heb je wel wat uit te leggen! Dat is moeilijk hoor, 2 ritten plannen van 4 uur. Vooral als je naar de Randstad moet of je moet de grens over bij Arnhem. Dat staat ook elke dag stil, elke dag!

A; Wat zijn nog meer eigenschappen van het werk die invloed hebben op verzuim?

I: Het heeft niks te maken met betalen, het betaalt eigenlijk best wel netjes en goed voor de rol en de functie die je hebt. Overuren en 's avonds werken wordt ook allemaal netjes meegenomen, dus daarin zit het niet. Dus ja, ik denk dat het vooral te maken heeft met de combinatie met gezin, dus

privéomstandigheden. Heel veel chauffeurs willen niet meer naar Zuid-Europa toe want dan zijn ze een paar dagen van huis. Dus als je dan bij het begin wordt binnengehaald van je mag altijd naar België rijden en 's avonds ben je weer thuis, dan zeg je, dat is goed. Maar dan krijg je de eerstvolgende opdracht, dan moet je naar Zuid-Spanje. Ja, dan weet je van tevoren, dan ben je een paar dagen van thuis. Daar hebben heel veel denk ik steeds minder zin in. De echt lange, internationale ritten worden steeds meer een probleem.

A: Is dat dan ook een stukje communicatie, dat zoiets niet goed gecommuniceerd wordt?

I: Ja, ik denk, communicatie van beide kanten, zowel de werkgever als de werknemer. De werknemer denkt van mooi, ik heb een baan, ik zit op een vrachtwagen van een paar ton, en ik doe leuke ritjes. Ja, dat kan door omstandigheden, zoals corona, totaal andere ritten worden waardoor hun situatie ook totaal veranderd. Daardoor ook wel eens de verhoudingen worden wat minder met de baas. De baas denkt, laat ik eerst zorgen dat hij binnen is en dan kunnen we wel kijken hoe ver we hem kunnen krijgen. Dat is een wisselwerking. Het zijn niet de jongens, zoals ik net al zei, die qua inlevingsvermogen het diepste gaan en duidelijke gesprekken met je daarover hebben. Nee, je komt 's ochtends binnen, je krijgt een opdracht en pak je spul maar jongen en gaan! Zo gaat dat meestal. Dus het is wel wat korter. En qua ontwikkelingen, dat is ook wel enigszins beperkt, behalve de wettelijke regelingen die je moet volgens. Dus 1 dag per jaar moet je een cursus volgen, die weet iedereen al, dus ja, dat doe je dan netjes. Maar daar zitten dus denk ik nog wel een wat spanningen tussen. Niet iedereen is natuurlijk ook geschikt voor bepaalde type werkzaamheden. Ook het vak zal ik maar zeggen, van vrachtwagenchauffeurs was alleen van A naar B brengen. Tegenwoordig wordt van die vrachtwagenchauffeurs verwacht als jij bijvoorbeeld printers komt brengen naar een groot bedrijf, dat jij ook de printer uit de vrachtwagen haalt, de printer installeert, op het bedrijf kijkt of het allemaal werkt, de officemanagers inlicht hoe het apparaat werkt en dan pas weer teruggaat. Je hebt er dus een veel groter takenpakket bij en je zelfs het uithangbord van het bedrijf. Dus je moet ook nog kunnen communiceren. Bij een buitenlandse klant moet je ook nog de taal beheersen en je moet normaal overkomen he. Dat klinkt allemaal wel zo makkelijk, maar daar was je vroeger niet voor uitgevist. Dan ging je gewoon naar A naar B, je deed de klep open, je gooit het eruit en daarna was je weer mooi weg.

A: Ja, dus het eigenlijk ook dat het takenpakket breder wordt en uitgebreider?

I: Ja, veel breder, veel breder, en je moet dus echt meer kunnen zou ik zeggen.

A: En voor de mensen die dan 'minder' kunnen?

I: Ja, daarvoor wordt het steeds lastiger! En die groep valt nu ook wel een beetje buiten de boot eerlijk gezegd. Want je kunt ze wel een taak geven in een distributiecentrum, maar dat wordt ook steeds meer gerobotiseerd. Dus wat ga je die mensen eigenlijk nog bieden? Als ze niet taalkundig zijn of ze zijn überhaupt niet vaardig in communicatie, dan laat je ze ook niet bellen met klanten. Wat dan wel hé? Dat is best een groot punt.

Er verandert ook nog heel veel daaromheen, dus het verwachtingspatroon. Daar wordt soms denk ik wel makkelijk overheen gestapt. Zo van, ja met een Ipadje werken, met een programmatje zo doen en

dan hoeft je niet al die papieren zo te doen. Want dat gebeurde vroeger dan, die bracht je dan naar de administratie en dat moest de chauffeur daar dan ter plekke doen, ja niet iedereen is even handig met dat soort apparatuur. En dan moet je wifi zoeken, overal waar je binnenkomt eerst wifi zoeken en dan moet je die code opvragen. Dan het programmatje opstarten en oo, deze wijkt weer af, hoe kan je die afwijking aangeven en goed, dat soort dingen. Daar is niet iedereen handig mee.

A: Nee inderdaad, zou dat dan ook weer stress kunnen opleveren?

I: Jaa, dat weet ik wel zeker dat dat zo is. Met bepaalde handelingen, zeker als ze dat zelf mogen doen, is dat niet zo'n probleem. Maar zoals ik al aangaf, ga jij een printer installeren bij een groot bedrijf waar iedereen in pak loopt haha en de verwachtingen groot zijn van dat jij die printer installeert en dat het werkt en dat je ook nog uitlegt hoe het werkt, ja ik weet niet of je zelf wel eens een printer heeft geïnstalleerd, daar kun je wel een tijd mee bezig zijn en dan ben je ook nog vrachtwagenchauffeur. Dus dat moeten we zeker niet onderschatten. Je bent nu tegenwoordig het uithangbord. De klant ervaart de chauffeur als het aanspreekpunt en niet de baas, die zien ze niet meer, dat gaat allemaal via internet met mailtjes en whatsappjes. Misschien zelfs nog een keer teams, dan hebben ze het nog een eker gezien. Maar uiteindelijk het uithangbord is de chauffeur. Die moet je dus ook vaardigheden meegeven dat ze een normaal gesprek aan gaan. Het gaat vaak heel down-to-earth haha en daar is niets mis mee, maar er worden ook andere vaardigheden bij klanten verwacht. En dat kan wel stress opleveren als je niet zo leergierig bent en die vaardigheden genoeg voor hebt of dat niet zo snel oppikt, dan kan dat wel een blok aan je been zijn. Van ik kwam hier toch 5 jaar geleden binnen om een vrachtwagen te laden en te lossen en dat is niet meer, ja ook, maar een klein gedeelte.

A: Oke, wat zou volgens jou een bedrijf kunnen doen om verzuim te reduceren?

I: Nou ja in ieder geval het zo inrichten dat verzuim goed vastgelegd wordt en niet iets in de vorm van afrekening, van 'je hebt gister te veel gezopen, dat is jouw probleem'. Maar ook wel eens dieper doorvragen, van waarom zuip je dan zoveel doordeweeks he? Dus eigenlijk die HRM kant moet veel beter ingericht worden, dat is nu eigenlijk een allegaartje. Bij de grote bedrijven zeker niet, maar bij de midden en vooral de kleine bedrijven, de directeur is dan de opdrachtgever, de HRM manager en is de administrateur, zo simpel is het. En die gaat dus niet al die gesprekken aan met al die medewerkers, want hij heeft het al zo druk.

A: Dus eigenlijk dat meer ook aandacht voor je medewerkers en luisteren naar je medewerkers?

I: Juist, absoluut. En dat geldt dus ook voor opleidingen. Doorgroeimogelijkheden binnen bedrijven is eigenlijk 0. Dat is raar, hoe houd je die mensen nog gebonden? Ja sommige vinden dat heerlijk natuurlijk, zolang ze hun eigen tokootje hebben, maar er zit natuurlijk ook een keerzijde aan.

A: Ja inderdaad, dit waren eigenlijk tot nu toe mijn vragen, maar ik weet niet of je zelf nog een aanvulling hebt of wat kwijt wilt rondom verzuim?

I: Ja, het verzuim wat je nu dan hebt is ook wel een bepaalde angst wat je ziet bij bepaalde bedrijven. Dus ook de chauffeurs, als je het daar specifiek over hebt, als je namelijk al ziekgemeld bent, kunnen ze je niet ontslaan. Ehm, ja dat zit er denk ik ook wel achter, angst voor het onbekende. Daar moet je toch ook wel rekening mee houden. Ik denk dat er veel en veel meer aandacht moet zijn voor

chauffeurs en personeelsbeleid. Dat moet veel sterker in die bedrijven en niet als een papieren wasseneus bij hoort, omdat dat gevraagd wordt door hun branche, maar dat ze veel meer ingaan op wat mensen in het bedrijf willen en dat je de potentie meer uit mensen gaat halen, zodat deze ook veel meer verbonden worden aan het bedrijf, dat is natuurlijk ook belangrijk voor de langere termijn.

A: Gebeurt dat nu volgens jou in de logistieke sector minder dan in andere sectoren? Het HR-gedeelte?

I: Nou, ik kom zelf uit de high tech, daar gebeurt dat ook niet zo heel veel, maar het voordeel van de high tech is dat die mensen vaak in de directe omgeving staan. Dus als die gaan lunchen, kun je er gewoon bij gaan zitten en even de verhalen aanhoren. Dat kan met chauffeurs niet, die zijn gewoon weg. Zo'n vrachtwagen moet meer dan 100.000 km per jaar rijden, anders kan die niet uit. Dus als je veel chauffeurs op het bedrijf ziet, dan gaat er iets niet goed zeg ik altijd. Er wordt veel op afstand gewerkt, even dat belletje. Dat gaat niet zo van met hoe is het met je he? Dat is een beetje raar. Dat kun je beter om de tafel doen. Maar ja, als je dan ook directeur bent en je hebt 80 man in dienst, dat wordt te gek. Maar het wordt wel belangrijk, dat wil ik even benadrukken. Als ze iets willen, dat daar echt veel meer aandacht voor komt. Hoe dat ingeregeld wordt en wat de mogelijkheden daarvoor zijn, ja dat zou je per bedrijf meer moeten onderzoeken. Maar dat het aan de orde is, ik denk dat ook heel veel medewerkers ook niet altijd op het goede niveau of in de goede rol zit. Dan wordt er een probleem opgelost, dan ben van binnen gekomen, dan is het opgelost, maar ja, je denkt ook misschien van dan heb ik tenminste een baan. Maar als je onderzoek gaat doen, kun je beter twee collega's uitwisselen, dan laat je de ene wel 's avonds rijden en de ander niet. Effe doorvragen hé.

A: Ja inderdaad, mensen kennen is het dan eigenlijk ook?

I: Ja! En dat moet je eigenlijk wel elk jaar doen. De situatie kan totaal anders worden als er iets gebeurt in bijvoorbeeld je privéomstandigheden.

A: Oke,

I: Ja, dat was mijn bijdrage denk ik

A: Harstikke fijn, super bedankt

Appendix 1.7: interview 7

Voorafgaand aan het interview is gevraagd of het interview opgenomen mag worden en of de geïnterviewde toestemming verleend om de informatie te gebruiken in het onderzoek. Met beide is de geïnterviewde akkoord gegaan.

A: Mijn eerste vraag is hoe lang jij als HR-manager bij *** werkt?

I: Ehm, ik werk daar nu 7,5 jaar inmiddels. Ik ben daar eigenlijk meteen vanuit mijn afstuderen hier terechtgekomen.

A: Wat zijn volgens jou de drijfveren of kenmerken van mensen die in de logistiek werken?

I: Ik denk dat er vooral mensen werken die gewoon uitvoerend bezig willen zijn, die ervan houden dat geen dag hetzelfde is om zo te zeggen, dus afwisseling in hun werk zoeken. Maar ook dienstverlenend willen zijn naar anderen toe.

A: Hoe ervaar je verzuim onder vrachtwagenchauffeurs?

I: Hoe wij het ervaren, wij hebben verschillende soorten transporten, denk aan winkeldistributie, dus de supermarkten, dat is fysiek best wel zwaar. Je moet rolcontainers verplaatsen en ga je daar niet goed mee om of trek je twee karren in plaats van een, dan heb je alweer kans op verzuim. Het is net een beetje hoe mensen er mee omgaan. Daar heb je ook als bedrijf natuurlijk een aandeel in qua instructie die je geeft. Maar goed, er zijn best wel snel risico's op verzuim onder chauffeurs. Dat ligt er een beetje aan wat waar ze voor rijden. Je hebt bijvoorbeeld ook takken waarbij internationale chauffeurs een hele week van huis zijn. Het kan dan bijvoorbeeld ook weer dat die te weinig tot rust komen, wat ook weer verzuim kan opleveren. Niet zozeer de werkdruk, maar meer gewoon lange dagen. Het is best een pittig beroep op goed tot je pensioen te kunnen volmaken. In veel takken is de kans op verzuim best groot.

A: Welke takken hebben dan minder verzuim?

I: Bijvoorbeeld met bouwmaterialen. Dan moet een chauffeur bijvoorbeeld bij particulieren bouwmaterialen afleveren. De bouwmaterialen liggen op pallet en dan heb je daar apparaten voor die de pallets van de vrachtwagen afhalen. Misschien heb je ook wel eens gezien hoe dat gaat, daar komt fysiek niet veel bij kijken. Dat zijn gewoon dagritten, ook redelijk fijne tijden, tot 5 of 6 's avonds. In dat soort werk merken we weinig verzuim. Er is dus wel verschil in verzuim per afdeling, dat zien we zeker terug.

A: Mijn volgende vraag was eigenlijk wat de invloed is van het werk van vrachtwagenchauffeurs op de fysieke gezondheid?

I: Ja dat sluit al een beetje op aan, op mijn vorige antwoord. Het is dus een beetje van, hoe ziet jouw werkpatroon eruit? Werkt iemand 5 of 6 dagen, nou dan kan dat best wel invloed hebben. Je hebt tegenwoordig ook chauffeurs die parttime werken of die kinderen hebben een ouderschapsverlof dag hebben. We proberen dat ook steeds meer te promoten hoor, ook mensen die met pensioen gaan dat die eerst met deeltijdpensioen gaan en zo. Zodat ze toch wel wat fitter hun pensioen halen. Ik denk dat het vooral als belang is als organisatie ook om daar open over te zijn en om de opties te bespreken en zo verzuim te voorkomen in de toekomst.

A: Oke, het is dus ook echt het op tijd inspelen op mogelijke situaties die verzuim kunnen veroorzaken?

I: Juist, juist, precies, we proberen echt voor te zijn, zeker.

A: Oke dat was de fysieke gezondheid, maar wat heeft invloed op de mentale gezondheid van vrachtwagenchauffeurs, wat weer mogelijk verzuim veroorzaakt?

I: We hebben ook zeker wel verzuim op mentaal vlak. Daarbij kan je denken, bij de supermarkt distributie horen chauffeurs soms pas maar een paar uur van tevoren wat hun definitieve starttijd is. Je weet van tevoren niet echt wat jouw diensttijden zijn per week, je moet daar altijd mee op zien te gaan. En soms weet je van jezelf, ik heb een afspraak na diensttijd en ga ik dat redden? Dat levert wel stress op. Wat soms weer kan zorgen voor mentale klachten. Dus we zien dat wel terug. Of dat mensen ook privéproblemen hebben, waardoor het chauffeurswerk lastig te combineren is. Dat leidt soms ook tot mentale klachten, dat zien we ook terug in de transport.

A: Oke, de volgende vraag is of er bepaalde kenmerken zijn van werknemers die veel verzuim hebben?

I: Uhm, nee, eigenlijk kan ik niet zo snel zeggen van een bepaald kenmerk wat we vaak terugzien bij mensen die verzuim hebben. Nee dat weet ik niet.

A: Oke, en zijn er verder nog eigenschappen van het werk als vrachtwagenchauffeur die invloed hebben op verzuim?

I: Ja, we zien wel vaak dat mensen die constant door willen gaan, dus echt een goede werkmentaliteit hebben, dat ze te lang door willen gaan waardoor er soms wel uitval is. Stel iemand heeft schouderklachten maar denkt, hier kan ik nog wel even mee door, dan gaat hij door tot het echt niet meer gaat. Je merkt dus wel dat mensen die heel gemotiveerd zijn om hun werk goed te doen, dat juist soms niet goed uitpakt. Dan hebben wij liever van meldt het gewoon eerder zodat we aanpassingen kunnen doen, zoals een rijder meegeven. Dus dat zijn wel dingen die wij terugzien, dat het niet vroegtijdig gemeld wordt als mensen ergens last van hebben. Ze zijn niet altijd even open daarin.

A: Dus dat is eigenlijk de niet lullen-maar-poetsen mentaliteit haha?

I: Ja, en dat is eigenlijk een heel goede mentaliteit maar het pakt niet altijd even goed uit haha.

A: Ja inderdaad! Wat is de invloed van managers en planners op verzuim op vrachtwagenchauffeurs?

I: Ja, nou, ik denk best wel groot. Kijk, de managers en planners horen vaak wel van de chauffeurs dat er iets aan de hand is en ze kunnen ook signaleren van, hee die loopt nu met een kromme rug en normaal loopt ie altijd te springen, wou ik zeggen. Maar in ieder geval kunnen zij wel dingen signaleren of opmerken en dan kunnen ze overleggen met HR van, wat kunnen we hiermee. Dus dat is wel een punt dat invloed kan hebben. Signaleren ze niet, dan hebben ze ook weer invloed op verzuim.

En verder is het zo van de planner, die plant iemand op een rit. Maar die moet ook rekening houden met de chauffeurs. Als iemand weer begint na een lang verzuimtraject, dan is het ook belangrijk dat er ook rekening mee gehouden wordt met de rit. Als je dan gelijk 5 dagen van 12 uur geeft, heb je weer kans dat iemand weer uitvalt. Er is ook zeker invloed van leidinggevenden daarop.

A: Oke, en hebben medechauffeurs nog invloed op elkaars verzuim?

I: Ja, ik denk bepaalde teams, wat kleinere teams die motiveren elkaar wel. Ik denk dat de verzuimdrempel daar ook hoger ligt, dat ze het minder snel doen. En ik denk dat een grotere groep, als

we op een afdeling 80 chauffeurs hebben, dat ze minder dat hebben. Van ik heb toch genoeg collega's dus meldt me sneller ziek. Ik denk dat dat met kleine afdelingen wel minder is.

A: Oke dus een soort van sociale controle zeg maar?

I: Ja, ja precies. Dat speelt wel mee.

A: Oke, en wat zou een bedrijf allemaal kunnen doen om verzuim te reduceren.

I: Vooral heel belangrijk aandacht. Af en toe in gesprek gaan met iemand, hoe het met iemand gaat, ook het onderwerp gewoon en eerlijk bespreekbaar maken. Ook vooruitkijken, van zie je dit tot je pensioen doen. Ook alternatieve opties bieden, ik denk dat dat vooral heel belangrijk is, een luisterend oor hebben voor je werknemer.

A: Dus eigenlijk meer luisteren en aandacht hebben. Had je het gevoel dat dat eerst minder gebeurde in de logistieke sector?

I: Nou, bij ons hadden wij natuurlijk ervaren dat dat wat minder is geweest. En juist de afgelopen twee jaar hebben wij daar mee tijd aan besteed en dat zie je ook terug in onze verzuimcijfers. Ik denk dus zeker dat het effect heeft. En wat ook gewoon goed is als bedrijf zijnde te bekijken of je bepaalde hulpmiddelen kan aanbieden om het werk te verlichten. Dus dat zijn wel dingen die je constant kunt nagaan per afdeling. Dat is ook iets belangrijkst.

A: Dat gaat er over dat het dan dus minder fysiek zwaar wordt, waardoor er minder verzuim ontstaat?

I: Ja, klopt. En daarnaast natuurlijk mensen die opvallen, van die vallen veel uit, ja we spreken dan van frequent verzuim. Als je 3 keer in een jaar of 2 keer in een half jaar uitvalt, dat we in gesprek gaan van wat is er voorgevallen bij die melding? Speelt er iets? Kan het voortaan worden voorkomen? Dat is ook een stukje aandacht weer, om het wel bespreekbaar te maken.

A: Oke, dankjewel, dat waren mijn vragen, ik weet niet of je verder nog wat kwijt wilt over de oorzaken van verzuim?

I: Nee, ik denk dat ik het belangrijkste wel verteld heb, in ieder geval hoe wij het hier ervaren. Maar ik denk dat dat ook wel sector breed zo wordt ervaren. Dus eh, voor nu geen toevoegingen.

A: Oke, in ieder geval echt bedankt voor je tijd!

Appendix 1.8: interview 8

Voorafgaand aan het interview is gevraagd of het interview opgenomen mag worden en of de geïnterviewde toestemming verleend om de informatie te gebruiken in het onderzoek. Met beide is de geïnterviewde akkoord gegaan.

A: Ten eerste bedankt dat je tijd hebt voor dit interview. Mijn eerste vraag is wat jij allemaal gedaan hebt in de logistieke sector rondom het onderwerp verzuim?

I: Om dat hierop toe te spitsen, ik heb bij een verzekering gewerkt. In die periode was ik manager van de afdeling preventie en risicobeheer van het expertisecentrum. Op een gegeven moment viel daar ook verzuimmanagement onder. Wij begeleidden destijds onze klanten op het gebied van verzuim en het voorkomen van verzuim. En die preventiekant en die verzuim kant vulden elkaar aan. Wat we bijvoorbeeld met lading preventie deden, deden wij ook met verzuim. In dat kader hebben wij toen diverse programma's ontwikkeld om met name het verzuim te gaan voorkomen. Nou als je iets wilt voorkomen, moet je eerst weten wat de oorzaak is, daar komen we bij jouw onderzoek uit. Destijds beschikten wij ook over data, het verzuimmanagement, het systeem, daar konden klanten zich melden van hij heeft zich vandaag ziekgemeld en wat langer geleden mocht je daar nog bijzetten dat hij griep had. Die cijfertjes hadden wij op een gegeven moment. Dus je had een beeld, en op basis van dat beeld gingen wij kijken van, wat kunnen wij nou doen. Dan kwam je een beetje op de uitkomsten als werkdruk, planners, privé-situaties, noem het allemaal maar op, die aan de grondslag lagen van verzuim. En wij keken dan ook van, hoe kunnen we dat oplossen? Zodat je de angel eruit haalt en de pijn weg is zodat je lekker je werk kan doen. Dat is een beetje de achtergrond.

Wat wij daarin heel veel hebben gedaan is daarin de samenwerking gezocht, met onder andere met ***, een bedrijf wat zich daarin heeft gespecialiseerd. We hadden destijds ook een samenwerking met ***, een zorgverkering. Die doet ook heel veel met preventie. Ook met hen hebben we een aantal onderzoeken gedraaid. Een onderzoek waar wij niet aan mee hebben gedaan maar waar we wel veel aan gehad hebben, is over slaapapneu. Dat kwam alleen net een beetje in die AVG-tijd en toen wilden ze daar weer net wat voorzichter mee zijn.

A: Oke, en hoe kwam die slaapapneu, waardoor wordt dat veroorzaakt?

I: Nou, eerst herkende men slaapapneu niet. Op het moment dat het wel herkend was, was dat vaak naar aanleiding van of verzuim of schade, dat iemand tegen een boom was gereden zeg maar. Slaapapneu kun je ook vrij makkelijk behandelen, maar als bij jou slaapapneu werd vastgesteld mocht je een half jaar niet rijden. *** heeft toen een shortcut bedacht. De chauffeur kon bij wijze van spreken met de vrachtwagen naar een kliniek toe en dan kregen ze iets mee en bij wijze van spreken konden ze de volgende dag alweer rijden. Dat was een fantastische pilot die ze daar toen gedraaid hebben. Dus zo gingen we ermee om.

Slaapapneu zelf is volgens mij een genetisch iets. Maar hoe dat precies zit, dan zou je even in de materie moeten duiken. Het is in ieder geval bij chauffeurs gevaarlijk want als jij nu in slaap zou vallen, dan zit je achter een laptop. Maar als de chauffeurs in slaap vallen, dan rijden ze tegen een boom. Het was ook vooral heel onbekend bij mensen en die sanctie erachter, van een half jaar niet rijden vanuit het CBR, daardoor dachten mensen van laat ik het maar niet zeggen, want dan kan ik een half jaar niet werken, of van, dan kan ik die chauffeur niet inzetten voor een half jaar. Dat is natuurlijk niet de bedoeling geweest, vandaar die shortcut. Ik zal dat onderzoek eens naar je doorsturen.

A: Dank je, ben sowieso wel benieuwd daarnaar.

I: Ook een ander onderzoek, dat ging over levensstijl. Wij leverden dan de klanten aan.

A: Dat is ook interessant, hoe zit de relatie levensstijl en verzuim?

I: Ja, ik heb nog een verslag over een transsportdag van in 2010. Op die dag gingen we chauffeurs lastigvallen met allerlei onderwerpen en een van die onderwerpen was leefstijl. Ik weet nog dat ik zelf redelijk sceptisch over was, over hoe chauffeurs daar mee op zouden gaan, maar achteraf was het best beoordeelde onderwerp van de dag. Chauffeurs werden geconfronteerd eigenlijk met hun leefstijl. De oorzaken van uitval van verzuim is bijvoorbeeld obesitas-achtige zaken. In ieder geval is het zo dat het algemene beeld van een chauffeurs in ieder geval 10 jaar geleden was, dat het mensen zijn die eigenlijk heel ongezond leven. Dat heeft enerzijds te maken met hun werk. Ik ben toen echt geschrokken van een onderzoekje dat uitwees dat het gemiddelde ontbijt van een chauffeur bestond uit een zak chips en cola om 11 uur 's ochtends. Die mannen gingen dan – meestal mannen – beginnen dan om 3, 4 uur of 5 uur 's morgens en hebben nog niet echt trek. Gaan dan aan het werk. En zo rond een uur 10 of 11, hebben ze de grootste buks gehad en dan gaan ze naar een shop toe en halen ze een saucijzenbroodje of een zak chips. Logisch gevolg, je zit de hele dag en BMI wordt wel een dingetje. Daar hebben we toen geweldige trajecten mee gedraaid, we hebben bijvoorbeeld in chauffeursrestaurants een gezond menu als alternatief aangeboden. Dus normaal was het aardappel, groente en vlees met jus en veel calorieën. Daar hebben wij dus iets naast gezet. Verder hadden we ook looproutes uitgezet bij chauffeursrestaurants, waar ze dus overnachten, en als ze dan een beetje beweging wilden hadden we looproutes van zo'n 5km uitgezet.

Maar het belangrijkste wat we gedaan hebben, was in combinatie met ***, is een leefstijlprogramma aanbieden. Dan kregen ze de mogelijkheid om een intake te houden per chauffeur. Daar zitten dus ook experts zijn. En dan was er bijvoorbeeld een chauffeur die zei van, ik wil wel 20kg afvallen want ik ben gewoon te dik. Nou, 20 kilo, dat is best wel veel. Dus wat zij hebben gedaan is ook op psychologisch vlak, is het een stukjes opdelen, dus eerst 5, maar ook, om het om te draaien, van wat zou je nu weer willen kunnen? Een van de chauffeurs zei dan ik zou wel de tuin om willen spitten want als ik dat nu doe, dan val ik gewoon om. Een andere zei, dat als hij 's avonds thuiskomt, hij met zijn zoontje wilde spelen in plaats van moe op de bank liggen. Dus echt die fitheid terugbrengen. Dat is een andere mindset waardoor je een andere leefstijl krijgt. Dat heeft heel veel met voeding te maken. Dus als je kijkt naar de oorzaken van verzuim, dan heeft dat ook veel met voeding te maken. Beweging/voeding. Dus er werd ook een voedingsprogramma aangeboden, met alternatieven. Niet dat je nooit een frietje meer mag, maar met mate. Uiteindelijk was dat ook voor de lange duur.

We hebben een aantal van dat soort trajecten gedraaid en daardoor zag je het verzuim ook dalen, best wel flink dalen zelfs. Destijds heeft *** ook zo'n programma gedraaid. Die zaten rond het verzuim van 10%, maar dat hebben ze terug kunnen brengen naar 6%. Een dag verzuim kost het bedrijf 350 euro, moet je dus nagaan hoe veel dat oplevert als je dat terugbrengt.

Een ander belangrijke oorzaak van verzuim of schade zijn privéproblemen. Dat kwamen wij ook heel vaak tegen van ik lig in scheiding of een kindje gekregen of financiële problemen. Dat werd als oorzaak genoemd als reden van schade of verzuim. Kijk ook even hier naar jou en mij, als je een keertje boos wordt dan gooi je de muis of weet ik het wat even rond, en dat is het. Maar je snapt,

achter het stuur is dat wat anders. We zagen dat ook best wel veel bij veel dingen. Ik heb ook wel ooit iets heel schrijnends meegemaakt, waarvan je zeg, het is logisch dat die man niet goed achter het stuur zit. Dus privéproblemen kwamen wij heel vaak tegen, dat kan ik wel bevestigen.

A: Oke

I: En de verzuim management kant of arbeidsdeskundige kant kwamen ook vaak daarop. Arbeidsconflicten waren er ook wel veel. Van ik moet dit doen maar ik wil dit niet. Het arbeidsconflict resulteerde dan in verzuim. Als je een conflict hebt en je komt er niet uit, dan was het van, ik meld me maar ziek want dit gaat zo niet. Dan kwam nog vrij veel voor en ik denk dat dat nog steeds zo is.

A: Oke. En als je kijkt naar het fysieke werk van vrachtwagenchauffeur, zijn daar nog veel oorzaken van verzuim in?

I: Over het algemeen viel dat wel mee. Het gebruik echter wel van persoonlijke veiligheidsmiddelen, beschermingsmiddelen, dat dat niet door alle chauffeurs en de logistiek werd gedaan. Met name het dragen van veiligheidsschoenen dan ook de goede veiligheidsschoenen, je ziet nog best wel veel chauffeurs met hun slippers achter het stuur zitten. Het uit de auto springen, dat er knieën geknakt werden. En de rug natuurlijk, als je bijvoorbeeld de winkel distributie rijdt, dan heb je karren van wel honderden kilo's waaraan je moet sleuren en doen. Een van de dingen die we daarvoor hadden was de opleiding til- en zitinstrucities. We hadden letterlijk een training over de zithouding in de stoel en dan ging mijn collega zeggen van je moet iets meer zuss en iets meer zo waardoor je beter zit. Of zelfs een andere stoel. Kijk, het fysieke werk, ze zitten veel, gemiddeld zo'n 80-90% per dag. En als ze dan iets moeten doen, dan is dat fysiek best wel zwaar werk. Denk aan de zeilen open maken en dergelijke. En het gebruik maken van veiligheidsmiddelen, zoals een helm en dergelijke. Dat soort dingen kwamen ook wel eens voor.

Wat ik ook nog wilde zeggen, werkdruk. Dat is ook een ding wat vaak genoemd wordt als verzuim. Dan kom je bijna op het arbeidsconflict-achtige deel. Die is heel lastig te definiëren, waarom, werkdruk wordt heel vaak gebruikt als excuus. Laat ik beginnen met zeggen dat werkdagen van een chauffeur heel lang zijn, 10 tot 12 uur is normaal. Dat is voor ons natuurlijk niet zo normaal. Dat is gewoon veel en dat heeft vooral te maken met de beloning. De beloning is van een chauffeur is relatief laag, dus een chauffeur haalt zijn loon eigenlijk uit de overuren. Hij staat voor 40 uur op de loonlijst maar draait 50-55 uur per week. Dat betekent lange dagen, dat betekent ook over het algemeen qua eten dat dat onregelmatig is. Dat is de ene kant. En de werkdruk, er zit altijd wel een soort druk op, je moet op tijd daar zijn want dan is de winkelstraat dicht of er is een file waardoor je niet verder kan, noem maar op. Wat wij wel vaak zagen, dat is geen verzuim, maar aan de schade kant, dan zeiden ze van ja heel druk. Dan gaan we dat ontleden en zagen we dat bijvoorbeeld dinsdagmiddag om half 3 schade gemaakt was en vroegen we, had je het dan druk? En meestal viel dat eigenlijk wel mee. Dus wat wij zagen, meestal was werkdruk niet de echte reden maar zat het dieper. Dan kom je toch meer op de arbeid gerelateerde zaken. Wat wij altijd meenemen in de preventie kant is de planner. Als de planner denkt, als de brandweer daarnaartoe, dan gaat de planner er alles aan doen om op tijd daar te zijn. Er ligt een grote druk in de transport, in mijn ogen veel te druk, maar het is niet altijd een oorzaak van verzuim.

A: Oke dat is dus eigenlijk meer een stukje communicatie over en weer?

I: Ja inderdaad

A: En is dat persoonlijk ook gebonden, hoe je dat opvat?

J: Ja sowieso, ik zou zelfs zeggen persoonlijk en leeftijdsgebonden. Als je jong bent en er is schade, dan geeft dat druk. Je voelt je dan niet happy om het zo maar te zeggen. Maar er zijn ook mensen die laten alles van zich afgeleiden en die doen gewoon hun ding. Misschien leuk voorbeeld, de bezorger van het jaar is gekozen, die werkt bij postNL. Als hij ergens aan het bezorgen is en ziet een mevrouwje lopen met twee tassen, dan helpt hij dat vrouwje ook nog even. Dus ja, er zit verschil in karakter. Daarnaast, de gemiddelde opleiding van chauffeurs is niet zo hoog, waardoor een chauffeur zich daar al vrij snel door laat beïnvloeden. Sommige planners maken daar ook gebruik van hoor, die gaan dan pushen waardoor de chauffeur iets toch nog gaat doen.

A: Ontstaan er daardoor ook weer meer conflicten?

J: Ja, ik draai het ook vaak om hé. Zoals je weten hebben wij de safety deal gemaakt met vervoerders. Een voorbeeld, als het morgen gaat sneeuwen en het wordt een zootje op de weg, dan kun je twee dingen doen, je laat chauffeurs gewoon rijden en we zien wel. Dat geeft natuurlijk stress en dat kan ook verzuim veroorzaken. Bij *** hebben we gezegd dat als er bijvoorbeeld code oranje of rood is morgen, dan gaan ze in overleg met de chauffeurs van, wat gaan we doen? Dan kunnen ze het zelf bepalen. Bij veel bedrijven gaat het ook op die manier, maar bij andere bedrijven, vaak bij de afnemers, die zeggen, maakt niet uit, we moeten die spullen gewoon hebben. Als je dag in dag uit die druk hebt, dan is het aan jezelf hoe je daarmee om gaat. Wij hadden het bij de preventie kant altijd over vitamine A, vitamine aandacht. Dat moet je de mensen geven. Wat is er aan de hand en hoe gaat dat? Een van mijn opdracht die ik momenteel uitvoer, is het gedrag monitoren van chauffeurs vanuit de auto zelf. Dan kunnen ze zien hoe het rijgedrag van de chauffeurs eruitziet. En wat je ook kan zien is afwijkingen van het rijgedrag van de chauffeur. Dan krijg je een alert en wat we daarmee willen is dat de planner die die alert krijgt, gaat kijken wat er met die chauffeur aan de hand is. Wat we vaak zien is dat er aan de hand van die alert vaak later verzuim of schade komt. En als de planner bij die alert even gaat zitten met de chauffeur en even een bakkie doet, dan hoor je dat er bijvoorbeeld thuis problemen zijn waardoor hij niet goed in zijn vel zit of dat er iets met een klant is. Dat is het voordeel van tegenwoordig, die data zijn real time beschikbaar en met de juiste analyse erop en uitwerking erbij kun je ook veel eerder problemen voorkomen. Maar dat is wel weer per persoon verschillend, hoe die erop reageren.

A: Zijn er nog andere dingen die je kan doen om verzuim te voorkomen?

I: Ja vooral in gesprek gaan met elkaar en in gesprek blijven. Wat ik altijd ook aankaart is van, dit gaat over jou, over jouw veiligheid. De gemiddelde chauffeur krijgt het 'Big Brother is watching you' idee als je ze gaat monitoren. Maar als je uitlegt dat je dat doet om ze te helpen en voor hun veiligheid, dan is dat een stuk beter. Goed communiceren daarin is heel belangrijk. Dingen als duurzaamheid, dan bedoel ik niet de groene kant maar de mens kant, het is voor een werkgever ook ontzettend belangrijk dat hij zijn mensen op een goede manier naar de eindstreep helpt, daarmee bedoel ik de

pensioendatum. Daarmee bedoel ik niet van als je 60 bent, ga meer minder werken, maar het is meer van, als jij in een bedrijf komt, hoe gaan wij jou de komende paar jaar begeleiden en is daar ruimte voor? Als je op die manier met je mensen omgaat, dan zegt men van wow, in dit bedrijf geven ze echt om mij. Dan krijg je binding met je mensen en willen mensen er graag werken, want ze weten, als er iets is, dan word ik ook geholpen. Je moet je mensen meenemen in de mogelijkheid om bijvoorbeeld hun leefstijl aan te passen. Bied die mogelijkheid, niet van, je moet afvallen, maar bied ze die ruimte. Een ding wat ik ook geleerd heb, is dat, mensen die wat corpulent zijn, niet graag naar de sportschool gaan, die voelen zich daar niet prettig. Terwijl veel mensen denken van, ga eens afvallen, hier heb je een abonnement op de sportschool. Niets mis mee, maar niet de manier. Dus als je hebt over hoe kun je dat doen, is vooral communicatie, maak het bespreekbaar. Want verzuim is iets wat enorme gevolgen kan hebben, ik heb meerdere mensen gehad die dan door de poort gingen. Het is in ieders belang om te zorgen dat dat zo min mogelijk gebeurt. En daarvoor kun je veel doen, als het bijvoorbeeld een arbeidsconflict is, dan moet je dat gewoon oppakken met elkaar. Er zijn bijvoorbeeld natuurlijk ook mensen die fysiek uitvallen. De 'simpele' beenbreuken, ja weet je, daar kun je vrij weinig aan doen. Of als iemand een andere ziekte krijgt. Je kan wel kijken bijvoorbeeld als iemand veel rookt, roken is ook een ding, alcohol en drugs ook, maar vooral roken, dat gebeurt nog vrij veel in de transportwereld, als je dan weet dat chauffeur als werkplek wordt gezien, daar mag je dan eigenlijk al heel lang niet meer in roken. Toch gebeurt dat wel. Maar in ieder geval, dat je mensen daarin meeneemt en niet zeggen van simpel, je mag hier niet roken. Maar helpen, en dat klinkt zweverig misschien, maar je moet ze helpen.

De gezondheid van chauffeurs is ook wel een ding. Ik zie wel eens een chauffeur en dan denk ik, jeetje, hoe kun je dit überhaupt volhouden, dat is gewoon gevaarlijk. Ik denk dat als je kijkt naar verzuim, dat daar ook nog wel wat aan te doen valt. Het gemiddelde van voor de coronaperiode zat geloof ik zo rond de 3-4%, en de transport zat er altijd net iets boven.

Vergis je er ook niet in hoor, daar heb ik hele verschillende dingen in meegemaakt, het niveau van heel veel transportondernemers, dan denk ik ook van, zo ga je niet met je mensen om.

A: Zit daar ook nog een reden voor verzuim?

I: Ik zou het iets anders willen formuleren, ik denk dat de aard van de werkzaamheden, er moet veel gebeuren in een dag en er zijn een hoop dingen die daar invloed op hebben, dat die nog wel eens leiden tot onmenselijke situaties zeg maar. Die chauffeur vertrekt 's morgens met 20 adressen en de bedoeling is dat hij leegkomt. Als dat niet lukt, dan is er iemand ontevreden hé, dat kan zijn de eindklant die zijn pakketje niet krijgt, of de planner omdat zijn planning niet meer klopt. En dan kom ik even terug op dat Kruidvat verhaal, op het moment dat je daar tijdig met mekaar op een gelijkwaardige manier in overleg gaat, dan haal je de angel eruit. 's Middags rond een uur of 12 merk je dat het bijvoorbeeld niet lukt, en je belt dan de planner, dan kan de planner daarop acteren. Als je pas om 5 uur belt, ja, de laatste twee adressen red ik niet, dan kan die planner daar ook niks mee. Noem het de waan van de dag, ik zeg altijd, in de transport wordt vooral naar vandaag gekeken, een beetje naar morgen, maar overmorgen, dat is al te ver weg. Het is in die zin een traditionele sector die

operationeel gedreven is, waardoor ja soms, oneigenlijke druk wordt gelegd bij mensen. Ook planners, vergis je niet, maar waardoor verzuim kan ontstaan.

A: Hoe zou je nog verzuim kunnen voorkomen?

I: Ik denk voornamelijk aandacht hebben. En dat hele verhaal van preventief programma's draaien en er actief mee bezig zijn. Zorg er ook voor dat het hele bedrijf er actief wat vanaf weet, dus een top-down approach is echt belangrijk. Als de grote baas het belangrijk vindt, dan vinden de mensen dat daaronder het ook belangrijker enzovoorts.

A: Oke bedankt voor je tijd.

Appendix 1.9: interview 9

Voorafgaand aan het interview is gevraagd of het interview opgenomen mag worden en of de geïnterviewde toestemming verleend om de informatie te gebruiken in het onderzoek. Met beide is de geïnterviewde akkoord gegaan.

A: Wat is jouw achtergrond?

I: Ik heb de stellige overtuiging dat ongeveer 60 – 70% van het verzuim niet nodig is. Dan heb je nog een procentje of 30 over en dat zijn puur fysieke en medisch aantoonbare klachten. De rest is gewoon werkelen door de organisatie zelf en niet zeuren. En dan bedoel ik met werkelen, al die lagen die midden belangrijk zijn en mede van invloed zijn op het hele verzuim management. Mijn achtergrond, ik kom uit de zorg, ik kom uit de algemene ziekenhuizen, daarvoor ben ik opgeleid. En daarna heb ik heel commercieel in de medische industrie gewerkt en daar ook betrokken geweest bij HR en dergelijke. Ik heb een verzuimmanagement-organisatie opgezet waarbij we strak keken naar de link tussen mensen en geld. Dus hoe ben je verzekerd en hoe ga je dan om met je mensen? En wat declareer je wel en niet? En hoe ga je daar mee om en niet? Dat is heel leuk. En de wetgeving ging veranderen in 2017, 2018 en toen zeiden ze, als je een bedrijf bent kleiner dan 50 medewerkers of je hebt geen or (ondernemingsraad) of bv (besloten vennootschap), dan moet je eigenlijk een gecertificeerde arbodienst als dienstverlener hebben. En dat verrekte ik, want dat is niet praktisch. Dan werk je binnen kaders en dat is leuk, dat is een goed businessmodel, maar als je kijkt naar de verzuimcijfers, dan zie je niet echt een heel gunstige invloed van een arbodienstverlener op het verzuimpercentage. Eigenlijk niet. Je zorgt alleen maar dat je protocollen kloppen en dat soort flauwekul, maar daar score je niet mee.

Nou, wat ik nu doe, ik geef veel adviseringen en trainingen aan bedrijven. Momenteel ben ik bezig bij een internationale organisatie om op alle lagen van de organisatie te vertellen over hoe je verzuim management kunt inrichten en op welk moment je dan ook een beleidsinstrument in handen hebt zodat je je organisatie kan sturen. Dan wordt het interessant. Want de manager wil sturen, dus heb je gegevens nodig om daar ook goed mee aan de slag te gaan. Wat jij terecht zegt, je hebt de harde kant,

wat kost het en wat is er onder de streep eigenlijk aan de hand? En de zachte kant is, hoe kunnen we nou voorkomen dat de kosten de pan uitreizen? Dat betekent dat je op mensen niveau moet gaan werken en denken. Nou, daar gebruik ik zelf graag een tool voor die ik veelvuldig inzet om te kijken naar preventief verzuim. Dus wat drijft jou nu eigenlijk om te doen wat je doet? En waarom? En zit je dan daarvoor op de juiste plek? En als je daar niet op zit, hoe kunnen we dan binnen een organisatie kijken hoe we dat op kunnen lossen? En ook dan weer zit je op alle niveaus, want dat betekent dat je naar een externe moet. Dus, in mijn visie is verzuim management een heel toekomstgericht verhaal. En zeker niet alleen retrospectief. Dat moet je alleen maar gebruiken om te leren denk ik, maar het mooiste verzuim management is heel prospectief, dan bedoel je pre-verzuim. En maak dat maar eens hard, wat is de invloed van het preverzuim handelen op je verzuimcijfers?

A: Ja dat is heel lastig natuurlijk

I: Ja, en nu wordt het leuk. Want nogmaals, dan kun je sturen.

A: Ja inderdaad. Je vertelde over dat geld en mensen, dat je naar die relatie keek, hoe werkt die relatie dan?

I: Het zit zo. CBS rekent 10% van je loonsom gaat op aan verzuim. Als je dat tegen de CAO van een organisatie zegt, gaan eerst de ogen rollen van, ik kan daar niets aan doen. Als je dat binnen de overheid zegt, nou verandering budgetteren wij mee in het verzuim. Stel een gemeente gaat reorganiseren, dan zeggen ze van ja, volgend jaar zal het verzuim 15% zijn in plaats van 12% omdat we gaan reorganiseren, dus we budgetteren het mee. Een hele rare manier van denken is dat he?

A: Ja dat je het gewoon maar incalculeert en daardoor ook accepteert.

I: Ja inderdaad. Je kunt natuurlijk een technisch verzuim accepteren, 2,5%. Dat moet ook kunnen, anders draaf je door. Maar alles daarboven moet je echt wel achter je oren kriebelen van ben ik op de juiste wijze bezig en hoe kan ik dat veranderen?

10.19

En dat is wat mij betreft het leukste dynamische stuk. Het verzuim managementgebied. Daarom vind ik verzuim leuk, het gaat over mensen.

A: En hoe zorg je er dan voor dat je weet wat mensen drijft?

I: Ja weet je, ik zal je een klein voorbeeld geven. Aan het begin zit je af te tasten van hoe gaat dat gesprek en wie is dat? Het gesprek vordert wat en daardoor raak je ontspannen. Als je dat nou in een verzuimgesprek doet, heb je gewonnen. Maar er is een belangrijk ding en dat is dat veel organisaties het verzuim gesprek door eigen mensen willen laten doen. Wat krijg je dan, dan zit er een drempel in het gesprek dat je wilt gaan voeren. Dus in mijn visie, zeg ik altijd, je moet zorgen dat je externen hebt die de organisatie kennen en erop vertrouwen om op alle lagen mee te kunnen sparren over wat verzuim management inhoudt. Want als je dat intern brengt, dat zie je vaak op HR-afdelingen he, dat het wordt doorgeschoven naar leidinggevend en hierheen of daarheen, dat is maar beperkt toepasbaar in het plaatje van verzuim. Kort verzuim, dag of 2-3, doe dat lekker door de leidinggevende. Maar neem dan wel de leidinggevende aan de hand met hoe die dat gesprek moet

doen. Middellang verzuim, ja daar ga je al een grens over he. Dan komt de arbodienst om de hoek. Die gaat bepalen – doen ze niet, mogen ze niet, kunnen ze niet, bij wet – maar de organisaties vinden dat wel dus die denken van ohjee. Dus er is heel veel dynamiek in die 10% van je totale loonsom, en dat is het geldstuk plus de activiteiten die je kan ontplooiën. Moet je maar een nagaan, haal je 1% van het verzuim eraf op een loonsom van 150 miljoen, dat is een hoop geld. Daar kun je mij een jaar lang heel veel geld voor betalen, maar dat heb ik helemaal niet nodig. En wat ik altijd belangrijk vind, verzuim, dan hebben we het over mensen. Als een chauffeur niet lekker in zijn vel zit en hij stuurt linksaf in een file, alleen daar stond een andere file, dat is erg hé, dat is niet goed. Dus de impact is heel hoog, maar je kan het niet protocolleren of in een systeem hangen, omdat dat het mensenstuk is. En ik noem het wel eens goeie gesprek. Goed gesprek is goud. Maar wie voert het goede gesprek? Wat zijn de standaarden daarvoor, wat zijn de eisen? Hoe kan je het visualiseren zonder dat je gaat zweven? Dat is ook een belangrijke. Daarvoor gebruik ik dus die tool waar ik erg gecharmeerd van ben. Dan visualiseer je dus de drijfveren van iemand. Waarom willen ze nou chauffeur worden of blijven als je weet dat het niet goed gaat?

13.25

A: Dus het is eigenlijk ook heel erg de diepte ingaan bij iemand om erachter te komen waarom diegene doet wat hij/zij doet? En dat je dat dan matcht met de baan?

I: Ja, als ik kijk naar wat mij drijft, dan moet ik ook in een omgeving werken waar mijn drijfveren worden ondersteund en waar ik de kans krijg. Kijk, als ik jurist wil worden, dat vind ik harstikke leuk, maar dan kom ik op een juristenkantoor waar ik echt geen moer iets kan bijbrengen, dan ontwikkel ik me niet, dat is mijn intellectuele uitdaging plat. Dan komt er niks. Dus, het is harstikke leuk om te onderzoeken van wat noodzakelijk is om die harde kant te beïnvloeden. Dat is je beleidsinstrument wat je gaat ontwikkelen. Dat betekent dus dat je visie moet hebben, hoeveel faciliteer ik voor verzuimmanagement? Kijk, die organisatie waar ik nu mee bezig bent, die komt van 0 en die zegt ja, ik snap nu wat we moeten gaan doen. Dus dat transformatieproces is op individueel en organisatorisch niveau van wezenlijk belang. Hoe krijg je inzicht, daar ben jij nu dus mee bezig, hoe ga je inzicht creëren en vervolgens ontstaat er een bewustzijn. Dat bewustzijn gaat zich planten in de organisatie en dan kun je door studeren. Dan ga dus je kosten naar beneden brengen en je werktevredenheid omhoog. Dan ga je lokale ambassadeurs zoeken die mee kunnen denken om binnen die organisatie het verzuim daadwerkelijk naar beneden te krijgen. Ziek is niet vies hé.

A: Hoe uit het zich dan bij die 7,5% van mensen die verzuim hebben en ‘ziek’ zijn? Is dat op mentaal vlak? Hebben ze gewoon geen zin of zitten ze echt tegen een burn-out bij wijze van spreken?

I: Onderbuikgevoel. Er zit natuurlijk een ander probleem achter hé. Iemand die goed is op de werkvloer, die wordt leidinggevende, dan krijgt ie een blauw of rood jasje, snap je? Als dat goed gaat, dan wordt die misschien een beetje hoger leidinggevende, als dat goed gaat, wordt ie misschien nog hoger. Het is een soort doodgroei-constructie die we kennen in Nederland, en dat is makkelijk hé? We kennen Peter dus vooruit, schuif maar door. Doe er maar een 10'tje of 20 bij. Maar dat wil niet zeggen dat ik daar heel goed in ben. Dat wil niet zeggen dat ik snap wat er nodig is. Als je dat stuk dus laat varen, dan moet je daar wat mee doen. Dan moet je zo'n iemand aan de hand meenemen om de zijkant

van zijn management skills te gaan aanleren, hoe ga je met je mensen om? Hoe stimuleer je ze? Hoe krijg je de productie omhoog? De werktevredenheid? Of koffiemachinegesprekjes?

A: Oke, en stel je gaat mensen reshufflen in zo'n bedrijf, dat lijkt me heel lastig voor bepaalde type mensen. Vooral als ze dan een 'stap teruggaan' in hun carrière. Ga je dan mensen dingen aanleren die al op zo'n functie zitten of zeg je van, eigenlijk pas je hier niet? Ik denk dat er best wel wat ego's anders gekrenkt worden haha

I: Ja natuurlijk hahaha. Ja kijk, doe je dat uit vanuit de organisatie, dus HR gaat zo'n gesprek met jou voeren, dan ga je je hakken in het zand zetten. Dat ga je niet doen hé. Als je nou samen gaat kijken naar de toekomst, dus waar ligt jouw toekomst, waar word jij nou gelukkig van, wat wil jij?

Drijfveren. Dat is een heel ander verhaal he. Dan ga ik je je aan je hand meenemen. En wat heel belangrijk is, en dat is ook de fout van veel HR-afdelingen. HR is een lastige club he, die krijgen van boven allerlei verantwoordelijkheden, maar ze hebben geen bevoegdheden en van beneden krijgen ze alleen maar gezeik. Want van boven, die wil daar niet in praten. Dus zo'n managementlaag moet je ook meenemen in zo'n verhaal, van hoe gaan we daarmee om en wat wil je dan? En hoe bakken je dat af? Dat kun je natuurlijk wel weer in je verzuimprotocollen neerzetten. Maar juist het goede gesprek en juist de externen aanvlagen en vertrouwen wekken in een organisatie, dat is van belang voor goed management. En dat zachte stuk, hoe neem je iemand mee, met name in verandering, ja dat is coachwerk. Dat kan een gemiddelde leidinggevende echt niet, die is heel goed in andere dingen. Dei een coach waarschijnlijk niet meer kan, maar die kan weer andere dingen. Het is een spel hé. Op een beleefde manier dan. Snap je?

A: Ja

I: Zo simpel is het, vanuit jouw rol en vanuit jouw expertise pak je een stuk op. En dat kader je voor jezelf, anders ga je van links naar rechts, naar omhoog naar beneden. Dan is alles leuk en klopt er geen moer meer van. Dan heb je straks een beleidsnotitie van 600 pagina's.

A: Nee dat is inderdaad niet de bedoeling haha

I: Maar zo is dat hoe ik ervoer denk. Je moet heel goed weten waar je expertise ligt, zeker op het gebied van verzuimmanagement. En dat is niet een wettelijk voorschrift, never. Dat is een heel luie manier van verzuimmanagement inrichten. Je moet de dynamieken snappen, snappen dat het om mensen gaat, snappen wat het kostenplaatje is. Wat ik net zei, dat ene voorbeeld. Ik heb een aantal trainingen nu gegeven voor mensen die direct naast het werkveld stonden, er is een training gegeven voor de mensen die daar weer boven stonden, dus de eerste leidinggevende, er is een training gegeven voor de groep die daar weer boven staat, het middenmanagement. Binnenkort ga ik de directie, dus de CAO's en dat soort mensen trainen. Maar dan moet ik niet over een gesprekstechniek gaan praten, dan heb ik cijfers nodig. Kijk jongens, zoveel kost het jou, dit is jouw praktische ervaring op dit moment, zo kun je ermee omgaan, dat zijn de adviezen maar dan moet je het wel zo gaan doen. Dan is aan jou de keuze of je het wilt faciliteren. Als je het niet wilt faciliteren, en dat is trend, dan ga je die kant op. Of die kant, maar dan doe je het al heel goed.

A: Dan heb je ook per laag een andere aanpak? Waar verschilt dat in?

I: Jazeker, in benadering, woordgebruik, voorbeelden, rollenspellen of niet. Kijk bij de directie hoef ik geen rollenspel te gaan doen over hoe je om moet gaan met verzuim, zie je het voor je? Als de medewerker aan de lopende band het niet doet, dan gaat de directie daar echt niet mee praten hé. Dat is iemand anders.

Dat is ook een heel ding ervaring. Ik denk dat senioriteit in het invullen van je verzuimmanagement al wel een belangrijke rol speelt. Als iemand tegenover mij komt zitten van een jaar of 40 – 45, nou die heeft zijn sporen ook wel verdient binnen het bedrijf, maar ja, ik heb dan toch wel een jaartje of wat langer ervaring in een specifiek werkveld. Dus als je in een specifiek werkveld ervaring hebt, is het makkelijker om mensen mee te nemen naar hun toekomst. Dat is kennis die je op doet. Dat is studeren, maar ook levenservaring. Dat is het leuke natuurlijk waar ik mee bezig ben, voorlopig kan ik nog wel even door!

A: Ja, er is werk genoeg volgens mij daarvoor haha

I: Ja, dat is toch leuk?

A: Ja sowieso. En die tool van die drijfveren hoe werkt die precies?

I: Die is heel praktisch eigenlijk. Hoe ik hem gebruik, ik ga altijd eerst het gesprek aan, wil altijd eerst even weten hoe zit je in elkaar en waar loop je tegenaan. Nou, dan ben ik een buitenstaander, en er wordt ook gezegd dat blijft tussen ons. Vervolgens krijg je een klein vragenlijstje, en dat vragenlijstje daar staan vragen en controlevragen enzovoorts in. Een van de weinige tools die ik ken die niet kan manipuleren, superleuk. Maar die is heel erg gent op het Spiral Dynamics verhaal van Bates onder andere. En die laat zeven niveaus in verwerking van de antwoorden. En die zeven niveaus die zijn vertaald in kleuren, dus het is een visueel verhaal. En aan de hand van dat visuele verhaal gaan we het gesprek aan, van wat heb je nou gescoord, waar word je nou warm van en waar loop je op leeg? Kijk, als jij warm wordt van skydiven, dan kan het zijn dat je leegloopt van diepzeeduiken, snap je? De een weet dit van zichzelf, de ander niet. Als iemand laat zien dat hij het ongelooflijk lekker vindt om met protocollen te werken, met vaste afspraken en met feitjes, dan moet je die geen strategische dingen laten ontwikkelen. Dan is het een doorgroeiprobleempje, want als iemand dan toch gestimuleerd wordt of ego wordt gestreeld of salaris is leuk, dan ga je fout, snap je? Die scan, het is geen test, kun je dat haarfijn hard maken. Dan haal je 'em uit het geitenwollensokken systeem, maar maak je 'em hard. Ik ben nu met een retailer bezig met 45 zaken, die begeleid ik mee om een overname te gaan doen volgend jaar. Daar doen we niks anders dan tijdens assessments deze scan gebruiken, maar ook in de begeleiding van de leidinggevenden naar een hoger plan. En dat werkt super, want die hebben het voor ogen. Die kunnen het zien en van daaruit kun je groeien. Dan hangen we daar een tool achter en een app achter en die app gaat onderling met ze spelen. Ze kunnen dus bij elkaar zien hoe ze gesprekken moeten doen en waar ze op moeten letten, of wat de aandachtspuntjes zijn van de ander of waar de ander op leegloopt. Dat maakt het makkelijker he.

A: Hoeveel procent van de mensen zit vaak niet op z'n plek binnen een bedrijf?

I: Ja, ik ben natuurlijk geen statisticus he, maar gevoelsmatig denk ik 34 – 40% zeker op de verkeerde plek zit. En dat is veel. En houd je dan in de gaten, die 30 – 35% zijn medische verzuimredenen en de

overige 70% is meer op het mentale stuk, psychisch loopt niet lekker of conflict of noem maar op, dat is significant hé. En als je daarin kan manipuleren, dan kun je echt scoren. Het tweede aspect wat ik heel belangrijk vind, en dat gebruik ik ook, wat is de spin-off van jouw bedrijf als de buitenwereld ziet dat jij goed omgaat met jouw mensen? Duurzaamheid, lean and green, dat soort zaken zijn superbelangrijk nu hé. Er zijn clubs met high potentials die hoog scoren op inkomen, maar dat zijn hoppers en met een jaar of 2, 3, zijn ze weer weg. En dan hoppen ze naar de volgende. Maar daar hoef je ook niks met verzuim te doen, want het verzuim is 0, dan zijn ze namelijk alweer weg.

A: Oke, dankjewel voor jouw kennis.