

De auteurs van het hoofdartikel reageren op het commentaar van Hans van der Heijden

Terechte observaties vormen input voor onderzoeksagenda i-deals

Hans van der Heijden brengt in zijn commentaar enkele terechte zaken naar voren die deels refereren aan de uitkomsten van ons onderzoek, en deels aan de algemene waarde van de i-deals benadering voor de HRM-praktijk.

Wat betreft de eerste observatie die stelt dat de opmars van 'Het Nieuwe Werken' en persoonlijke keuze-budgetten het concept i-deal overbodig zouden kunnen maken; daar denken wij verzoenend over. Het zijn beide HR-interventies die organisaties instellen om daarmee invulling te geven aan i-deals. Ze laten de keuze over werktijden en/of salaris bij werknemers. Een kanttekening is daarbij wel belangrijk. Het zijn dan mogelijk werknemerkeuzes binnen de kaders van de organisatie met het signaal: 'je hebt alle vrijheid om van onze keuzemogelijkheden gebruik te maken'. Daar is niets op tegen en dit bestaat al langer in de vorm van telewerkregelingen en cafeteria-modellen. De vraag is daarbij of de keuzemogelijkheden die je krijgt, passen bij de persoonlijke keuzes die je zou willen maken. Benders en Delsen (2007) lieten al zien dat het deelnamepercentage aan een cafeteria-systeem bij de Nijmeegse Radboud Universiteit laag was: ongeveer 20 procent van de univer-

siteitsmedewerkers maakte er gebruik van. Ook bij andere organisaties is het de realiteit dat zelfs vrij te gebruiken opleidingsbudgetten maar voor vijftig procent door de werknemers benut worden. Je ziet daarom dat het i-deals concept vaak wordt geassocieerd met een hernieuwde dialoog tussen leidinggevende en werknemers. Het is dus geen passieve cafeteria-benadering, waarbij de invulling van arbeidsvoorwaarden op maat plaatsvindt tussen werknemer en een HRM-website, maar in een actieve dialoog tussen werknemer en leidinggevende, waarbij de belangen van beiden in een directe relatie moeten worden behartigd. Dat vergt vooral iets van de vaardigheden van werknemer en leidinggevende en minder van de HRM-afdeling.

Bedrijfseconomische context

De tweede observatie betreft de invloed van de bedrijfseconomische context van de organisatie op het kunnen en willen sluiten van i-deals met medewerkers. Een belangrijke observatie door Van der Heijden die zeer relevant is in deze crisistijd. We kunnen op basis van ons onderzoek daar niet veel inzicht in bieden. TNO heeft onlangs wel een vergelijking gemaakt tussen de WEA-data uit 2010 en uit 2008 (Klein Hesselink et al., 2011). Daaruit

blijkt dat de ervaren ruimte voor maatwerk op ontwikkeling, werktijden en salaris licht (bij niet meer dan 5 procent van de werkgevers), maar significant gedaald is. Dat duidt mogelijk op de invloed van de crisis. De benutting van de maatwerkruimte is echter niet gedaald, maar gelijk gebleven. We zijn het eens met de stelling dat instabiliteit in organisaties het sluiten van nieuwe i-deals zou kunnen bemoeilijken. Het vasthouden aan gemaakte i-deals zou in zo'n geval wel een kracht van de organisatie kunnen zijn. Grote reorganisaties zijn 'berucht' om hun korte termijn focus op kostenbesparing, waarbij de lange termijn kosten die het met zich meebrengt die besparing niet altijd rechtvaardigen. De lange termijn kosten zijn bijvoorbeeld het weglopen van juist de productieve werknemers, waarmee investeringen in kennis en ervaring verloren gaan. Juist zij kunnen zeer gevoelig zijn voor (psychologisch) contractbreuk als gevolg van gestaakte i-deals. Anderzijds toont dit onderzoek aan dat i-deals op het gebied van ontwikkeling en werktijden ook iets zouden kunnen opleveren; het zijn mogelijk niet enkel nice-to-have zoethoudertjes, maar aspecten van een business-wise HR-strategie.

De derde observatie betreft de mogelijk negatieve gevolgen van i-deals voor derden. Op basis van ons onderzoek kunnen we op dat niveau geen uitspraken doen. Alleen ten aanzien van i-deals in de salarissfeer stellen we de invloed op derden aan de orde. Daar zien we dat er een samenhang is met een groter vrijwillig verloop. Dat zou kunnen duiden op de observatie van Van der Heijden dat eerlijkheid betrachten belangrijk is. Mogelijk dat salarisdifferentiatie in organisaties voor de 'verliezende' partij een reden is om vrijwillig te vertrekken. Het kan ook andersom: prestatiebeloning geeft een signaal aan de 'winnende' partij dat ze meer waard zijn geworden op de arbeidsmarkt wat hun kansen vergroot op een andere baan. Hier zou verder onderzoek inzicht in kunnen bieden.

De vierde observatie betreft de rol van HRM bij het sluiten van i-deals. Wij zien zelf deze rol als informerend, ondersteunend en administrerend. Mocht dit leidinggevend helpen om goede i-deals te sluiten dan is dat de meerwaarde van HRM. We hebben helaas geen informatie over de functionele relatie tussen HRM en de leidinggevende. De organisatiegrootte als indicator voor meer ondersteuning bij maatwerkafspraken is daardoor mogelijk te grof. Ook hier pleiten we voor meer organisatieonderzoek naar de rol van HRM in het i-deals-proces tussen medewerker en leidinggevende.

Kosten i-deals

De laatste opmerking die Van der Heijden plaatst, betreft de kosten van i-deals. Wegen die wel op tegen de baten? Absoluut een terechte opmerking waar ons onderzoek wel voor een deel inzicht in biedt als de daadwerkelijke verzuim- en verlooppercentages die werkgevers in ons onderzoek rapporteren als HRM-kosten worden beschouwd en waar het sluiten van i-deals voor een klein deel mee samenhangt. Als Van der Heijden doelt op de (tijds)investering die nodig is om daadwerkelijk i-deals te sluiten, dan biedt ons onderzoek minder houvast. Er is in wetenschappelijk HRM-onderzoek sowieso weinig oog voor de kosten van HRM. Wat kost talentmanagement eigenlijk? Dat kan een belemmering zijn voor de HRM-praktijk om wetenschappelijke inzichten over te nemen. De business-case voor i-deals kan scherper en is voor verschillende werknemergroepen mogelijk niet gelijk. Voor te stellen is dat sterke sector-cao's in het geval van laagopgeleide werknemers kosteneffectiever zijn. Is dat bijvoorbeeld een reden waarom voor deze werknemergroep er minder ruimte voor i-deals is? De kosten om met sterke vakbonden anders te gaan onderhandelen zullen mogelijk niet opwegen tegen de baten. Rust in het arbeidsvoorwaardenbestel is van oudsher één van de peilers onder het poldermodel. Toch worstelen vakbonden op dit moment erg

met hun eigen rol bij arbeidsvoorwaardenvorming en hoor je daar geluiden om vooral ook een partij te zijn voor individuele werknemersbelangen. Dit in de vorm van bijvoorbeeld trainingen voor werknemers om weerbaarder te zijn in onderhandeling met werkgevers. Het commentaar van Van der Heijden schetst – mogelijk onbedoeld – de contouren van een onderzoeksagenda voor i-deals waar wetenschappers zich wat van moeten aantrekken (inclusief wijzelf). Enkele vragen hebben we met ons onderzoek van eerste antwoorden kunnen voorzien, maar toekomstig onderzoek dient zich meer te richten op de werkgever- en werknemeroverpeinzingen bij i-deals. De stelling ‘hoe meer maatwerk, hoe beter’ onder-

schrijven wij in ieder geval niet. Het maakt uit op welk gebied maatwerk geboden wordt. Het maakt waarschijnlijk ook uit aan wie maatwerk geboden wordt. Ons onderzoek laat wel zien dat i-deals überhaupt iets kunnen uitmaken – al is de impact op organisatie-uitkomsten gering.

Literatuur

- Benders, J.G.J.M., & Delsen, L. (2007). Ervaringen met arbeidsvoorwaarden à la carte in Nederland. *Tijdschrift voor HRM*, 10(1), 53-70
- Klein Hesselink, J., Kraan, K., Oeij, P., Vroome, E. de, Zwieter, M. van & Goudswaard, A. (2011). *Brochure WEA 2010: arbeidsbeleid in Nederlandse bedrijven en Instellingen*. Hoofddorp: TNO