

University of Groningen

Het werk blijft liggen

Glebbeek, Arie; Smeden, Ewoud van

Published in:
 Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
 Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
 2009

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Glebbeek, A., & Smeden, E. V. (2009). Het werk blijft liggen: oorzaken en gevolgen van onvervangbaarheid van werkzaamheden. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(4), 377-393.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Het werk blijft liggen: oorzaken en gevolgen van onvervangbaarheid van werkzaamheden¹

Arie Glebbeek en Ewoud van Smeden*

Als iemand door ziekte of verlof enige tijd zijn werk niet kan doen, zijn er drie mogelijkheden: (1) het werk wordt overgenomen door een ander; (2) het werk blijft liggen tot de werknemer terugkeert; (3) het werk wordt helemaal nooit meer gedaan. Aangenomen mag worden dat dit uitmaakt voor de werk- en tijdsdruk die een werknemer ervaart. Maar ook voor de werkgever zijn er gevolgen, die meewegen bij zijn keuzes om het werk meer of minder vervangbaar te maken. In dit artikel presenteren we een theoretisch model waarin deze werkgeverskeuzes afhangen van factoren op drie niveaus: technologie, marktcondities en werknemersgedrag. De hieruit voortvloeiende hypothesen worden met een multilevel-analyse getoetst op de Time Competition Survey 2003. Uit de resultaten blijkt dat elk van de drie niveaus een zelfstandige invloed uitoefent op de mate van (on)vervangbaarheid. Het theoretische model wordt hiermee in grote lijnen bevestigd. Voor werknemers beperken de gevolgen zich tot een verhoogde tijdsdruk. Onvervangbaarheid is vooral het lot van de hoger opgeleiden. Vooral voor hen geldt dat het werk blijft liggen als ze er een dagje (weekje) tussenuit gaan.

Trefwoorden: werkoverdracht, verlof, werkdruk, werk-privébalans

Inleiding

Waarin schuilt het verschil tussen een voetballer, een schrijver en een cabaretier? Behalve dat zij elk op hun eigen wijze kleur geven aan ons leven, varieert hun beroep in wat er gebeurt als ze op een dag hun werk niet kunnen doen. Dat werk blijkt in uiteenlopende mate te worden uitgesteld, afgesteld of voortgezet. Als de linksback door griep is geveld, stelt de trainer een ander op en gaat de wedstrijd gewoon door. De voorstelling van Youp van 't Hek wordt daarentegen afgelast en in veel gevallen nooit meer ingehaald. De schrijver, ten slotte, gaat verder met zijn boek zodra hij is hersteld. Als de uitgever een harde deadline heeft gesteld, moet hij zijn griep waarschijnlijk bekopen met de noodzaak de verloren tijd in avonden en weekenden in te halen. Voor hem is het werk gewoon blijven liggen.

Veel beroepen bergen elementen van alle drie de varianten in zich. Een politieman kan op zijn surveillance door een collega worden vervangen, maar het zal ook gebeuren dat door bezettingsproblemen de totale surveillance vermindert, waardoor een inbraak ongezien blijft. Het papierwerk, dat eveneens tot de politietaak behoort, blijft in veel gevallen liggen, zodat onze politieman zich bij terugkeer op een hoeveelheid achterstallig werk mag verheugen. Organisaties maken keuzes over de mate waarin ze deze drie gebeurtenissen willen laten voorkomen. Dat geldt voor de politieorganisatie, maar het is heel duidelijk ook te zien op scholen. Een uitgevallen les kan door een ander worden gegeven, later worden ingehaald, of nooit meer plaatsvinden. Van hier naar onze eigen

* Arie Glebbeek is werkzaam bij de Vakgroep Sociologie van de Rijksuniversiteit Groningen, e-mailadres: a.c.glebbeek@rug.nl.
Ewoud van Smeden is werkzaam bij de Dienst Sociale Werkvoorziening van de gemeente Groningen.

universitaire wereld is slechts een kleine stap en veel lezers zullen gemakkelijk de drie varianten herkennen: colleges vallen uit, een cursus wordt overgenomen, maar vooral het onderzoekswerk (lees: publicatieplicht) blijft liggen. Daarom werd uiteindelijk ook dit artikel geschreven, dat alweer te lang op de plank lag sinds Van Smeden (2005) de eerste resultaten produceerde.

Hoe met afwezigheid wordt omgegaan, maakt uit voor de organisatie, de klanten van de organisatie en de werknemer zelf. Niet zelden draagt de laatste de lasten als het werk zich opstapelt als hij er niet is. Dit gebeurt met name in banen waarin het werk in grote brokken ('taakstellingen', 'projecten') komt, waarvoor de werknemer persoonlijk verantwoordelijk wordt gesteld. Elders hebben we dit de 'new lumpiness of work' genoemd en uiteengezet dat deze kenmerkend is voor de moderne post-Fordistische organisatie (Van Echtelt, Glebbeek & Lindenberg, 2006). In deze organisaties domineert de af te ronden taak alle andere afwegingen en maken werknemers meer uren dan ze feitelijk zouden willen. Dit kan zelfs zover gaan dat zij nalaten hun vrije dagen op te nemen en de beruchte verlofstuwmeren ontstaan. Maar ook als het niet zover komt, kan het vakantiegevoel te lijden hebben onder het vooruitzicht van wat er bij terugkeer ligt te wachten (O'Mahoney, 2008).

Het management van verlof is vanuit werknemersperspectief dan ook van minstens zo groot belang als dat van verzuim. Bij ziekte heeft de zieke in de meeste gevallen geen alternatief, maar bij het opnemen van verlof wegen de consequenties zwaar mee in de keuze. Als het nemen van een vrije dag betekent dat je andere dagen harder of langer moet werken, is dat op zijn minst een bezwarende factor. Het feit dat Nederlandse werknemers, ondanks een (in buitenlandse ogen) zee van vrije dagen, klagen over werk- en tijdsdruk en gevoelens van gejaagdheid (Van Veldhoven 2001; CBS, 2005; Breedveld et al., 2006) kan hiermee verband houden. Meer in het algemeen kan worden gesteld dat de mate waarin verlofregelingen kunnen helpen de arbeid-en-zorgproblematiek te verlichten, afhangt van de mate waarin de werknemer zijn verlof later moet bezuren.

Dat we het hier niet over een marginaal verschijnsel hebben, blijkt uit de gegevens van het *Time Competition*-onderzoek, waarover hierna meer verteld zal worden. Uit tabel 1 valt af te lezen dat voor een groot deel van de werknemers het meeste werk blijft liggen wanneer zij er even tussenuit gaan. Omdat kenniswerkers in deze data zijn oververtegenwoordigd (Van Echtelt, 2007) zullen de gemiddelden voor de beroepsbevolking wat lager liggen, maar ook dan nog duiden ze op een wijdverbreid fenomeen.

Tabel 1 Percentage werknemers voor wie bij het opnemen van verlof de helft of meer van het werk tot terugkomst blijft liggen (kolom A), dan wel niet wordt gedaan (kolom B)

	(A) de helft of meer blijft liggen	(B) de helft of meer wordt niet gedaan
volgens werknemer: bij opnemen van verlofdagen (N = 1114)	63,0%	2,5%
volgens werknemer: bij langdurig verlof (N = 1114)	36,5%	2,5%
volgens werkgever: bij afwezigheid van werknemer (N = 82)	36,5%	3,0%

Bron: *Time Competition Survey 2003*

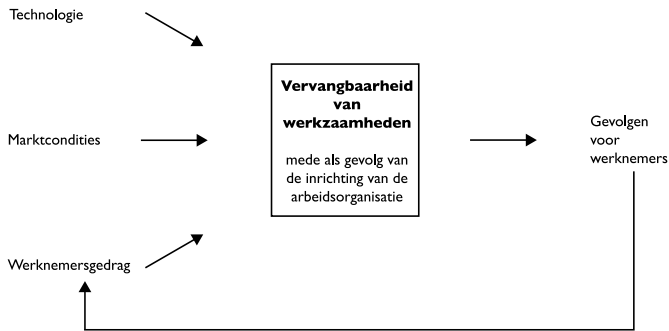
Het is uit de cijfers tevens duidelijk dat het veel gebruikelijker is dat het werk blijft liggen dan dat het vanzelf verdwijnt c.q. nooit wordt gedaan, zodat we ons hier verder tot de eerste variant kunnen beperken. Het is ook duidelijk dat de beleving van werknemers dat het werk blijft liggen in aanzienlijke mate door hun werkgevers wordt bevestigd. Maar er zijn eveneens sterke onderlinge verschillen tussen werknemers en hun banen. Voor een flinke minderheid geldt dat er bijna niets blijft liggen en dat het werk vrijwel geheel door collega's wordt overgenomen. In dit artikel willen we nagaan waartoe deze variatie valt te herleiden. Meer precies luidt de vraagstelling: (1) Kan de mate waarin het werk blijft liggen, worden verklaard door een aantal voor de werkgever relevante factoren? (2) Heeft het blijven liggen van het werk negatieve gevolgen voor de werk-privébalans van werknemers?

Bij de voorbereiding van deze analyse viel ons op dat literatuur over dit onderwerp buitengewoon schaars is. We hebben er daarom voor gekozen een eigen theoretisch model te presenteren van de determinanten en (mogelijke) consequenties van onvervangbaarheid. Dit model redeneert uitsluitend vanuit de werkgever en onderscheidt drie niveaus waarop zijn afwegingen zich afspelen. De uitkomst van die afwegingen bepaalt de mate waarin het werk (on)vervangbaar is en bij afwezigheid voor de werknemer blijft liggen. In het tweede deel van het artikel wordt de aannemelijkheid van het model getoetst aan de data van het *Time Competition*-onderzoek.

Theorie

De mate waarin het werk van een werknemer blijft liggen, is niet een natuurlijk gegeven, maar een gevolg van de keuzes die een werkgever maakt bij de inrichting van het werk. Taken kunnen moeilijker of eenvoudiger worden vormgegeven en meer of minder uniek worden ingericht. Ook de personeelssamenstelling en -bezetting kan mede worden gekozen met het oog op de mogelijkheid om afwezigheid te kunnen opvangen. Al deze keuzes kunnen uiteraard niet naar believen worden gemaakt, maar vinden plaats binnen condities die ze van een prijskaartje voorzien. Ons model veronderstelt dat de voor de werkgever relevante condities liggen op drie niveaus: (A) de technologie; (B) de markt; en (C) het werknemersgedrag.

Figuur 1 Conceptueel model van de veronderstelde relaties tussen determinanten en consequenties van (on)vervangbaarheid



Figuur 1 vat deze gedachtegang in essentie samen. Hij weerspiegelt tevens de drie uitgangspunten die we hebben gehanteerd bij de opbouw van het model. Omdat we geen bestaande theorie hebben gevonden en dus bij het nulpunt beginnen, proberen we na te gaan hoever we kunnen komen door te redeneren vanuit een zo eenvoudig mogelijke theorie. Daarbij laten we ons tevens beperken door de toetsingsmogelijkheden die het beschikbare databestand ons biedt.

Het eerste uitgangspunt is dat het model geheel is opgebouwd vanuit het perspectief van de werkgever. Het is de werkgever die de fundamentele beslissingen neemt omtrent de inrichting van het werk, niet de werknemer. Uiteraard komen de gevolgen van die beslissingen ruimschoots bij de werknemers terecht, maar het feit dat we die ook in ogenschouw nemen, betekent geen perspectiefwisseling in theoretische zin. De verklaring voor de mate van vervangbaarheid wordt uitsluitend gegeven vanuit het werkgeversperspectief. Omdat de werkgever zich mede laat leiden door het werknemersgedrag, veronderstellen we dat hij ook de gevolgen van (on)vervangbaarheid voor de werknemers in zijn afwegingen betreft. De pijl terug in de figuur illustreert deze gedachtegang.

Het tweede uitgangspunt is dat we voor de werkgever een zo eenvoudig mogelijke handelingslogica kiezen. Die vinden we in de rationele keuzetheorie binnen een contingentieperspectief. Dit betekent dat we ervan uitgaan dat de werkgever zich laat leiden door wat voor het bedrijf het voordeligst is, waarbij de uitkomst wordt gedetermineerd door de omstandigheden. Er is in dit model dus geen plaats voor persoonlijke preferenties, organisatiepolitieke processen of strategische interacties tussen stakeholders. Zoals gebruikelijk bij een rationele-keuzemodel valt er voor de actoren niet echt wat te kiezen.

Het derde uitgangspunt is een zo simpel mogelijke groepering van de contingentiefactoren. In hun bekende 'human resources'-handboek stellen Baron & Kreps (1999) in navolging van Porter dat het in essentie vijf factoren zijn die er voor een organisatie toe doen: technologie, strategie, personeel, cultuur en omgeving. Wij versimpelen dit verder doordat we (zoals we juist zagen) aan strategie geen afzonderlijke plaats geven en we personeel en cultuur onder één noemer brengen ('werknemersgedrag'). We houden dus drie groepen factoren over. De omgeving wordt daarbij in essentie beperkt tot de markt waarin de organisatie werkt en daarom ook als zodanig benoemd ('marktcondities'). De technologie wordt daarentegen breder opgevat dan alleen het machinepark of andere fysieke componenten van het productieproces. Overeenkomstig

het gebruik door Baron & Kreps omvat 'technologie' de gehele wijze waarop arbeidsinputs worden omgezet in outputs, en beslaat daarmee dus ook de taakstructuur van de organisatie (Baron & Kreps, 1999, pp. 22-23). We beginnen de ontwikkeling van ons model met een verkenning van deze laatste factor.

Niveau 1 (technologie)

De eerste gedachte is dat onvervangbaarheid nauw samenhangt met de aard en inrichting van het werk en de setting waarbinnen het plaatsvindt. De grootte van de organisatie is daarbij de meest voor de hand liggende factor. In een grote organisatie is het, *ceteris paribus*, gemakkelijker iemands werk te laten overnemen dan in een kleine. Hetzelfde geldt voor werkzaamheden met een minder gespecialiseerd karakter. Als het werk eenvoudig en niet specifiek is, kan een collega gemakkelijker inspringen dan wanneer het bijzondere en schaarse kwaliteiten vereist. We mogen dus aannemen dat werk vaker blijft liggen als het om gespecialiseerde kennis en vaardigheden gaat, dat wil zeggen om werknemers met een hogere opleiding en/of meer specifieke werkervaring.

Een centrale technologische factor is de taakafhankelijkheid binnen het productieproces (Thompson, 1967). Als die groot is, hebben de aanwezige werknemers direct last van de afwezigheid van een collega. Het ligt dan voor de hand dat de werkgever voor directe vervanging zal zorgen. Bij geringe taakafhankelijkheid doet deze olievlekwerking zich niet voor en is afwezigheid een geringer probleem.

We kunnen deze eerste reeks van overwegingen samenvatten in een viertal hypothesen:

Hypothese 1a: Bij een kleine organisatie is de vervangbaarheid lager dan bij een grote organisatie.

Hypothese 1b: Hoe schaarser de benodigde kennis voor het werk, hoe lager de vervangbaarheid.

Hypothese 1c: Hoe specifiek het werk, hoe lager de vervangbaarheid.

Hypothese 1d: Bij geringe taakafhankelijkheid is de vervangbaarheid lager.

Organisaties zullen met betrekking tot deze zaken keuzes maken, dat wil zeggen hun schaal en taakontwerp mede aanpassen met het oog op vervangingsmogelijkheden. Hiermee zijn echter kosten gemoeid, zodat organisaties een optimum kiezen. Dit optimum zal in veel gevallen de acceptatie van een zekere mate van onvervangbaarheid impliceren.

Niveau 2 (marktcondities)

Juist deze logica brengt ons echter op een tweede niveau van factoren. Organisaties zullen ook de gevolgen van onvervangbaarheid meewegen in hun keuzes. Hoe erg is het als het werk blijft liggen? En wie draagt daarvan de lasten? Dit suggereert twee dimensies waarop we de gevolgen van onvervangbaarheid kunnen beoordelen.

De eerste dimensie is de urgentie van het werk. Urgent wil zeggen dat het werk onmiddellijk moet gebeuren, omdat het anders niet meer hoeft. Als er vanavond wordt gevocht, kan de tussenkomst van de politie niet tot morgen wachten. Als de patiënt acute zorg behoeft, betekent uitstel dat er straks misschien geen patiënt meer is. En als de stroom in een stad uitvalt, telt iedere minuut bij het verhelpen van het probleem. Werkzaamheden kunnen aldus worden onderscheiden naar hun mate van urgentie. Bij urgent werk moeten organisaties voor een goede vervangbaarheid zorgen. Het afronden van dit artikel valt aan het andere einde van de schaal. Er was geen ernstige schade zolang het niet af was. Het is daarom niet verwonderlijk dat het een tijd is blijven liggen.

Hypothese 2a: Bij werk dat weinig urgent is, is de vervangbaarheid lager.

Van belang is echter ook of de organisatie zelf de lasten draagt van het niet (tijdig) kunnen afronden van het werk. Als deze lasten kunnen worden doorgeschoven naar de klant, vermindert dat de prikkel om iets tegen de onvervangbaarheid te doen. De lezer zal ongetwijfeld ervaringen hebben uit het dagelijks leven. Bij de helpdesk wordt de telefoon niet opgenomen en u verneemt na lang aanhouden dat degene die u wilt spreken pas volgende week weer aanwezig is. Uw studerende dochter krijgt te horen dat de professor pas over vier weken tijd heeft voor het begeleidingsgesprek en uw lastige neefje wordt op de wachtlijst voor de jeugdhulpverlening geplaatst. In al deze gevallen kan de organisatie zijn problemen doorschuiven naar de klant, terwijl die klant nergens anders naartoe kan. Er is wellicht reputatieschade, maar de financiële gevolgen voor de organisatie zijn beperkt.

Dat ligt anders wanneer doorschuiven niet mogelijk is en/of de klanten een alternatief hebben. Een bedrijf dat zijn levertijden niet in de hand weet te houden, dreigt zijn cliëntèle te verliezen aan de concurrent. Een winkelier die bij iedere tegenslag zijn zaak moet sluiten, loopt het risico dat zijn klanten naar een ander gaan en – erger – dat zij het bij die ander prettiger vinden. In deze omstandigheden zullen bedrijven oplossingen proberen te verzinnen om de loop erin te houden. Dit voert tot de veronderstelling dat commerciële organisaties het zich minder kunnen veroorloven dat het werk blijft liggen dan non-profitorganisaties en de overheid.

Hypothese 2b: In niet-commerciële organisaties is de vervangbaarheid lager.

Dit klinkt wellicht wat cynisch, maar het is in wezen niet anders dan het ‘tucht-van-de-markt’-principe van de economische wetenschap (vgl. Le Grand, 2003). Onze hypothese is dan ook een directe vertaling van deze economische theorie.

Niveau 3 (werknemersgedrag)

Hoe gaan werknemers om met het werk dat tijdens hun afwezigheid is blijven liggen? De rationele werkgever zal deze gedragsreactie incalculeren bij zijn keuzes aangaande de inrichting van het werk. Wanneer de werkgever erop aan kan sturen dat de werknemer het achterstallige werk zelf zal opknappen in plaats van de organisatie en/of de klanten ermee te belasten, zal hij het blijven liggen van werk eerder accepteren. Als hij daarop echter niet kan vertrouwen, doet hij er verstandig aan de onvervangbaarheid te beperken.

Welke middelen heeft een werkgever om de werknemer zelf het probleem te laten oplossen? Het meest directe middel is het gebruik van individuele taakstellingen. Als de werknemer wordt afgerekend op het behalen van een bepaalde omzet of output, heeft hij een sterke prikkel om 'verloren dagen' zelf in te halen. Die prikkel werkt ook vanaf de andere kant: een organisatie die veel werkt met individuele taakstellingen, nodigt er niet toe uit dat collega's elkaars werk gaan overnemen (Frey & Osterloh, 2002).

Hypothese 3a: Bij werknemers die worden aangestuurd door middel van individuele taakstellingen is de vervangbaarheid lager.

Het aansturen met harde (financiële) incentives hoeft echter niet de enige manier te zijn om het probleem aan te pakken. Organisaties kunnen ook met zachtere en minder expliciete middelen het gewenste gedrag bevorderen. Vooral wanneer werknemers een sterke eigen verantwoordelijkheid voor hun werk ervaren, zullen zij er meer voor zorgen dat de taken tijdig worden afgerond. Dit verantwoordelijkheidsgevoel kan door de werkgever op verschillende manieren worden aangewakkerd. Eén van de manieren is het creëren van een leidinggevende positie, met alle bijbehorende status en verplichtingen. In die positie ervaart de leidinggevende dat zijn nalatigheden al gauw ten koste gaan van het werk (en het humeur) van zijn ondergeschikten. Dat zal hij willen vermijden, omdat hij er uiteindelijk zelf over ter verantwoording wordt geroepen. Bovendien is het besef van leidinggevende verantwoordelijkheid een niet te onderschatten psychologisch mechanisme (Brett & Stroh, 2003; Fuller, Marler & Hester 2006), dat ertoe leidt dat werknemers zich achterstanden persoonlijk aantrekken en deze beleven als een vorm van tekortschieten.

Hypothese 3b: Bij werknemers met leidinggevende verantwoordelijkheid is de vervangbaarheid lager.

Het laatste mechanisme wordt ook in gang gezet als werknemers zich sterk identificeren met hun werk. Intrinsiek gemotiveerde werknemers willen collega's of klanten niet in de kou laten staan, omdat dat ook in hun eigen ogen afbreuk doet aan de waarde van hun werk (vgl. Organ, 1990). Met die waardering van het werk zijn zelfwaardering en identiteit ten nauwste verbonden. Wanneer een werkgever aldus kan vertrouwen op de intrinsieke motivatie van zijn werknemers, heeft hij minder reden hun vervangbaarheid te vergroten. Waarschijnlijk is hier zelfs sprake van een wisselwerking. Werknemers van wie het werk gemakkelijk kan worden overgenomen, zullen zich eerder 'uitwisselbaar' voelen, hetgeen de betrokkenheid bij het werk kan verminderen. Dat kan voor werkgevers een overweging zijn om het werk in zekere mate 'uniek' te houden.

Hypothese 3c: Bij werknemers met een sterke intrinsieke motivatie is de vervangbaarheid lager.

Gevolgen voor de werknemer

Eerder in dit artikel stelden we dat het voor werknemers belastend kan zijn wanneer hun werk na verlof is blijven liggen. Gelet op de hiervoor genoemde beschouwingen moeten we deze veronderstelling echter op een tweetal punten nuanceren. Om te beginnen hangt het ervan af of de werknemer de last op korte termijn zelf moet dragen

dan wel kan afwentelen op derden. De mogelijkheid dat de negatieve gevolgen gespreid worden over een grotere groep maakt de gemiddelde effecten kleiner.

De tweede nuancering is subtieler van aard. Ons theoretische model veronderstelt dat de werkgever de gevolgen van onvervangbaarheid meeweegt bij de bepaling daarvan. Waarom zou zich dit dan niet uitstrekken tot de gevolgen voor de werknemers? Een verstandige werkgever zal niet willen dat zijn werknemers omkomen in hun werk. Aan een overspannen werknemer heeft hij immers niets. Het tegengaan van werkcumulatie is daarbij in veel gevallen een betrekkelijk eenvoudige ingreep, waarmee manifeste problemen kunnen worden bestreden zonder diepgaander te hoeven reorganiseren. De logica van het model suggereert daarom dat, voor zover werkgevers onvervangbaarheid toelaten in hun organisatie, ze dat doen tot aan de grens waarop het voor hun werknemers evident schadelijk wordt.

Het meest in overeenstemming met deze gedachtegang is de verwachting dat het blijven liggen van het werk voor de werknemers wel tot verhoogde tijdsdruk leidt, maar niet – althans niet systematisch – tot de ernstiger consequenties van overwerktheid en vermoeidheid. Onze laatste hypothese geeft uitdrukking aan deze verwachting:

Hypothese 4a: Onvervangbaarheid heeft beperkt negatieve gevolgen voor de werk-privébalans van werknemers.

Het databestand dat ons ter beschikking staat, biedt de mogelijkheid alle tien de hypothesen te toetsen.

Data en variabelen

We maken gebruik van de *Time Competition Survey 2003*, een onderzoek van de universiteiten van Groningen en Utrecht naar de achtergronden van de tijdsdruk onder Nederlandse werknemers en huishoudens (Glebbeek & Van der Lippe, 2004). Voor dit onderzoek zijn 1114 werknemers (en hun eventuele partners) ondervraagd, die deel uitmaken van 89 functiegroepen in 30 organisaties in de publieke en commerciële dienstverlening. Informatie over de functies en de inrichting van de werkzaamheden is verkregen van de werkgevers (managers) van deze organisaties. Het onderzoek is niet verricht met de onderhavige vraagstelling in gedachten, zodat dit artikel moet worden beschouwd als een secundaire analyse. Lang niet alle factoren die van belang zouden kunnen zijn voor het onderwerp, zijn in deze data vertegenwoordigd. Een uitvoerige beschrijving van het databestand is te vinden in Van Echtelt (2007).

Operationalisatie

Onze onderzoeksvraag is tweeledig: het gaat om de determinanten en de effecten van (on)vervangbaarheid. Voor de eerste vraag is de mate van onvervangbaarheid de afhankelijke variabele. Voor de tweede zijn dat de gevolgen voor de werknemers.

Onvervangbaarheid. Met deze centrale variabele hebben we al kennis gemaakt in tabel 1. Hij staat ons in drie varianten ter beschikking, die we om de robuustheid van de uitkomsten te controleren ook alle drie zullen gebruiken. Aan de werknemers is ge-

vraag: 'Als u verlofdagen opneemt, wat gebeurt er dan met uw werk?' Verzocht is in percentages weer te geven hoeveel van het werk door collega's of een vervanger wordt gedaan, hoeveel blijft liggen en hoeveel niet wordt gedaan. Deze drie percentages tellen op tot 100%. Voor dit onderzoek maken we gebruik van de middelste categorie, '...% blijft liggen tot ik terugkom'. Deze variabele heeft uiteraard een bereik van 0 tot 100% (*WBL-kortverlof*). Op dezelfde manier is er een indicator voor wat er gebeurt als de werknemer langdurig verlof (vier weken of langer) opneemt (*WBL-langverlof*). En de vraag is ook voorgelegd aan de werkgevers c.q. managers van de 89 functiegroepen, die moesten aangeven hoeveel procent van het werk voor de werknemer 'blijft liggen voor later' als hij/zij onverwacht het werk niet kan doen (*WBL-werkgever*). De correlaties tussen deze drie variabelen lopen uiteen van .67 tussen de beide werknemersantwoorden tot .36 en .23 tussen de werkgevers- en werknemersantwoorden. De indicatoren representeren dus verschillende aspecten van het verschijnsel en zijn niet redundant.

Gevolgen voor werknemers. In het Time Competition-onderzoek worden drie probleem-indicatoren voor de afstemming tussen werk en privé gehanteerd: tijdsdruk, werktuisinterferentie (hier 'onbalans' genoemd) en overwerktheid. Deze hebben een oplopende graad van zwaarte. Tijdsdruk is hinderlijk, maar onbalans en overwerktheid zijn erger. De drie indicatoren zijn gemeten met behulp van bestaande schalen (zie hiervoor uitvoeriger Van Echtelt, 2004 en 2007). De schaal *Tijdsdruk* bestaat uit zeven items van het type 'Ik sta onder tijdsdruk' en 'Ik krijg niet voldoende slaap' en heeft een Cronbachs alpha van .80. De schaal *Onbalans* kent vier items zoals 'Ik kan thuis moeilijk aan mijn verplichtingen voldoen omdat ik in gedachten steeds met mijn werk bezig ben' en heeft een Cronbachs alpha van .65. De schaal *Overwerktheid* ten slotte is opgebouwd uit drie items, waaronder 'Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk' en 'Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg', en heeft een Cronbachs alpha van .86.

De onafhankelijke variabelen zijn voor de eerste onderzoeksvraag gegroepeerd in de drie niveaus van het theoretische model. Voor de tweede onderzoeksvraag maken we onderscheid tussen thuisvariabelen en werkvariabelen.

Technologie. Voor drie van de vier indicatoren is de informatie verkregen van de werkgever. Dat geldt om te beginnen voor de *organisatiegrootte*. Deze is gevraagd als het aantal medewerkers op de loonlijst in de betreffende functiegroep. Hypothese 1a luidt dat de vervangbaarheid groter is in grotere organisaties, maar het ligt niet voor de hand dat dit eindeloos doorgaat, c.q. dat de vervangbaarheid in een groep met 400 werknemers vier keer zo groot is als in een groep met 100 werknemers. We hebben daarom een logaritmische transformatie op deze variabele toegepast, waarmee tevens het onevenredige effect van enkele zeer grote functiegroepen kon worden geneutraliseerd. Ook de *specificiteit* van de werkzaamheden is van de werkgever afkomstig. Op een 5-puntsschaal kon deze aangeven in welke mate de prestatie van zijn werknemers afhangt van de tijd die wordt besteed aan specifieke scholing. De *taakafhankelijkheid* van de werknemers is evenzo gemeten met een 5-puntsschaal. Daarop moest de werkgever aangeven 'in welke mate collega's (naaste medewerkers, teamleden) last hebben van uitval of verminderde prestatie van een medewerker'. Het *opleidingsniveau* als indicator voor de schaarste van de kennis van de medewerker is ten slotte van de werknemers zelf verkregen. Het is gemeten op een schaal waarop elf verschillende niveaus konden worden onderscheiden.

Marktcondities. Door de werkgevers is aangegeven of hun organisatie behoort tot de profitsector, de non-profitsector of de overheid. Deze driedeling hebben we in de variabele *profitsector* gehandhaafd, vanuit de overweging dat de categorieën een afnemende mate van concurrentie vertegenwoordigen. Non-profitinstellingen moeten vaker om klanten concurreren dan overheidsinstellingen, maar ervaren daarbij minder sterke financiële prikkels dan puur commerciële bedrijven. De *urgentie van het werk* is niet in de vragenlijst opgenomen en daarom noodgedwongen door ons zelf beoordeeld. Dat is gebeurd op basis van een grove indeling. In de Time Competition-data worden acht typen organisaties onderscheiden: kennisindustrie, financiële dienstverlening, zakelijke dienstverlening, openbaar bestuur, publiekgerichte diensten, onderwijs en onderzoek, gezondheids- en bejaardenzorg, en overige niet-commerciële dienstverlening. In overeenstemming met de eerder gegeven voorbeelden hebben we gemeend dat werkzaamheden het meest urgent zijn in de zorgsector en bij de publiekgerichte diensten (waartoe een politiekorps, vervoersbedrijven en openbare nutsbedrijven behoren). Alle organisaties in beide sectoren zijn als 'urgent' aangemerkt, dus inclusief de werknemers die geen operationele, doch slechts een ondersteunende functie hebben. Aan deze sectoren is één bedrijf uit de zakelijke dienstverlening toegevoegd, namelijk een uitzendbureau, vanuit de voor de hand liggende overweging dat dit zijn bestaansrecht ontleent aan het oplossen van de urgentieproblemen van anderen. Deze operationalisatie verdient geen schoonheidsprijs, maar is wel gebaseerd op een redelijke intuïtie, en we zullen later zien dat hij de plank niet ver mis slaat.

Werknemersgedrag. De informatie over aansturing en motivatie is van de werknemers zelf verkregen. Wat betreft *individuele taakstellingen* konden zij op een 5-puntsschaal aangeven of zij worden 'afgerekend op het behalen van een bepaalde hoeveelheid omzet of output'. Het al dan niet *leidinggeven* kon met een simpele ja/nee-vraag worden beantwoord. De *intrinsieke motivatie* is ten slotte uitvoerig gemeten door een schaal met veertien items (zoals 'Als ik met iets bezig ben op mijn werk dan doe ik dat uit mijzelf en niet omdat het moet'), die een gezamenlijke alfabetaantalbaarheid van .88 hebben.

Thuis- en werkvariabelen. Om het effect van onvervangbaarheid op het welzijn van de werknemer te bepalen, dient gecontroleerd te worden voor een aantal andere oorzakelijke en tussenliggende factoren. Deze komen bij de resultaten aan de orde, maar worden hier niet afzonderlijk toegelicht.

Analyse

De in de analyse opgenomen variabelen hebben een hiërarchische structuur. De onderzochten maken deel uit van functiegroepen en deze op hun beurt weer van organisaties, waardoor de waarnemingen niet onafhankelijk van elkaar zijn. Belangrijker is nog dat een aantal variabelen op het niveau van de functiegroep of de organisatie zijn verkregen en nadien aan de betreffende werknemers (individueel) toegekend. Een gewone regressieanalyse geeft in dit geval niet de beste schattingen, en een multilevel-analyse is aanbevolen. We hebben deze analyse uitgevoerd met het softwareprogramma MLwin. Om net als bij gewone regressie een indicatie te krijgen van de variantiebinding die met de modellen wordt bereikt, gebruiken we de door Snijders & Bosker (1999, pp. 99-104) aanbevolen procedure om een R^2 te berekenen. Omdat al onze hypothesen in relatieve termen zijn gesteld, zijn alle variabelen voorafgaand gestandaardiseerd. De uitkomsten geven dus ook gestandaardiseerde effecten weer.

De situatie ligt wat gecompliceerder bij de ene analyse waarin de afhankelijke variabele door de werkgever is ingeschat (*WBL-werkgever*). In dit geval is de functiegroep het laagste niveau in de analyse. Deze functiegroepen maken nog steeds deel uit van een grotere organisatie (de multiniveauctuur blijft dus aanwezig), maar het is niet zinvol om individuele variabelen als determinant van dit hogere niveau te beschouwen. Voor deze analyse zijn daarom niet individuele variabelen de verklarende factoren, maar hun gemiddelde op het niveau van de functiegroep.

Resultaten

Determinanten

Voor de beoordeling van de hypothesen nemen we de drie indicatoren gezamenlijk in ogenschouw (tabel 2). De gedachtegang is dat het oordeel het duidelijkst is als voor alle drie de indicatoren hetzelfde patroon te zien is. Waar dat niet het geval is, moet een inhoudelijke interpretatie de doorslag geven. De analyse is steeds opgebouwd uit drie modellen die corresponderen met de drie niveaus van het theoretische model. We beginnen met alleen de technologische factoren en voegen dan de marktcondities en de werknemersvariabelen toe. Deze werkwijze stelt ons in staat te traceren hoe de niveaus elkaar beïnvloeden en hoe bepaalde determinanten doorwerken via andere. Een aparte opmerking verdient de derde indicator (de inschatting door de werkgever). Zoals we al zagen, betreft dit in feite een analyse op geaggregeerd niveau. Dit geeft gewoonlijk hogere coëfficiënten, maar deze zijn gevoelig voor kleine verschuivingen vanwege de geringere power van de test (in totaal 74 functiegroepen waarvoor de benodigde variabelen beschikbaar zijn vormen de eenheden). We moeten bij de interpretatie met deze instabiliteit rekening houden.

Onze eerste hypothese (1a) stelde dat de vervangbaarheid groter is in grotere organisaties. Dit lijkt door de resultaten te worden bevestigd. Het werk blijft in grotere organisaties in mindere mate liggen. Dit geldt sterker voor kortdurend verlof (de eerste en derde indicator) dan voor langdurig verlof, hetgeen begrijpelijk is, omdat ook kleinere organisaties in het laatste geval hun maatregelen kunnen treffen (vakantiespreiding, een tijdelijke vervanger e.d.). We zien tevens dat het effect van de organisatiegrootte bij de uitgebreidere modellen afneemt en met name lijkt te worden overgenomen door de urgentie van het werk. Ook dit wekt geen verwondering: juist met het oog op vervangbaarheid ligt het voor de hand het meest urgente werk in grotere organisaties onder te brengen.

Het opleidingsniveau is de tweede duidelijke determinant van onvervangbaarheid: bij hoger opgeleiden blijft het werk vaker liggen. We interpreteren dit als het gevolg van de schaarsere kennis van de hoger opgeleiden, die hun uitwisselbaarheid reduceert (hypothese 1b). Het resultaat is eenduidig voor alle indicatoren. Vooral bij de derde indicator zien we dat het mede tot stand komt doordat de hoger opgeleiden met leidinggevende taken en individuele taakstellingen worden geconfronteerd. Het is vermeldenswaard dat het opleidingsniveau voor twee van de drie indicatoren de sterkste determinant is.

Dezelfde schaarstelogica zou moeten opgaan voor specifieke werkzaamheden (hypothese 1c), maar dat blijkt niet overtuigend het geval te zijn. Alleen voor de vervangbaar-

heid bij langdurig verlof overschrijdt het effect de laagste significantiegrens. Dit beperkte resultaat komt niet doordat de beide schaarsteindicatoren elkaar statistisch in de weg zitten; de bivariate correlatie is zelfs licht negatief. Het kan zijn dat deze factor niet sterk is geoperationaliseerd (namelijk indirect, via tijd besteed aan scholing). We besluiten dat het oordeel over deze hypothese onbeslist is. Omdat één van de drie indicatoren het verwachte beeld laat zien, hoeft dit element van het theoretische model vooralsnog niet te worden verworpen.

De laatste technologiefactor is de taakafhankelijkheid en deze bezorgt ons de meeste hoofdbrekens. Voor de eerste twee indicatoren is het effect zoals door hypothese 1d voorspeld: de vervangbaarheid is groter bij grotere taakafhankelijkheid. Voor de derde indicator vinden we ook een significante coëfficiënt, maar nu in de tegengestelde richting. Dat is merkwaardig, omdat de basiscorrelatie met deze indicator wel de juiste richting laat zien ($r = -.19$). Analyse van de partiële correlaties wijst uit dat het teken omslaat zodra organisatiegrootte en opleidingsniveau samen met de taakafhankelijkheid als voorspeller worden opgenomen. De onderlinge correlaties zijn zodanig, dat ze het primaire effect van taakafhankelijkheid teniet doen. We lopen hier tegen het probleem van de instabiliteit van deze geaggregeerde analyse op, die zijn oorzaak vindt in het relatief geringe aantal cases. Onze conclusie is daarom dat de hypothese wel kan worden aanvaard. Hij wordt gesteund door twee van de drie indicatoren en het afwijkende beeld voor de derde indicator is een artefact.

In het tweede model worden de beide marktcondities toegevoegd. Het is duidelijk dat ze beide de verwachte effecten hebben. Urgent werk is geassocieerd met grotere vervangbaarheid en het ziet er ook naar uit dat het werk in de profitsector minder vaak blijft liggen (hypothesen 2a en 2b). Hierbij past wel de kanttekening dat het effect van de urgentie van het werk het meest overtuigend is. De invloed van de (non-)profitsector is alleen bij de derde indicator statistisch significant. Omdat het beeld echter consistent is voor alle indicatoren, geloven we niet dat het op toeval berust. Het is ook interessant vast te stellen dat het effect van de marktcondities in alle gevallen sterker wordt wanneer in het derde model voor de aansturing van de werknemers wordt gecontroleerd. Van de marktcondities gaat met andere woorden een zelfstandige invloed uit.

Ten slotte de vraag of ook het (kunnen) vertrouwen op verantwoordelijk werknemersgedrag van invloed is op de vervangbaarheid. Uit de resultaten wordt duidelijk dat één van onze hypothesen hieromtrent moet worden verworpen: er is geen aanwijzing dat bij een hogere intrinsieke motivatie de werkgever een geringere vervangbaarheid toestaat (hypothese 3c). Het geven van leiding heeft daarentegen wel het voorspelde effect: bij werknemers die een leidinggevende positie bekleden, blijft het werk vaker liggen. We interpreteren dit als een door organisaties bewust genomen risico, omdat van leidinggevendenden mag worden verwacht dat ze zelf de tijdens hun afwezigheid gevormde stapels wel zullen wegwerken (hypothese 3b). Dit voorspelden we ook voor de gevallen waarin werknemers worden aangestuurd middels geïndividualiseerde taakstellingen (hypothese 3a). We zijn geneigd ook deze voorspelling als juist te beschouwen, al ligt de statistische significantie op het randje.

Al met al blijkt van de varianties in (on)vervangbaarheid 19 tot 40 % te kunnen worden verklaard door de variabelen van ons theoretische model. Dit elementaire model wijst dus in de goede richting en verschaft een basis waarop verdere theorievorming en onderzoek kunnen voortbouwen.

Tabel 2 Multilevel regressieanalyse van de determinanten van onvervangbaarheid (volgens drie indicatoren voor 'Werk Blijft Liggen')

WBL-kortverlof (N = 949)	Model 1	Model 2	Model 3
Grootte organisatie	-.10 *	-.06	-.04
Opleidingsniveau	.26 **	.24 **	.22 **
Specifiek werk	-.02	-.01	.00
Taakafhankelijkheid	-.11 *	-.09 *	-.09 *
Urgent werk		-.18 **	-.21 **
Profitsector		-.04	-.06
Individuele taakstelling			.04 †
Leiding geven			.09 **
Intrinsieke motivatie			-.00
R ²	.22	.25	.26
WBL-langverlof (N = 949)	Model 1	Model 2	Model 3
Grootte organisatie	-.06 †	-.03	-.02
Opleidingsniveau	.21 **	.19 **	.17 **
Specifiek werk	.05	.05	.06 †
Taakafhankelijkheid	-.12 **	-.11 *	-.09 *
Urgent werk		-.15 *	-.17 *
Profitsector		-.08	-.09
Individuele taakstelling			.05 †
Leiding geven			.08 **
Intrinsieke motivatie			.02
R ²	.16	.18	.19
WBL-werkgever (N = 74)	Model 1	Model 2	Model 3
Grootte organisatie	-.34 **	-.28 **	-.17 †
Opleidingsniveau	.33 **	.30 **	.15
Specifiek werk	.00	-.01	.02
Taakafhankelijkheid	.36 (**)	.37 (**)	.35 (**)
Urgent werk		-.15	-.26 *
Profitsector		-.21 *	-.24 *
Individuele taakstelling			.08
Leiding geven			.29 **
Intrinsieke motivatie			-.07
R ²	.22	.28	.40

** p < .01 * p < .05 † p < .10 (***) tegengesteld aan hypothese

Tabel 3 Multilevel regressieanalyse van de gevolgen van onvervangbaarheid voor de werknemer (volgens drie probleemindicatoren)

Tijdsdruk (N = 959)	Model 1	Model 2	Model 3
% WBL volgens werkgever	.09 *	.08 *	.07 *
Geslacht (2 = vrouw)	.12 **	.16 **	.19 **
Leeftijd	-.04	-.02	-.04
Kinderen < 12	.14 **	.16 **	.17 **
Reistijd	.11 **	.11 **	.11 **
Formele werkweek		.10 **	.07 *
Overwerk			.18 **
Vakantieoverschot			.01
R ²	.05	.06	.09
Onbalans (N = 959)	Model 1	Model 2	Model 3
% WBL volgens werkgever	.05	.03	.02
Geslacht (2 = vrouw)	.06 †	.11 **	.14 **
Leeftijd	-.04	-.02	-.03
Kinderen < 12	.14 **	.17 **	.18 **
Reistijd	.09 **	.09 **	.08 **
Formele werkweek		.15 **	.13 **
Overwerk			.22 **
Vakantieoverschot			-.03
R ²	.04	.06	.11
Overwerktheid (N = 921)	Model 1	Model 2	Model 3
% WBL volgens werkgever	.04	.03	.02
Geslacht (2 = vrouw)	.01	.05 †	.07 *
Leeftijd	-.09 **	-.08 **	-.09 **
Kinderen < 12	-.01	.00	.01
Reistijd	.06 *	.06 *	.05 †
Formele werkweek		.09 *	.08 *
Overwerk			.11 **
Vakantieoverschot			.01
R ²	.02	.03	.04

** p < .01 * p < .05 † p < .10 (**)

Consequenties

Ten slotte bekijken we welke gevolgen het blijven liggen van het werk voor werknemers met zich mee kan brengen. Daarbij maken we eerst een keuze voor één van de drie indicatoren van onvervangbaarheid. De beide eerste indicatoren, die van de werknemer afkomstig zijn, brengen voor onze tweede onderzoeksvraag namelijk een groot bezwaar met zich mee. Omdat gestresste werknemers mogelijk eerder percipiëren dat het werk voor hen blijft liggen, kunnen hun antwoorden een probleem van ‘common method bias’ opleveren, waarbij de gevonden samenhangen in feite mentale constructies zijn. Dit is een serieus probleem, dat in de literatuur steeds meer aandacht krijgt (bijv. Podsakoff et al., 2003). De koninklijke oplossing ervoor is te zorgen dat de afhankelijke en onafhankelijke variabelen uit verschillende bronnen afkomstig zijn. Deze oplossing is in lang niet alle gevallen haalbaar, maar de opzet van het *Time Competition*-onderzoek

biedt deze mogelijkheid wel. We beperken ons hier daarom tot de onvervangbaarheid in de ogen van de werkgever en gaan de gevolgen na bij de werknemer.

Voor die gevolgen maken we gebruik van de indicatoren tijdsdruk, onbalans en overwerktheid. Deze vertonen een interessante mate van spreiding. De gemiddelde scores bevinden zich geruststellenderwijs aan het lage einde van de schaal, maar uit de verdeling blijkt dat er toch wel reden is om bezorgd te zijn over de afstemming tussen werk en privé bij een deel van deze werknemersgroepen. Ongeveer een kwart van de ondervraagden geeft te kennen last te hebben van hoge tijdsdruk en zelfs een derde zegt redelijk tot veel moeite te hebben om werk en privé met elkaar in balans te brengen. Overwerktheid komt uiteraard minder voor, maar toch nog 18% van de ondervraagden scoort hoog op deze probleemindicator. Heeft dit te maken met onvervangbaarheid in het werk? Tabel 3 toont bij eerste oogopslag dat de door ons gestelde hypothese juist is. Onvervangbaarheid heeft alleen een significant effect op de eerste indicator, niet op de andere. Dit betekent dat werknemers voor wie het werk blijft liggen inderdaad een hogere tijdsdruk ervaren, maar dat zich dit niet vertaalt in de ernstiger vormen van overlast. Dit komt overeen met onze redenering dat werkgevers de gevolgen van onvervangbaarheid binnen de perken proberen te houden (hypothese 4a). Het is voor een werkgever niet rationeel om zijn personeel in hun werk te laten omkomen.

Dit maakt het interessant te kijken waarmee de gemeten problemen dan wel verband houden. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de variantiebinding hier laag is, ten teken dat het vooral individuele omstandigheden en reacties zijn die de werk-privé-moeilijkheden bepalen. Voor wat betreft de persoonlijke en thuissituatie zien we niettemin de bekende patronen. Vrouwen ervaren meer overlast, de overlast is groter als er kinderen zijn en overwerktheid is vooral een plaag voor de jonge gezinnen.

Na de thuisvariabelen hebben we een aantal werkvariabelen toegevoegd om te traceren waarlangs het effect van onvervangbaarheid verloopt. Het blijkt dat dit effect voor een deel via (betaald en onbetaald) overwerk verloopt, wat ook in het algemeen de sterkste voorspeller is van onze probleemindicatoren (Van Echtelt, 2007). Niettemin blijft het effect voor een deel ook zelfstandig bestaan. Voor onze gedachte dat het zich tevens in ongebruikte vakantiedagen vertaalt, spreekt daarentegen geen enkel bewijs (er zijn ook geen significante bivariate correlaties met onvervangbaarheid). Los van het blijven liggen van werk is het interessant te signaleren dat de omvang van de werkweek en de reistijd beide een consistent effect hebben op de probleemindicatoren. Een voltijdse betrekking maakt het leven drukker, al was het alleen maar omdat er dan geen buffers zijn om onverwachte uitloop en tegenslagen in het werk op te vangen (Van Echtelt et al., 2006). Minder bekend, maar opvallend is het effect van reistijd naar het werk. Een langere dagelijkse reistijd draagt consequent bij aan de moeilijkheden. Het lijkt dat mensen het bezwaar van deze factor onderschatten wanneer ze beslissen waar ze gaan wonen en werken (zie ook Stutzer & Frey, 2008).

Conclusie

‘Het werk blijft liggen’. Volgens de gegevens van het *Time Competition*-onderzoek is dit een verzuchting die heel wat werknemers slaken als zij voor kortere of langere tijd met verlof gaan. En hun werkgevers zijn dit in aanzienlijke mate met hen eens. We hebben hier te maken met een onderwerp dat potentieel van grote betekenis is voor het

vormgeven van verlofbeleid en het reguleren van de werkdruk. De geringe opbrengst van onze literatuurverkenning leerde tevens dat we hier met een origineel onderwerp te maken hebben.

In dit artikel zijn we nagegaan of we het blijven liggen van het werk – formeel benoemd als (on)vervangbaarheid – kunnen modelleren aan de hand van een eenvoudig rationele-keuzemodel dat de handelingslogica van de werkgever centraal stelt. Onze conclusie is dat ons theoretische model de test goed heeft doorstaan. Het onderzoek wijst uit dat technologische factoren, de druk vanuit de markt en de mate waarin de werknemer individueel verantwoordelijk kan worden gemaakt voor zijn werk, elk een zelfstandige invloed uitoefenen op de mate van vervangbaarheid. Binnen deze hoofdfactoren zijn specifieke factoren werkzaam, die soms meer, soms minder overtuigend konden worden aangetoond. Van de veronderstelde factoren vond slechts één – de intrinsieke motivatie van de werknemers – geen enkele steun in de data.

Dat wil niet zeggen dat het model niet voor verbetering vatbaar is. De in doorsnee beperkte variantiebinding wijst uit dat ook andere factoren een rol moeten spelen. Daarbij denken we natuurlijk in de eerste plaats aan tal van zaken die binnen de onderscheiden contingenties onderbelicht bleven of niet meegenomen konden worden vanwege de beperkingen van het databestand. Maar meer principieel kan ook worden gedacht aan de beperkingen van ons deterministische model. Vervolgonderzoek zou meer ruimte kunnen bieden aan strategische keuzes en onderhandelingsprocessen. Daarmee zou ook een zelfstandige rol – dus niet via de werkgever – voor een werknemersperspectief in de verklaring beproefd kunnen worden.

Uit de resultaten blijkt dat onvervangbaarheid vooral het lot is van de hoger opgeleiden. In het bijzonder voor kenniswerkers geldt dat het werk blijft liggen als ze er een dagje (weekje) tussenuit gaan. De hierdoor ontstane druk wordt extra op hun schouders gelegd doordat zij veelal hun werk mee naar huis kunnen nemen, zodat natuurlijke grenzen wegvallen en het werk nooit weg is (Glebbeek, De Jong & Noorman, 2006; De Man, 2007). Dit alles helpt het eerder in landelijke gegevens gevonden feit verklaren dat de hoger opgeleiden het meeste overwerk verrichten (Wielers & Van der Meer, 2003).

Het is niet altijd een onvermijdelijk probleem. Schaarse werknemers kunnen zich aansluiten bij grotere organisaties (of equivalente netwerken) om de problemen met hun vervangbaarheid het hoofd te bieden. Binnen die organisaties beschikken werkgevers over ruime keuzemogelijkheden bij de inrichting en aansturing van het werk. Hun voorzienigheid ligt waarschijnlijk ten grondslag aan onze bevinding dat de gevolgen van onvervangbaarheid zich weliswaar vertalen in ervaren tijdsdruk, maar niet in ernstiger vormen van onbalans. Daarnaast moeten we er natuurlijk rekening mee houden dat de gevolgen ook kunnen worden doorgeschoven naar de klanten van organisaties en zich manifesteren in wachtlijsten en verslechterde dienstverlening.

De afstemming tussen werk en privé staat hoog op de agenda van bedrijven, vakbonden en regeringen. Om een hogere arbeidsparticipatie uit te lokken, zullen werknemers gevrijwaard moeten worden van stressvolle werkomstandigheden en van problemen in de combinatie van arbeid en zorg. Het tegengaan van werkcumulatie is een relatief eenvoudige manier voor een werkgever om iets aan die problemen te doen. Een betere vervanging kost geld, maar er zijn ook organisatorische vrijheidsgraden om de oorzaken en gevolgen van onvervangbaarheid te beheersen. Het is wenselijk dat deze vrijheids-

graden voor de 'onvervangbare' en daardoor soms overbelaste kenniswerkers optimaal worden benut. Zodat ook zij tijd blijven houden om naar het theater te gaan, een voetbalwedstrijd te bezoeken of een boek te lezen.

Noot

- 1 De auteurs danken Patricia van Echtelt voor ondersteuning bij het rekenwerk, Rudi Wielers voor nuttige suggesties en Kea Tijdens voor het oorspronkelijke idee.

Literatuur

- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources*. New York: Wiley.
- Breedveld, K., Broek, A. van den, Haan, J. de, Harms, L., Huysmans, F. & Ingen, E. van (2006). *De tijd als spiegel*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Brett, J.M. & Stroh, L.K. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88, 67-78.
- CBS (2005). Trends in arbeidsomstandigheden 2004. *Sociaal-economische trends*, 4^e kwartaal 2005.
- Echtelt, P.E. van (2004). Overwerk: wanneer schaadt het welbevinden? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20, 21-30.
- Echtelt, P.E. van (2007). *Time-greedy employment relationships: Four studies on the time claims of post-Fordist work*. Dissertatie ICS, Rijksuniversiteit Groningen.
- Echtelt, P.E. van, Glebbeek, A.C. & Lindenberg, S.M. (2006). The new lumpiness of work: Explaining the mismatch between actual and preferred working hours. *Work, Employment and Society*, 20, 493-512.
- Frey, B.S. & Osterloh, M. (2002). *Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Berlijn: Springer.
- Fuller, J.B., Marler, L.E. & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089-1120.
- Glebbeek, A.C. & Lippe, T. van der (2004). Tijdconcurrentie: een individueel of maatschappelijk probleem? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20, 8-20.
- Glebbeek, A.C., Jong, J. de & Noorman, S. (2006). Doorlaatbare grenzen tussen werk en privé dragen bij aan stress. *Gids voor Personeelsmanagement*, 85, 22-25.
- Grand, J. Le (2003). *Motivation, agency, and public policy*. Oxford: Oxford University Press.
- Man, R. de (2007). *Where to draw the line? Antecedents and consequences of the integration of work in home life*. Dissertatie Vrije Universiteit Amsterdam.
- O'Mahoney, L. (2008). De werkoverdracht voor je vakantie. *Intermediair*, week 26.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12 (pp. 43-72). Greenwich: JAI Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Smeden, E. van (2005). Onvervangbaarheid. De oorsprong en de gevolgen van een lage vervangbaarheid binnen een organisatie. Doctoraalscriptie Sociologie, Rijksuniversiteit Groningen.
- Snijders, T.A.B. & Bosker, R.J. (1999). *Multilevel analysis. An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London: Sage.
- Stutzer, A. & Frey, B.S. (2008). Stress that doesn't pay: the commuting paradox. *Scandinavian Journal of Economics*, 110, 339-366.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Veldhoven, M. van (2001). *Te moe voor het paradijs*. Leuven: Acco.
- Wielers, R. & Meer, P. van der (2003). Toename van overwerk 1985-1998. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 19, 286-298.