

## I-deals en Employability

Charissa Freese, Aukje Nauta en Beate van der Heijden

Een medewerker van een productiebedrijf stapte naar zijn baas met de vraag of hij een deel van zijn tijd mocht besteden om op een idee te broeden, namelijk het tekenwerk op de afdeling zodanig organiseren en programmeren, dat zijn eigen functie feitelijk overbodig zou worden. Na wat heen en weer praten stemde zijn baas in. Gedurende een paar weken kon de medewerker elke vrijdag besteden aan de uitwerking van zijn idee. Drie maanden later, inclusief een paar vrijwillig opgeofferde weekenden, was hij eruit: dankzij zijn vinding kon veel programmeerwerk nu automatisch verlopen. Dat bespaarde het bedrijf 1500 uren op jaarbasis. Op het intranet schreef zijn baas enkele lovende woorden over de vinding van zijn medewerker en meldde bovendien dat de medewerker hiervoor een bonus kreeg. Ook nadien profiteerde de medewerker volop van zijn zogenoemde i-deal: hij had zichzelf in de kijker gespeeld van de directie, met als gevolg een promotie naar een hogere functie.

Bovenstaand voorbeeld illustreert het thema van dit speciale nummer van Tijdschrift voor HRM: i-deals en employability. I-deals – voluit idiosyncratische deals – zijn niet-standaard afspraken over werk en/of arbeidsvoorwaarden, die medewerkers met hun leidinggevende maken en die gunstig zijn voor zowel de medewerker als de organisatie (Rousseau, 2005). De medewerker hierboven kreeg zo'n

i-deal: hij mocht zijn werktijd deels besteden aan het uitwerken van een idee, waarvan zijn leidinggevende inschatte dat het geld zou kunnen opleveren voor het bedrijf. De i-deal pakte goed uit voor de employability van de medewerker, want hij stroomde door naar een betere positie.

De vraag is of i-deals altijd zo goed uitpakken voor medewerkers: komen i-deals altijd ten goede aan employability van medewerkers? Of zijn ze soms ook nadelig, bijvoorbeeld omdat een medewerker een dusdanig gunstige uitzonderingspositie krijgt, dat het onhaalbaar is of lijkt om ooit nog elders zo'n mooie positie te krijgen? En kan het zijn dat het verband tussen i-deals en employability andersom is? Kan het zo zijn dat breed inzetbare medewerkers veel vaker een i-deal krijgen dan hun minder inzetbare collega's? Deze en andere vragen komen aan bod in dit themanummer van Tijdschrift voor HRM.

### Waarom i-deals en employability?

Onderzoek naar verbanden tussen i-deals en employability is zowel om wetenschappelijke als om praktische redenen van belang. De wetenschappelijke relevantie is dat beide concepten tot nu toe nog nauwelijks met elkaar in verband zijn gebracht. Employability kent een rijke onderzoekstraditie, gestart vanaf de jaren tachtig, toen steeds duidelijker werd dat de baan voor het leven plaats aan

het maken was voor de zekerheid of noodzaak om steeds opnieuw werk te kunnen vinden. I-deals is een relatief jong begrip, geïntroduceerd door Denise Rousseau, als een logisch voortvloeisel van de steeds individueler wordende psychologische contracten (Rousseau, 2001). In de literatuur over het psychologisch contract reppen auteurs regelmatig over het 'nieuwe' of het 'gebalanceerde' psychologische contract, waarin werkgever en werknemer risico's delen en de uitruil van loyaliteit versus baanzekerheid steeds meer vervangen wordt door die van brede inzetbaarheid versus ontwikkelingsmogelijkheden. Des te merkwaardiger is het dat er nog nauwelijks expliciet onderzoek is gedaan naar verbanden tussen psychologische contract en/of i-deals enerzijds en employability anderzijds, uitzonderingen daargelaten (Janssens, Sels & Van den Brande, 2003; Nauta, Doosje, De Pater & Van Bloois, 2011). Ook om praktische redenen verdient onderzoek naar i-deals en employability aandacht. Zo heeft het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid twee jaar achtereenvolgend een groot en drukbezocht congres over 'duurzame inzetbaarheid' georganiseerd, waarin bedrijven, vakorganisaties en overheid op zoek gingen naar oplossingen ter verhoging van arbeidsparticipatie van zoveel mogelijk mensen. In 2012 was het SZW-congres thema 'Leiderschap & Dialoog: fundamenten voor duurzame inzetbaarheid', waarmee het Ministerie uitdrukking geeft aan de verwachting dat inzetbaarheid tot stand komt in een dialoog tussen werknemer en werkgever. Als deze twee partijen afspraken maken over bijvoorbeeld scholing en mobiliteit, dan komt dat inzetbaarheid ten goede, zo is de veronderstelling ([www.szwcongres.nl](http://www.szwcongres.nl)). Deze veronderstelling verdient nadere empirische onderbouwing, om vervolgens gefundeerde aanbevelingen te kunnen doen.

In het volgende gaan we eerst in op de theoretische fundamenten van respectievelijk i-deals en employability. Daarna beschouwen we de

artikelen in dit themanummer. We sluiten af met een blik op toekomstig onderzoek.

### **Wat zijn i-deals?**

Zoals we hierboven al definieerden, zijn i-deals niet-standaard afspraken over werk en/of arbeidsvoorwaarden, die medewerkers met hun leidinggevende maken en die gunstig zijn voor zowel de medewerker als de organisatie (Rousseau, 2005). Een i-deal wijkt af van standaardregelingen rondom werk en arbeidsvoorwaarden, die meestal zijn vastgelegd in de cao of in het personeelshandboek. De precieze inhoud van een i-deal kan daarom ook sterk uiteen lopen. Inhoudelijk kunnen vier typen i-deals worden onderscheiden: financiële i-deals (extra salaris of een financiële toelage), i-deals over de ontwikkeling van medewerkers (afspraken over speciale opleidingen, andere taken of een bijzondere promotie), i-deals over flexibel werken (de mogelijkheid om thuis te werken, of op andere tijden, terwijl dat niet gebruikelijk is in de organisatie) en i-deals rondom het oplossen van persoonlijke problemen van medewerkers (Ng & Feldman, 2010; Rosen et al., 2011). Sommigen onderscheiden een vijfde type, namelijk i-deals over taakhoud (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer & Weigl, 2010; Nauta, 2011), hoewel dit type ook gezien kan worden als subtype van i-deals over ontwikkeling.

Het nog prille onderzoek naar i-deals slaat vele wegen in. Zo zijn er onderzoeken die zich richten op het proces van het afsluiten van i-deals. Rousseau, Hornung & Kim (2009) stelden bijvoorbeeld vast dat het sluiten van een i-deal na indiensttreding een positievere invloed heeft op de arbeidsrelatie dan wanneer de i-deal vooraf gesloten wordt. Veel i-deal onderzoek is gericht op de inhoud van i-deals, meestal in relatie tot een of enkele uitkomstvariabelen of antecedenten. Uit onderzoek van Hornung, Glaser en Rousseau (2008) blijkt dat persoonlijk initiatief van werknemers ertoe leidt dat ze i-deals uitonder-

handelen. Flexibiliteit i-deals leiden tot minder werk-privé conflict en ontwikkel i-deals leiden tot hogere prestatieverwachtingen en meer organisatiebetrokkenheid. Anand, Vidyarthi, Liden en Rousseau (2010) vonden dat ontwikkel i-deals samenhangen met meer *organizational citizenship behavior* (OCB), dat is gedrag ten dienste van collega's en de organisatie dat buiten de formele functiebeschrijving valt (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Die samenhang was er vooral bij medewerkers die niet zo'n goede relatie hadden met hun leidinggevende of het team; kennelijk kunnen i-deals compenseren voor suboptimale werkrelaties. Andere studies richten zich op bepaalde groepen *werknemers*. Zo stelden Bal, De Jong, Jansen & Bakker (2012) vast dat flexibiliteit i-deals positief samenhangen met de motivatie van oudere medewerkers om door te werken na het pensioen. Verder is er onderzoek gedaan naar *verschillende partijen* die betrokken zijn bij i-deals: de i-dealer zelf, de leidinggevende en collega's. Hornung, Rousseau en Glaser (2009) onderzochten bijvoorbeeld waarom managers i-deals toestaan. Dit bleek af te hangen van het type i-deal. Ontwikkel i-deals sloten zij af als de werknemer daartoe het initiatief nam. Flexibiliteit i-deals waren gerelateerd aan het soort werk dat werknemers verrichten: naarmate het werk meer mogelijkheden bood om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, stonden managers vaker flexibiliteit i-deals toe. Lai, Chang en Rousseau (2009) bekeken onder welke voorwaarden medewerkers de i-deals van hun collega's gemakkelijker accepteren. Vriendschap met de i-dealer, evenals de ingeschatte mogelijkheid om in de toekomst zelf ook een i-deal te krijgen, bleken de acceptatie van i-deals van collega's te verhogen.

De stand van het onderzoek is nog niet zover dat de resultaten gemakkelijk vergelijkbaar zijn. Wel concluderen we uit het brede scala aan onderzoeken dat rechtvaardigheid, de relatie met de leidinggevende en het team,

evenals het proces van i-deals sluiten en onderhouden belangrijke thema's zijn voor toekomstig onderzoek. Een i-deal is geen eenmalige contractonderhandeling; i-deals sluiten is een dynamisch proces dat plaatsvindt in een context van samenwerkingsrelaties.

### **Wat is employability?**

Employability is het vermogen van medewerkers om hun huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven of werk te creëren, door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Employability is van groot belang voor arbeidsorganisaties. Immers, het potentieel van organisaties om beoogde bedrijfsdoelen te halen hangt af van het vermogen van individuele medewerkers om hun kwalificaties continu te ontwikkelen (Van der Heijden, 2011). Dit is niet gemakkelijk omdat benodigde kwalificaties steeds sneller veranderen en de zogenoemde 'halfwaardetijd' van kennis in de meeste beroepsdomeinen afneemt. Employability is ook voor medewerkers zelf van groot belang, nu we tot op hogere leeftijd zullen moeten doorwerken. Als mensen hun eigen employability niet onderhouden, bestaat de kans dat zij ver voor hun 65ste uitvallen uit het arbeidsproces, omdat zij hun werk om gezondheids- of andere redenen niet vol kunnen houden. Dit probleem wordt des te urgenter nu in Nederland de pensioenleeftijd al in de nabije toekomst wordt verhoogd tot 66 jaar, en later zelfs tot 67 jaar.

Van der Heijde en Van der Heijden (2006) onderscheiden vijf deelterreinen van inzetbaarheid: (1) beroepsexpertise, (2) anticipatie en optimalisering, (3) persoonlijke flexibiliteit, (4) organisatiesensitiviteit en (5) balans. *Beroepsexpertise* betreft de mate waarin medewerkers hun vak goed uitoefenen, en omvat domeinspecifieke kennis en vaardigheden. Zo moet een kok goed weten welk bakproduct hij gebruikt voor het smoren van wild en welk

product voor het roerbakken van groenten. *Anticipatie en optimalisering* houdt in dat medewerkers zich voorbereiden op toekomstige veranderingen in het werk, zodat zij ook over drie tot vijf jaar nog aantrekkelijk zijn op de arbeidsmarkt. Denk aan computerprogrammeurs, die geconfronteerd worden met de komst van *apps* voor *smartphones*. Zij moeten zich continu voorbereiden op steeds nieuwe manieren van programmeren. *Persoonlijke flexibiliteit* verwijst naar het vermogen om zich aan te passen aan veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt. Denk aan docenten in het basisonderwijs die nu met 'digiborden' moeten kunnen werken. *Organisatiesensitiviteit* betekent de bekwaamheid om aan verschillende werkgroepen bij te dragen, zoals de eigen afdeling, de organisatie, de beroepsgemeenschap en andere netwerken. Zo moet een verpleegkundige kunnen dealen met artsen, patiënten, familie van patiënten, de eigen leidinggevende, collega's van andere verpleegafdelingen, en zich liefst ook nog informeren over de strategische koers van het ziekenhuis. *Balans* betekent dat de medewerker met tegenstrijdige belangen kan omgaan, zoals die tussen werk, loopbaan en privéleven. Denk aan een fysiotherapeute, die net haar praktijk heeft geopend, daarnaast parttime docent aan een HBO-instelling is, en onlangs een kind heeft gekregen. Dergelijke combinaties vragen om de vaardigheid om dreigende onbalans goed te hanteren en zodoende werkstress te voorkomen. Mensen die zichzelf als inzetbaar definiëren gedragen zich er vaak ook naar. Zij exploreren hun arbeidsmarktkansen, houden hun kennis en vaardigheden op peil, en hebben oog voor balans tussen diverse levensdomeinen (Nauta, De Lange, & Görtz, 2010).

Wat is de link tussen i-deals en employability? Hierboven gaven we aparte definities van i-deals en employability, maar wat is nu de link tussen beide, en waarom is het überhaupt interessant om deze te onderzoeken? Wij

constateren dat beide thema's momenteel belangrijke kwesties zijn op de (Nederlandse) arbeidsmarkt en binnen bedrijven. Zo blijkt uit verschillende recente onderzoeken dat tussen de twintig en dertig procent van de werknemers een i-deal zegt te hebben gesloten (Kroon & Freese, dit themanummer; Nauta, Oeij, Huiskamp & Goudswaard, 2007). Ook worstelen vrijwel alle organisaties, groot en klein, met de vraag hoe zij hun medewerkers duurzaam inzetbaar kunnen houden, vooral nu mensen langer dan voorheen moeten doorwerken. Prepensioen is immers zo langzamerhand onmogelijk geworden. Veel van diezelfde organisaties zien in dat collectieve regelingen, bijvoorbeeld voor scholing en *job rotation*, onvoldoende effect hebben op duurzame inzetbaarheid. Her en der, bijvoorbeeld bij de Nederlandse Universitair Medische Centra (zie Van de Ven, Nauta, De Pater, & Van Vianen in dit themanummer), ontstaat de veronderstelling dat maatwerk-afspraken over hoe mensen hun werk langer vol kunnen houden wellicht meer effect sorteren dan *one-size-fits-all* regelingen. Zulke veronderstellingen vergen een gedegen wetenschappelijke onderbouwing, want ze zijn niet of nauwelijks onderzocht. Met dit themanummer willen we onderzoekers daartoe (verder) aansporen.

In een eerste poging om i-deals en employability, althans in theoretische zin, aan elkaar te koppelen, presenteerde Hornung (2011) op de jaarlijkse *Academy of Management Meeting* een model over de mogelijke link tussen i-deals en employability. Hij stelde dat de twee concepten elkaar wederzijds versterken: employability verhoogt de kans op een i-deal, en i-deals verhogen op hun beurt mogelijk iemands employability. De rationale achter de eerste causale link is dat een hoge mate van employability verwijst naar een sterke positie op de arbeidsmarkt. Immers, inzetbare medewerkers zijn competent, proactief, flexibel, sensitief voor wat organisaties van hen vragen en in balans. Zij weten dat zij wat waard zijn

op de arbeidsmarkt en voor hun werkgever, waardoor zij een sterke onderhandelingspositie hebben tegenover hun huidige en potentiële andere werkgevers. Dat maakt het gemakkelijker om een i-deal te vragen en met succes uit te onderhandelen. In het artikel van Van Zijderveld & Sonnenberg (in dit themanummer) wordt deze propositie getoetst. Zij onderzoeken of talenten daadwerkelijk meer onderhandelingsmacht hebben, waardoor zij meer i-deals kunnen sluiten. De rationale achter het tweede mogelijke verband, namelijk dat i-deals employability verhogen, is dat i-deals ervoor kunnen zorgen dat medewerkers precies dat doen wat ze leuk vinden en goed kunnen. Dat verhoogt hun *self-efficacy*, en daarvan toont onderzoek aan dat het ten goede komt aan employability (Berntson, Naswall & Sverke, 2008). Toch geldt dit mogelijk niet voor alle soorten i-deals. Te veronderstellen valt dat met name i-deals over ontwikkeling ten goede komen aan employability. Immers, zulke i-deals bieden werknemers uitdagingen en komen tegemoet aan de behoefte aan zelfontplooiing. Aan de andere kant zouden i-deals over flexibele werktijden, en i-deals die medewerkers 'ontzien' doordat ze het werk lichter maken, wel eens negatief met inzetbaarheid kunnen samenhangen. Zulke i-deals leveren geen werkinhoudelijke uitdagingen op waarmee mensen hun competenties kunnen vergroten. Integendeel, deze i-deals kunnen ertoe leiden dat mensen in hun eigen organisatie een 'comfortabel' plekje bemachtigen, waardoor het moeilijk wordt om een zo'n i-deal ooit bij een andere werkgever voor elkaar te krijgen. Een vergelijkbare redenering geldt mogelijk voor i-deals die ouderen en lager opgeleiden sluiten: de kans bestaat dat zij de 'unieke afspraken' die ze bij hun eigen baas krijgen, niet snel elders kunnen krijgen, waardoor i-deals 'gouden ketenen' kunnen worden. Daarentegen zouden i-deals voor jonge, talentvolle professionals juist als vliegwiel kunnen werken. Al met al valt te veronderstellen dat i-deals en employability elkaar in een

wederzijds beïnvloedingsproces versterken voor de jonge, hoogopgeleide professionals, terwijl i-deals voor ouderen en lager opgeleiden wel eens een negatieve spiraal zouden kunnen inluiden. Dit zijn echter slechts veronderstellingen. Juist daarom 'schreeuwen' ze in de huidige tijd van individualisering en toenemende werkonzekerheid om nadere empirische toetsing. Niet alleen omdat ze grote wetenschappelijke relevantie hebben – er is nog geen gevestigde theorie over – maar ook omdat nader onderzoek van grote waarde kan zijn voor de HR-praktijk: moeten organisaties nu wel of niet ruimte scheppen voor i-deals? Hoe kunnen zij voorkomen dat i-deals een zogenoemd 'Mattheus-effect' hebben, in die zin dat sterke werknemers steeds sterker worden en zwakke steeds zwakker?

Empirisch onderzoek op het gebied van i-deals komt de laatste jaren langzaam van de grond. De meeste onderzoeken naar i-deals zijn uitgevoerd in de Verenigde Staten, Duitsland en China, dus buiten Nederland. Omdat de context van institutionele arbeidsverhoudingen van invloed is op de aard en inhoud van i-deals, is het voor Nederlandse HR-managers belangrijk om inzichten uit Nederlands onderzoek te verkrijgen. In dit themanummer worden daarom de eerste onderzoeken van Nederlandse bodem gepresenteerd. In het beginstadium van nieuwe onderzoeksdomeinen is nog geen consensus over meetinstrumenten. Dit maakt dat resultaten van de diverse studies niet altijd goed vergelijkbaar en soms zelfs tegenstrijdig zijn. Des te meer hopen we dat dit themanummer smaakt naar meer onderzoek. We hopen onderzoekers en organisaties te inspireren om samen onderzoek op te zetten, zodat meer en meer empirische materiaal beschikbaar komt dat bijdraagt aan een stevig theoretisch bouwwerk rondom i-deals en employability.

Vragen die centraal staan in dit themanummer zijn: Is het voor organisaties wel de

moeite waard om te investeren in i-deals? In hoeverre leiden i-deals tot positieve uitkomsten voor de organisatie en voor de werknemer? Leiden verschillende typen i-deals tot verschillende effecten met betrekking tot inzetbaarheid? En: hoe komen leidinggevende en medewerker tot een succesvol gesprek waarin ze i-deals sluiten?

### De effecten van i-deals

De onderzoeken in dit themanummer van Dorenbosch, Van Zwieten en Kraan, en van Kroon en Freese, keken naar de effecten van i-deals. Dorenbosch, Van Zwieten en Kraan baseerden zich op de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) van TNO uit 2010. Op basis van gegevens van 3.427 organisaties tonen zij aan dat i-deals (door de auteurs 'arbeidsvoorwaarden op maat' genoemd) positief bijdragen aan bedrijfsprestaties en negatief samenhangen met verloop- en verzuimpercentages. Ook bleek dat verschillende typen i-deals verschillende effecten hebben. I-deals op het gebied van werktijden hangen positief samen met bedrijfsprestaties en negatief met verzuimpercentage. I-deals op het gebied van ontwikkeling hangen positief samen met organisatieprestaties en negatief met verloop- en verzuimpercentages. Salaris i-deals hangen positief samen met verlooppercentage. Het artikel van Kroon en Freese, dat is gebaseerd op onderzoek onder 637 werknemers, gaat ook in op de effecten van i-deals. Zij hebben een vragenlijst voor het meten van i-deals ontwikkeld, op basis van de definitie en criteria van i-deals van Rousseau, Ho en Greenberg (2006). Uit hun onderzoek blijkt dat alleen in situaties waar zowel de organisatie als de werknemer profiteren van de i-deal, er positieve effecten zijn voor motivatie en retentie, gezien vanuit de werknemer. Verder vinden ze, net als Dorenbosch et al., negatieve effecten van financiële i-deals. Medewerkers met een financiële i-deal blijken minder bevoegen en vertonen minder vaak *organizational citizenship behavior* (OCB).

Op basis van deze twee Nederlandse onderzoeken (bezien vanuit het perspectief van werkgevers en werknemers), lijkt een eerste conclusie te zijn dat financiële i-deals niet zo'n goed idee zijn. Organisaties die financiële i-deals sluiten kampen vaak met een relatief hoog verloop; hun medewerkers zijn minder bevoegen en vertonen minder OCB. De resultaten over ontwikkel i-deals en flexibiliteit i-deals kunnen slechts beperkt vergeleken worden, omdat Kroon en Freese geen organisatieprestaties noch verzuim hebben gemeten. Het effect van ontwikkel i-deals op verloop lijkt tegenstrijdig te zijn. Dorenbosch et al. vinden dat ontwikkel i-deals samenhangen met een lager verloop, terwijl Kroon en Freese geen effect vinden. Bij nadere bestudering blijkt dat het effect dat Dorenbosch et al. vinden, slechts heel klein is. Het verschil in steekproefgrootte zou een verklaring voor deze afwijkende resultaten kunnen zijn. Mogelijk zouden Dorenbosch et al. sterkere effecten gevonden hebben als zij gecorrigeerd hadden voor de vraag voor welke partij de i-deal gunstig is. In toekomstig onderzoek zou deze vraag standaard opgenomen moeten worden.

Het onderzoek van Kroon en Freese duidt welhaast op een 'ontmythologisering' van i-deals. Dit onderzoek is uitgevoerd bij een random dwarsdoorsnede van werknemers in organisaties. Hun onderzoek doet twijfels rijzen over de vermeende positieve effecten van i-deals. Als zelfs i-dealers zelf niet altijd profiteren van i-deals, hoe zit dat dan met medewerkers die mogelijk last ondervinden van anderzamen vermeende i-deals, bijvoorbeeld doordat ze zich ongelijk behandeld voelen? Uit internationaal onderzoek blijkt dat i-deals inderdaad alleen voor specifieke groepen positief uitwerken (bijvoorbeeld voor ouderen met een laag zelfbeeld; Ng & Feldman, 2010; of alleen voor medewerkers die een slechte relatie hebben met hun leidinggevende of het team; Anand et al., 2010). Bovendien blijken de gevonden effecten klein. Tot nu toe geeft onderzoek dus

geen aanleiding om in zijn algemeenheid te stellen dat i-deals altijd en voor iedereen positief uitpakken. Een doorbroken mythe dus, of op zijn minst een prikkel tot nader onderzoek.

### I-deals en rechtvaardigheid

Een andere uitdaging voor organisaties die i-deals willen introduceren, is het managen van mogelijke gevoelens van onrechtvaardigheid bij medewerkers, met name bij collega's van i-dealers. Als collega's zich achtergesteld voelen, dan is er geen win-win situatie meer, en is dat wat aanvankelijk een i-deal leek, verworden tot een zogenoemde *shady deal* (Rousseau, 2005). Rechtvaardigheid is dus een belangrijk concept om in empirisch onderzoek naar i-deals mee te nemen. Van de Ven, Nauta, De Pater en Van Vianen betogen in hun artikel in dit nummer dat de introductie van i-deals een paradigmashift rondom rechtvaardigheid vereist. Het principe van 'gelijke monniken, gelijke kappen' (*equality*) wordt daarbij vervangen door het principe van tegemoet komen aan diverse behoeften (*needs*) of het waarderen van competenties (*equity*). Van Zijderveld en Sonnenberg onderzoeken verbanden tussen rechtvaardigheid en i-deals en vertrekken vanuit het equity principe. Vanuit het equity principe is het voor organisaties economisch interessanter om breed inzetbare talenten meer te waarderen (bijvoorbeeld door hen i-deals te gunnen) dan minder inzetbare 'gewone' medewerkers. Een opmerkelijk resultaat uit hun studie is echter dat de *equity* regel geen stand houdt in de beleving van werknemers. Medewerkers accepteren de i-deals van hun collega's meer naarmate ze zelf ook een i-deal hebben. Dit is een eerste aanwijzing dat werknemers uitgaan van *equality* in plaats van *equity*, zelfs in situaties waar i-deals gesloten worden. 'Iedereen een i-deal', is kennelijk het enigszins paradoxale rechtvaardigheidsprincipe dat mensen hanteren als het om i-deals gaat.

### I-deals in de Nederlandse context

Hans van der Heijden werpt in zijn reactie op het hoofdartikel van Dorenbosch et al. een boeiende vraag op: kunnen we i-deals over tijd en plaats nog wel i-deals noemen in een tijdperk waarin meer en meer organisaties kiezen voor het nieuwe werken ofwel tijd- en plaatsafhankelijk werken? Als iedereen kan kiezen voor *het nieuwe werken*, dan is geen enkele deal over tijd en plaats immers meer uniek te noemen. Van der Heijdens stellingname illustreert de contextspecificiteit van (onderzoek naar) i-deals. In Nederland regelen we veel flexibiliteitsopties in cao's en in de wet: denk aan regelingen voor werktijd-aanpassing, zorgverlof, ouderschapsverlof, et cetera. Daarnaast timmert Nederland stevig aan de weg op het gebied van Het Nieuwe Werken (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Nog een aanwijzing ter ondersteuning van Van der Heijdens retorische vraag blijkt uit het onderzoek van Van Zijderveld en Sonnenberg in dit nummer. Talenten en 'gewone medewerkers' blijken niet te verschillen in de mate waarin zij i-deals over tijd en plaats afsluiten, maar wel qua ontwikkel i-deals. Dit wijst erop dat afspraken over tijd en plaats inmiddels een standaard arbeidsvoorwaarde zijn in plaats van een i-deal.

Dat context belangrijk is blijkt ook uit het artikel van Dorenbosch et al. Zij onderzochten in hoeverre institutionele (denk aan cao's) en bedrijfseigen kenmerken een rol spelen bij de ruimte die beschikbaar is voor i-deals (of maatwerk). Organisaties die een innovatiestrategie voeren en veel hoogopgeleiden in dienst hebben, rapporteren meer maatwerkruimte voor salaris, werktijden en ontwikkeling/scholing. Daarnaast vonden Kroon en Freese dat wanneer een arbeidsvoorwaardenklimaat als formeler wordt ervaren, het aantal i-deals significant afneemt. Opvallend is dat wanneer het arbeidsvoorwaardenklimaat als innovatiever wordt ervaren, het aantal verzoeken om i-deals afneemt. Dit kan er op wijzen

dat medewerkers veel zaken zelf kunnen regelen, in plaats van erover te moeten onderhandelen met hun leidinggevende.

### I-deals en de rol van HR

Aan het einde van de beschouwing op het hoofdartikel van Dorenbosch et al., stelt Hans van der Heijden de vraag wat de rol van HR is inzake i-deals. Deze vraag kan algemener gesteld worden: Wat betekent individualisering van de arbeidsrelatie voor de rol van HR? Als vooruitblik kunnen wij u melden dat juist deze vraag in een door Freese, Dorenbosch en Kroon georganiseerd symposium '*Managing job crafters and idiosyncratic work arrangements: a blessing or a nightmare for HRM?*' op de *Academy of Management Meeting 2012* onder de loep zal worden genomen. In zijn column geeft Mel Fugate alvast een voorzet voor het omgaan met i-deals in het HR-beleid. Hij stelt dat het cruciaal is om allereerst vast te stellen wat de organisatie wil bereiken met het introduceren van HR-beleid rondom i-deals en/of employability. Is het de bedoeling om meer interne mobiliteit of multi-inzetbaarheid te creëren, of wil de organisatie werknemers beter geëquipeerd uit de organisatie laten vertrekken? Of heeft het beleid tot doel om een aantrekkelijke werkgever te zijn door meer talent aan te trekken? De specifiek gekozen HR-strategie bepaalt dan idealiter de meest effectieve praktijk. Wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van investeringen in beleid rondom i-deals en employability is van wezenlijk belang. Dat onderzoek moet zich richten op de effecten van i-deals en employability-maatregelen op werving, retentie, bevlogenheid en prestaties.

### I-deals op de werkvloer

I-deals krijgen vorm op de werkvloer: in het gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Het onderzoek van Van de Ven, Nauta, De Pater en Van Vianen in dit nummer geeft een mooi inkijkje hoe dat zijn beslag krijgt. In hun actieonderzoek beoordeelden leidingge-

venden en medewerkers hoeveel en welk soort i-deals zij onderling maakten tijdens reguliere ontwikkelgesprekken, jaargesprekken, werkbesprekingen, planningsgesprekken, voortgangsgesprekken en coachingsgesprekken bij een bank en bij een ziekenhuis. Daarnaast lieten zij medewerkers en leidinggevendenden vragenlijsten invullen om zo de werknemerprestaties, de relatie tussen leidinggevende en medewerker en hun persoonlijkheidsstijlen (prosociaal en kansenzoekend) vast te stellen. Zij tonen aan dat prosociaal georiënteerde leidinggevendenden die tevreden zijn over de werkprestaties van hun medewerkers, vaker i-deals sluiten in de perceptie van hun medewerkers. Daarnaast is persoonlijkheid van belang: medewerkers die van nature geneigd zijn om kansen op te zoeken krijgen in de ogen van hun leidinggevende vaker een i-deal. Deze resultaten tonen aan dat een goede relatie tussen medewerker en leidinggevende van belang is om i-deals te kunnen sluiten. Vooral de leidinggevende moet het belang van de medewerker goed voor ogen hebben. Tot slot stellen zij dat de dialoog die leidinggevendenden en medewerkers voeren over wat de medewerker kan en wil leren van cruciaal belang is voor het bevorderen van inzetbaarheid van medewerkers. Hun artikel laat zien dat in de praktijk al veel gebeurt op het terrein van i-deals en dat het belangrijk is om het proces van onderhandelen en dialoog tussen medewerker en leidinggevende goed in kaart te brengen.

Hans van der Heijden waarschuwt in zijn beschouwing voor de continuïteit van het opvolgen van i-deals, iets wat Denise Rousseau *the aftermath* noemt. Toekomstig (longitudinaal) onderzoek naar die *aftermath* is een *must*, zoals ook volgt uit het pleidooi van Van Roekel – Kolkhuis Tanke. Zij stelt dat de belangrijkste leer- en ontwikkelprocessen van medewerkers eigenlijk pas starten nadat zij een i-deal hebben gesloten. Dit goed monitoren is essentieel voor het welslagen van i-deals. Tot slot bespreekt Dorien Kooij in dit the-



manummer het boek 'Mooi Werk' van Van Vuuren en Dorenbosch. Qua thematiek sluit dit boek over *job crafting* naadloos aan op dit themanummer. *Job crafting* betekent dat mensen hun werk zo smeden en kneden dat het naadloos aansluit op wat zij zelf willen en kunnen. Op die manier kunnen medewerkers, zonder te hoeven onderhandelen met hun leidinggevende, hun ideale baan scheppen. Dat kan er mogelijk toe leiden dat mensen langer inzetbaar blijven.

### Op naar de toekomst

De resultaten uit de onderzoeken in dit themanummer bieden volop stof voor toekomstig onderzoek, ook al omdat onderzoek naar verbanden tussen i-deals en employability nog maar net van de grond begint te komen. Vragen die opdoemen zijn bijvoorbeeld: hebben i-deals nu wel of niet positieve hoofdeffecten, of hangt hun effect vrijwel altijd af van de context, zoals een klimaat van rechtvaardigheid? Welke verbanden zijn er nog meer tussen rechtvaardigheid en i-deals? Draagt transparantie over i-deals er bijvoorbeeld aan bij dat medewerkers de i-deals van hun collega's rechtvaardig vinden? Wat is de invloed van de (Nederlandse) context op i-deals? Valt een stijging van het aantal i-deals te verwachten nu arbeidsrelaties in Nederland steeds individualistischer en flexibeler lijken te worden? Of neemt hun aantal juist af in een tijd van economische laagconjunctuur? Hoe verhouden cao en i-deals zich? En welke invloed heeft

HR-beleid op i-deals, een belemmerende (vanuit de angst om een precedent te scheppen) of juist een bevorderende (vanuit de overtuiging dat i-deals employability bevorderen)? Hoe is de dynamiek – onderhandelingsprocessen, maar ook de *aftermath* van gesloten i-deals – in kaart te brengen, en hoe hangt die samen met employability op de lange termijn? Door antwoorden te vinden op deze en meer vragen, kan een theoretisch bouwwerk over i-deals ontstaan dat handvatten biedt voor de praktijk. Hoe dan ook verwachten we dat de praktische relevantie van i-deals en employability de komende tijd alleen maar urgenter wordt, nu arbeidsrelaties flexibeler worden (denk aan de versoepeling van het ontslagrecht), terwijl we tegelijk tot op hoge leeftijd moeten doorwerken. Deze realiteit in goede banen leiden vergt ons inziens stevige empirische en theoretische inzichten.

---

Dr. C. Freese is als senior researcher verbonden aan het Departement HR Studies van Tilburg University en daarnaast verbonden aan Reflect, eveneens van Tilburg University.

Prof. dr. A. Nauta is bijzonder hoogleraar Employability in werkrelaties vanwege de NSvP aan de Universiteit van Amsterdam en mede-eigenaar van Factor Vijf.

Prof. dr. B.I.J.M. van der Heijden is Vakgroepvoorzitter Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij is tevens verbonden als hoogleraar Strategisch HRM aan de Open Universiteit Nederland en Universiteit Twente.

## Literatuur

- Anand, S., Vidyarthi, P.R., Liden, R.C., & Rousseau, D.M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53, 970-988.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bytes en behavior*. Assen: Van Gorcum.
- Bal, P.M., De Jong, S.B., Jansen, P.G.W., & Bakker, A.B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of i-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49, 306-331.
- Berntson, E., Naswall, K., & Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 413-425.
- Hornung, S. (2011). *Idiosyncratic deals and employability: A multifaceted relationship*. Presentation at the 71th Academy of Management Meeting, August 15, San Antonia, USA.
- Hornung, S., Glaser, J., & Rousseau, D.M. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Hornung, S., Rousseau, D.M. & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: antecedents and outcomes of I-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 739-764.
- Janssens, M., Sels, L., & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56, 1349-1378.
- Lai, L., Chang, K.T.T., & Rousseau, D.M. (2009). Idiosyncratic deals: Coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology*, 94, 547-556.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A., De Lange, A., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2), 136-157.
- Nauta, A. (2011). Tango op de werkvloer. *Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419-427.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.
- Rosen, C.C., Slater, D.J., Chang, D., & Johnson, R.E. (2011). Let's make a deal: development and validation of the ex post I-deals scale. *Journal of Management*, DOI: 10.1177/0149206310394865.
- Rousseau, D.M. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, 29, 260-273.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Rousseau, D.M., Hornung, S., & Kim, T.G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). *'Als het getij verloopt, verzet men de bakens'*. Inaugurale rede Radboud Universiteit Nijmegen.
- www.szwcongres.nl