

**Bibliografische gegevens**

**Titel:** *I-deals: Ideosyncratic deals employees bargain for themselves*

**Auteur:** Denise M. Rousseau

**Uitgever:** M.E. Sharpe Inc., 2005

ISBN 0 7656 1042 6

## Meer flexibiliteit met risico op onrechtvaardigheid

Ritchie de Blicck

**Het formele contract vertelt slechts een deel van het verhaal over de afspraken tussen werknemer en werkgever. In organisaties worden vaak aanvullende persoonlijke afspraken gemaakt. Alleen wat deze persoonlijke overeenkomsten precies inhouden, blijft nogal eens voor anderen verborgen. Over deze persoonlijke overeenkomsten – i-deals genoemd – gaat het boek ‘I-deals: Ideosyncratic deals employees bargain for themselves’.**

I-deals zijn overeenkomsten die individuele werknemers met hun werkgever onderhandelen. Ze zijn per definitie niet standaard van aard en beide partijen halen er hun voordeel uit. I-deals zijn er niet alleen voor popsterren of CEO's. Ook gewone werknemers maken individuele afspraken over carrière, functie-inhoud, werktijden en salaris. Verwacht mag worden dat in de toekomst steeds vaker persoonlijke afspraken worden gemaakt. Als medewerkers verschillend worden behandeld, roept dat vaak negatieve reacties op bij anderen in de organisatie. Het grote voordeel van de i-deals is de flexibiliteit, de keerzijde is echter het risico van onrechtvaardigheid. Denise Rousseau probeert de traditionele

opvattingen te weerleggen dat standaardisatie de enige manier is om rechtvaardigheid in organisaties te realiseren. Zij schetst de werkelijkheid van het bestaan en ontstaan van persoonlijke deals en leert hoe op een effectieve wijze een win-win-situatie van flexibiliteit en rechtvaardigheid kan worden gecreëerd.

### Terreinafbakening

In het eerste hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de definitie van i-deals. Er worden voorbeelden gegeven van persoonlijke overeenkomsten van popsterren én van gewone werknemers.

Het ontstaan van i-deals is inherent aan het gegeven dat arbeidsovereenkomsten onvolledig zijn en dat sommige werksituaties werknemers flexibiliteit bieden om hun arbeidsrelatie naar eigen voorkeur in te richten. De mogelijkheid om de arbeidsvoorwaarden en -condities te individualiseren is vaak een beloning voor bijzondere verdiensten, voor hooggewaardeerde werknemers. Individuele overeenkomsten kunnen op vier verschillende manieren ontstaan: via actieve onderhandeling, via passieve toestemming, op initiatief van werknemer danwel werkgever. Werksitu-

aties verschillen in hun mogelijkheden voor flexibiliteit en in de wijze waarop individuele overeenkomsten tot stand komen. In hoofdstuk 3 worden i-deals onderscheiden van hun disfunctionele tegenpolen: voorkeursbehandeling en ongeoorloofde toe-eigening. Legitimiteit is het essentiële onderscheid tussen deze vormen. Legitimiteit is echter geen kwestie van een individuele opvatting. De legitimiteit van i-deals is een consequentie van de condities waaronder ze ontstaan zijn: de motieven van de betrokken partijen en hoe deze zijn gecommuniceerd naar en begrepen door de andere medewerkers in de organisatie. De i-deal als zodanig blijkt tot op heden nog geen onderwerp geweest te zijn van organisatieonderzoek. Maar de i-deal is nauw gerelateerd aan onderwerpen die wel zijn onderzocht, zoals de balans tussen werk en privé, het psychologisch contract, functiecreatie, etc. In hoofdstuk 4 worden vanuit deze eerdere onderzoeken conclusies getrokken met betrekking tot de dynamiek rond i-deals.

### **Wat, hoe en waarvoor**

Voor wie wil weten wat i-deals nu eigenlijk zijn, hoe ze tot stand komen en wat de effecten ervan zijn, zijn de hoofdstukken 5, 6 en 7 het meest interessant. In hoofdstuk 5 wordt een typologie van i-deals gepresenteerd. Die typologie is gebaseerd op twee dimensies, de condities waaronder de i-deal ontstaat (werving, bijzondere prestaties of behoud) en wie de totstandkoming van de deal initieert (de werkgever of de werknemer). Hoofdstuk 6 gaat nader in op de onderhandelingsprocessen die aan de totstandkoming van de i-deal ten grondslag liggen. Bepaalde tactieken blijken de kans op succes te vergroten. Het gaat daarbij niet alleen om de echte onderhandelingen, maar ook om wat er aan voorwerk wordt gedaan en om de nazorg. Hoofdstuk 7 gaat vervolgens in op de effecten van i-deals op de andere medewerkers in de organisatie. Een i-deal is pas echt effectief als er ook voor

de collega's winst is te behalen of ten minste geen verlies betekent. Medewerkers reageren eerder positief op een i-deal als ze de betreffende collega respecteren, geëngageerd zijn aan de organisatie en de werkgever en de implementatie van de deal hen niet benadeelt. Een i-deal wordt al snel als nadelig beoordeeld wanneer deze de relatieve positie ten opzichte van collega's (peers) verandert. I-deals ontstaan op het snijvlak van krapte op de arbeidsmarkt, de behoefte van de organisatie aan goede medewerkers en de kunde van managers om hun medewerkers te motiveren. HR-beleid stoelt op de gedachte dat een systematische en consistente benadering van medewerkers van essentieel belang is om eerlijkheid, samenwerking en efficiëntie te bewerkstelligen. Alhoewel i-deals per definitie geen standaard karakter hebben, kunnen ze toch een zeer effectieve aanvulling op het HR-beleid zijn. Het cruciale punt is dat op een goede wijze wordt omgegaan met het spanningsveld tussen consistentie en flexibiliteit. Het creëren van een gedeeld begrip van de omstandigheden waaronder i-deals mogelijk en passend zijn, is de sleutel voor succes.

### **De cultuur bepaalt**

Wat werknemers vinden van het onderhandelen van hun individuele voorwaarden is sterk cultureel bepaald. In Amerika is er veel meer ruimte voor individuele onderhandelingen dan in Azië (zie ook de bijdrage van Chung in dit nummer). De individuele onderhandelingsruimte wordt ten eerste bepaald door het feit of de werknemer voor zijn eigen belang kan en mag opkomen. Ten tweede is van belang of andere werknemers een aparte behandeling van een collega tolereren. Ten derde speelt een rol of de gewenste afspraken cultureel en wettelijk gezien acceptabel zijn.

In hoofdstuk 10 worden lessen voor de toekomst getrokken. Effectieve i-deals komen onder dezelfde omstandigheden tot stand als goede relaties en zakelijke overeenkomsten.

Het gaat om vertrouwen tussen werkgever en werknemer, om oog hebben voor elkaars wensen en behoeften, om het hebben van de juiste informatie over elkaars belangen, het respecteren dat te maken afspraken anderen in de organisatie raken en het vermijden van opportunisme. De uitdaging voor de toekomst is de scherpe kantjes van individuele onderhandelingen te halen en daardoor grotere flexibiliteit te realiseren met behoud van rechtvaardigheid.

### **Conclusie**

Dit boek is zowel voor de HR-manager als leidinggevenden als individuele werknemers

interessant. De individualisering neemt nog steeds toe. Verwacht mag worden dat in organisaties steeds vaker naar flexibiliteit wordt gezocht om aan individuele wensen tegemoet te komen. Dit geldt zeker tijdens de huidige situatie van krapte op de arbeidsmarkt.

Werknemers leren uit dit boek hoe ze hun onderhandelingen het beste kunnen inrichten. HR-managers en leidinggevenden leren dat rechtvaardigheid ook zonder strikte standaardisatie kan worden bereikt.

---

Mw. drs. R.A.L. de Bleeck is redacteur van het *Tijdschrift voor HRM*.