

# Iedereen een i-deal?

Cristel van de Ven, Aukje Nauta, Irene de Pater en Annelies van Vianen

*In dit artikel beschrijven we de resultaten van een observatieonderzoek naar dialoog en i-deals in Universitair Medische Centra (UMC's) en bij ING. I-deals zijn unieke afspraken over werk, ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden die medewerkers met hun leidinggevende maken. Doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de aard en kwaliteit van de gesprekken die medewerkers en leidinggevenden met elkaar voeren en de i-deals die ze maken. Van 73 gesprekken (45 in 7 UMC's, 28 bij ING) zijn video-opnames gemaakt en de deelnemende leidinggevenden en medewerkers vulden voor en na het gesprek een vragenlijst in. Uit het onderzoek blijkt dat ongeveer een kwart van de gemaakte afspraken i-deals zijn. Zowel medewerkers als leidinggevenden rapporteerden over de gemaakte afspraken. Medewerkers zeggen vaker een i-deal te sluiten met hun leidinggevende als hun leidinggevende pro sociaal georiënteerd is, en hij/zij tevreden is over de werkprestaties van de medewerker. Leidinggevenden zeggen vaker een i-deal te sluiten met hun medewerker als ze zelf tijdens het gesprek probleemoplossend onderhandelen en als hun medewerkers kansen opzoeken. We geven in dit artikel de aanbeveling om i-deals als HR-praktijk zorgvuldig te introduceren, met oog voor rechtvaardigheid, met aandacht voor de benodigde onderhandelvaardigheden en desgewenst met hulp van een neutrale procesbegeleider. Op deze wijze krijgen alle medewerkers de kans om i-deals te sluiten.*

### Inleiding

Duurzame inzetbaarheid is voor veel organisaties van groot belang, omdat de aard van het werk vaak complex en veranderlijk is en continu leren vereist. Daarnaast vergrijsst en ontgroent de bevolking. Langer doorwerken is nodig om pensioen en AOW betaalbaar te houden. Een belangrijke vraag is: hoe blijven mensen inzetbaar, liefst tot aan 65 jaar of zelfs erna? De dialoog die leidinggevenden en medewerkers voeren over wat de medewerker kan en wil leren zou wel eens van cruciaal belang kunnen zijn voor het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers. Toch is er tot nu toe nauwelijks onderzoek gedaan naar 'echte gesprekken' zoals die tussen leidinggevenden en medewerkers plaatsvinden, vaak binnen de context van een jaarlijkse gesprekscyclus. Hoe zien die gesprekken eruit, welke afspraken maken leidinggevenden en medewerkers en komen die afspraken ten goede aan de inzetbaarheid van de medewerker? In dit onderzoek onderscheiden we algemene afspraken die leidinggevenden en medewerkers met elkaar maken van

Drs. C. van de Ven doet promotieonderzoek naar dialoog en i-deals in relatie tot inzetbaarheid. Zij doet dit onder begeleiding van prof. dr. A. E. M. van Vianen, hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Amsterdam.

Prof. dr. A. Nauta is bijzonder hoogleraar Employability in werkrelaties vanwege de NSvP aan de Universiteit van Amsterdam. Dr. ing. I. E. de Pater is universitair docent Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Amsterdam.

idiosyncratische deals (i-deals). I-deals zijn *niet-standaard afspraken* over werk en arbeidsvoorwaarden die medewerkers en hun leidinggevende onderling sluiten en die gunstig zijn voor zowel de medewerker als de organisatie (Rousseau, 2005; zie verder in het Redactioneel van dit themanummer, Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012). I-deals zijn specifiek en uniek: een i-deal is op maat gesneden voor de desbetreffende medewerker en geldt niet automatisch voor andere medewerkers in vergelijkbare functies.

### **Soorten i-deals**

Eerder onderzoek laat zien dat er verschillende soorten i-deals zijn (Rousseau, 2005; Rousseau, Hornung, & Kim, 2009; Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008). Zo wordt er onderscheid gemaakt tussen ontwikkelgerichte en op flexibiliteit gerichte i-deals. Ontwikkelgerichte i-deals betreffen speciale mogelijkheden voor werknemers om hun vaardigheden en carrière uit te bouwen. Op flexibiliteit gerichte i-deals betreffen afspraken over flexibele werkuren en –tijden. Meer algemeen veronderstellen we dat i-deals twee typen afspraken kunnen omvatten, te weten afspraken die een medewerker ontzien, en afspraken die een medewerker ontwikkelen. *Ontzie i-deals* zijn gericht op aanpassingen van het werk, om tegemoet te komen aan (tijdelijk of toekomstig) verminderde inzetbaarheid van medewerkers. Het betreft bijvoorbeeld afspraken om taken af te stoten of minder te werken. Dergelijke ontzie-afspraken maken het werk lichter, minder belastend en/of gemakkelijker. *Ontwikkel i-deals* maken het werk daarentegen leerzamer, uitdagender en interessanter. Ze ‘stretchen’ medewerkers om meer en/of complexere taken en verantwoordelijkheden aan te kunnen. We gaan exploratief na of en in welke mate leidinggevend en medewerkers ontzie of ontwikkel i-deals met elkaar sluiten.

*Langer doorwerken  
is nodig*

### **Creatieve dialoog**

I-deals komen tot stand in creatieve dialogen (Rousseau, 2005) tussen leidinggevend en medewerkers. Tijdens een creatieve dialoog ontstaat er iets nieuws. Het ene goede idee leidt tot het andere, of het ene matige idee leidt tot een volgend beter idee (Doosje & De Groot, 2011). In een creatieve dialoog proberen gesprekspartijen om verschillende zienswijzen en belangen te integreren (Pruitt, Rubin, & Kim, 2003). Men bedenkt samen oplossingen die alle belangen dienen. Voor het voeren van een creatieve dialoog hebben gesprekspartners goede gespreksvaardigheden nodig. Het begint met goed luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD). Daarnaast weten gesprekspartners tijdens een creatieve dialoog te schakelen tussen diverse communicatieniveaus: inhoud, procedure, interactie en relatie (Joosse & Doyer, 2012). Zij wisselen argumentaties

en betogen (*inhoud*) af met bijvoorbeeld een ferme beslissing of juist met het openlijk “parkeren” van punten (*procedure*). Waar nodig benoemen zij wat er gebeurt (*interactie*), bijvoorbeeld: “Ik zie dat mijn woorden je onzeker maken, klopt dat?” Gesprekspartners schromen niet om hun gevoel uit te spreken (*emotie*), bijvoorbeeld: “We blijven hangen in een welles-nietes spelletje en dat maakt me boos”. Bij een creatieve dialoog doet zowel het hoofd (verstand) als het hart (invoelen en inleven) mee (Doosje & De Groot, 2011).

Gratton en Ghoshal (2002) omschrijven een creatieve dialoog als een mix van analytische rationaliteit en emotionele authenticiteit. Analytische rationaliteit betekent bijvoorbeeld dat gesprekspartners onderbouwde argumenten uitwisselen en de tijd goed bewaken (communicatieniveaus: inhoud en procedure). Emotionele authenticiteit betekent dat men gedachten en gevoelens uitspreekt, respect toont en persoonlijke voorbeelden geeft (communicatieniveaus: interactie en emotie). Een gesprek zonder ratio en emotie is volgens Gratton en Ghoshal (2002) een ‘dehydrated talk’; droge gesprekskost die tot niets leidt. Een creatieve dialoog is het tegenovergestelde, zoals een duo in ons onderzoek liet zien tijdens een voortgangsgesprek. Leidinggevende en medewerker hadden elk van tevoren, aan de hand van een formulier, opgeschreven hoe zij de voortgang ten opzichte van de jaardoelen beoordeelden. De eerste tien minuten van het gesprek gebruikten zij om hun schriftelijke verslagen te verduidelijken, verschillen van inzicht te bespreken, het formulier aan te vullen en te ondertekenen. Vervolgens schoof de leidinggevende het formulier met een opzichtig gebaar opzij en zei: “Zo, nu hebben we de formaliteiten gehad en kunnen we een echt gesprek hebben. Hoe gaat het met je?” Waarna de medewerker vertelde over zijn persoonlijke motivatie, angsten en drijfveren.

*Creatieve dialoog kenmerkt zich door een gelijkwaardige opstelling van gesprekspartners*

Een creatieve dialoog kenmerkt zich tot slot door een gelijkwaardige opstelling van de gesprekspartners, ongeacht hiërarchische verschillen. Deze opstelling zie je bijvoorbeeld aan een evenredige beurtverdeling, samen de agenda bepalen en de tijd bewaken, over en weer vragen stellen, respect voor elkaar tonen en de oordelen over elkaars inbreng uitstellen tot een geschikt moment (Doosje & De Groot, 2011).

### ***Kwaliteit van de relatie***

Creatieve dialogen zijn waarschijnlijker wanneer de gesprekspartners een goede (werk)relatie hebben (Nauta, Doosje, De Pater, & van Bloois, 2011), in het Engels ook wel aangeduid met leader-member exchange ofwel LMX (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Scandura, 1987).

De LMX-theorie stelt dat de kwaliteit van een relatie tussen een leidinggevende en een medewerker wordt bepaald door (a) de waardering van de leidinggevende voor de prestaties van de medewerker en (b) informele onderhandelingen over taken die iemand toegewezen krijgt, in ruil voor zaken als toewijding en loyaliteit (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dit laatste is een dynamisch proces; door de tijd heen kan een uitwisselingsrelatie tussen leidinggevende en medewerker verbeteren maar ook verslechteren.

Graen en Uhl-Bien (1995) beschrijven verschillende fasen van een uitwisselingsrelatie. Bij de start van een werkrelatie zijn leidinggevende en medewerker vreemden voor elkaar en is hun ruilrelatie formeel en economisch van aard. Wanneer (één van de) gesprekspartners zich inzetten om de werkrelatie te verbeteren, bijvoorbeeld door ontwikkelmogelijkheden aan te bieden of door extra inzet te tonen, worden leidinggevende en medewerker 'goede kennissen' van elkaar. In deze fase is de uitwisseling niet louter formeel en economisch, maar wordt hij ook persoonlijker. De leidinggevende en medewerker worden 'volwassen partners' wanneer zij elkaar vertrouwen, loyaal zijn aan elkaar en bereid zijn om zaken uit te ruilen zonder er direct iets voor terug te krijgen. In deze fase hebben medewerker en leidinggevende behalve een zakelijke band ook een emotionele band.

Shore, Tetrick, Lynch en Barksdale (2006) onderscheiden economische en sociale uitwisselingsrelaties. Bij economische uitwisselingsrelaties ligt de nadruk op de financiële en meer tastbare aspecten van een werkrelatie, zoals salaris en arbeidsvoorwaarden. Bij sociale uitwisselingsrelaties ligt de nadruk op de sociaal-emotionele aspecten van een werkrelatie, zoals onderling vertrouwen en de bereidheid om in de relatie te investeren. In laatstgenoemde uitwisselingsrelaties is er sprake een 'norm van wederkerigheid' (Blau, 1964; Gouldner, 1960): medewerkers en organisaties voelen zich over en weer geroepen om wat voor de ander over te hebben en om wat voor de ander te doen. Medewerkers die ervaren dat hun werkgever de sociale aspecten van de werkrelatie belangrijk vindt, vertonen vaker gunstig gedrag voor de organisatie (Shore et al., 2006). Door in dit onderzoek de kwaliteit van de werkrelatie tussen leidinggevende en medewerker te bestuderen, krijgen we inzicht in sociale uitwisselingsrelaties op de werkvloer.

Kwalitatief goede sociale uitwisselingsrelaties vormen de basis voor het sluiten van i-deals. In een onderzoek in Amerikaanse en Duitse ziekenhuizen vonden Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer en Weigl (2010) een positieve samenhang tussen LMX en i-deals. In ons onderzoek verwachten we een zelfde relatie te vinden. Op basis van bovenstaande theorie formuleren we twee hypothesen. *Hypothese 1* is: Leidinggevendenden die

tevreden zijn over de werkprestaties van een medewerker sluiten vaker i-deals (H1). *Hypothese 2* luidt: Leidinggevend (H2a) en medewerkers (H2b) die positiever oordelen over de sociale uitwisselingsrelatie met hun medewerker respectievelijk leidinggevende sluiten vaker i-deals.

### **Prosociale waardeoriëntatie en onderhandelen**

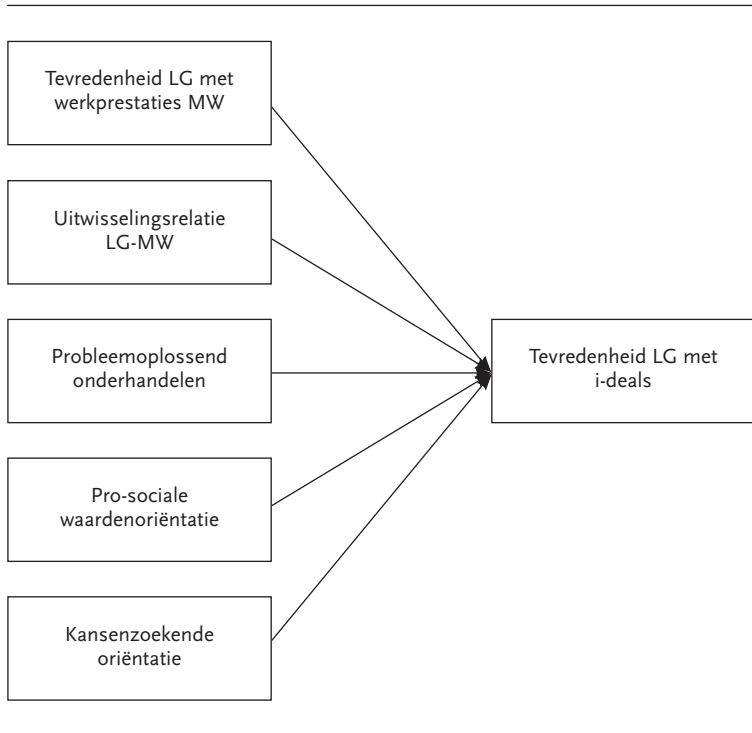
Wanneer gesprekspartners een creatieve dialoog voeren, streven ze niet louter het eigen belang na, maar ook dat van de ander. Sommige mensen zijn meer dan anderen geneigd om oog te hebben voor andermans belang; zij hebben een zogenaemde prosociale waardeoriëntatie (Krebs, 1970; Van Lange et al., 1997). Uit onderzoek blijkt dat een prosociale waardeoriëntatie positief samenhangt met probleemoplossend onderhandelen (Nauta, De Dreu, & Van der Vaart, 2002), een onderhandelingsstijl waarbij partijen hun beider belangen proberen te integreren in een win-win-oplossing (Blake & Mouton, 1970; Pruitt, Rubin, & Kim, 2003). Probleemoplossende gesprekspartners puzzelen samen aan oplossingen om de koek te vergroten in plaats van te touwtrekken om een bestaande koek te verdelen. Zo kan een dag thuiswerken zorgen voor een betere balans tussen werk en privé. Dit levert voor de werkgever een meer gemotiveerde medewerker op die haar tijd beter kan benutten, onder andere door ‘concentratieklussen’ op de vaste thuiswerkdag te doen. Wanneer een dergelijke afspraak ook acceptabel is voor naaste collega’s, is aan de voorwaarden van een i-deal voldaan (Rousseau, 2005). *Hypothese 3* luidt: Leidinggevend (H3a) en medewerkers (H3b) die hoger scoren op pro-sociale waardeoriëntatie sluiten vaker i-deals. *Hypothese 4* luidt: Leidinggevend (H4a) en medewerkers (H4b) die een meer probleemoplossende onderhandelingsstijl hebben sluiten vaker i-deals.

Sommige mensen  
hebben meer oog voor  
andermans belang

### **Risico's en kansen**

Hoewel mensen ook nu al, vaak zonder het te beseffen, i-deals sluiten, is het nog geen wijdverbreide HR-praktijk (Nauta, Oeij, Huiskamp, & Goudswaard, 2007). Voor het sluiten van i-deals moeten zowel leidinggevend als medewerkers het lef hebben om buiten gebaande paden te treden. Elliot en Trash (2010) beweren dat sommige mensen zich richten op het vermijden van risico's ('avoidance orientation') terwijl anderen zich richten op het zoeken van kansen ('approach orientation'). Risicomijders zijn geneigd zich aan de regels te houden, terwijl kanszoekers mogelijkheden zoeken om het werk aantrekkelijker te maken. Om die reden verwachten we dat leidinggevend (*Hypothese 5a*) en medewerkers (*Hypothese 5b*) met een kanszoekende houding vaker i-deals sluiten.

In figuur 1 staan alle hypothesen samengevat in een theoretisch model over i-deals en determinanten van i-deals.



Figuur 1. Theoretisch model over i-deals en determinanten van i-deals.

### Methode van onderzoek

#### **Deelnemers en procedure**

Drieënzeventig duo's bestaande uit een leidinggevende en een medewerker deden mee aan het observatieonderzoek: 45 duo's afkomstig uit 7 universitaire medische centra (hierna: UMC's) en 28 duo's uit diverse onderdelen van ING Bank (hierna: de bank). Bij zowel de UMC's als bij de bank staat inzetbaarheid hoog op de agenda. HR-directeuren en beleidsmedewerkers van deze organisaties zijn op zoek naar inzichten in wat wel en niet werkt ter verhoging van de inzetbaarheid van hun medewerkers. De onderzoekers kwamen met hen in contact en interesseerden hen voor deelname aan het onderzoek. Contactpersonen per deelnemende organisatie brachten het onderzoek onder de aandacht van de werknemers. Geïnteresseerde leidinggevend en medewerkers konden zich bij de onderzoekers melden voor meer informatie. Vervolgens vroegen sommige geïnteresseerde leidinggevend en medewerkers een (aantal) medewerker(s) respectievelijk hun leidinggevende om met hen,

als duo, deel te nemen aan het onderzoek. In andere gevallen benaderden de onderzoekers de desbetreffende medewerkers of leidinggevende. Wanneer zowel medewerker als leidinggevende vrijwillig wilden meewerken, maakte de onderzoeker concrete afspraken met het duo over het maken van een gespreksopname en het invullen van vragenlijsten.

*Video-opnames.* De deelnemende duo's voerden gesprekken die voorgeschreven zijn in het kader van de gesprekscyclus in hun organisatie. De gesprekken werden op video opgenomen. Bij de UMC's namen we vooral jaargesprekken op. Tijdens jaargesprekken maken medewerkers en leidinggevendens afspraken over werk en ontwikkeling voor het aankomende jaar. Ook namen we bij de UMC's een aantal werkbesprekingen op. Bij de bank namen we planningsgesprekken, voortgangsgesprekken en coachingsgesprekken op. Tijdens planningsgesprekken maken bankemployees met hun leidinggevende afspraken voor het komende jaar. Deze afspraken vallen uiteen in resultaatafspraken (over te behalen targets) en ontwikkelafspraken (over te ontwikkelen competenties). Voortgangsgesprekken bij de bank hebben net als de werkbesprekingen bij de UMC's als belangrijkste doel het bespreken van concrete en praktische vraagstukken op het werk. Tijdens coachingsgesprekken praten leidinggevendens en medewerkers over de voortgang ten opzichte van de resultaat- en ontwikkelafspraken. Alle gesprekken vonden plaats op de reguliere werklocatie van de deelnemende duo's.

*De gesprekken werden op video opgenomen*

*Vragenlijsten.* Een week voorafgaand en direct na het gesprek vulden de deelnemers een schriftelijke vragenlijst in. In de eerste vragenlijst vroegen we onder andere naar prosociale waardeoriëntatie, risicomijdende en kanszoekende oriëntatie en de sociale uitwisselingsrelatie. Leidinggevendens beantwoordden in de eerste vragenlijst ook vragen over hun tevredenheid met de prestaties van de desbetreffende medewerker. In de tweede vragenlijst vroegen we leidinggevendens en medewerkers welke afspraken ze tijdens het gesprek hadden gemaakt, hoe uniek zij deze afspraken vonden (i-deals) en welke onderhandelingsstijlen men gebruikt had.

*Nabespreking van de dialoog.* Na afloop van de gespreksopname konden de deelnemende duo's gebruik maken van dialoogcoaching. Tijdens een dialoogcoachsessie besprak een coach het gesprek met beide gesprekspartners tegelijkertijd na. Dit gebeurde op basis van de observaties van het gesprek, meestal met behulp van fragmenten uit de video-opname. Vierenvijftig van de 73 duo's maakten gebruik van het aanbod. Externe (46 keer) en interne (8 keer) coaches verzorgden de dialoogcoaching. Dit artikel doet tevens verslag van de professionele, kwalitatieve oorde-

len van de externe dialogcoaches over de gevoerde gesprekken. Op dit moment zijn de video-opnames alleen gebruikt door de dialogcoaches, ten behoeve van hun nabesprekingen met de deelnemende duo's. In de toekomst willen we de video-opnames gebruiken voor wetenschappelijke analyses, zodat we verbanden kunnen toetsen tussen de kwaliteit van de dialoog en de inzetbaarheid een jaar na het gesprek.

*Demografische kenmerken respondenten.* De gemiddelde leeftijd van de deelnemende medewerkers was 41 jaar, die van de leidinggevendenden was 46 jaar. Van de medewerkers was 30 procent man, van de leidinggevendenden was dat 51 procent. Bij de bank waren de percentages mannen hoger dan bij de academische ziekenhuizen, zowel bij de medewerkers (61% vs. 10%) als bij de leidinggevendenden (82% vs. 34%). De deelnemers waren verdeeld over verschillende functiegroepen en organisatieonderdelen: van hoog tot laag en van staf tot lijn. Er deden bijvoorbeeld verpleegkundigen en artsen in opleiding mee aan het onderzoek, samen met hun leidinggevendenden, evenals P&O-adviseurs, private bankers en IT-medewerkers. Het merendeel van de deelnemers was hoog opgeleid: 78 procent van de medewerkers en 94 procent van de leidinggevendenden had een hbo- of woopleiding. De leidinggevendenden werkten gemiddeld tien jaar bij hun organisatie, waarvan drie jaar in hun huidige functie; bij de medewerkers was dat respectievelijk twaalf jaar en vijf jaar. De medewerkers bij de UMC's waren gemiddeld ruim 6,5 jaar in functie, de medewerkers bij de bank gemiddeld ruim 2,5 jaar. De leidinggevendenden bij de UMC's waren gemiddeld bijna 4,5 jaar in functie, die bij de bank gemiddeld bijna 2 jaar.

*Na afloop konden de deelnemende duo's gebruik maken van dialoogcoaching*

### **Gebruikte schalen**

In het onderzoek zijn de volgende schalen gebruikt: prosociale waardeoriëntatie, risicomijdende en kanszoekende oriëntaties, tevredenheid van de leidinggevende met de prestaties van de medewerker, sociale uitwisselingsrelatie (LMX), gemaakte afspraken, uniekheid van de gemaakte afspraken, aard en inhoud van de afspraken, en onderhandelingsstijlen. Prosociale waardeoriëntatie werd gemeten met een schaal ontwikkeld door De Dreu en Nauta (2009). Deze schaal vertaalden we naar gespreksituaties. De vragen meten de mate waarin mensen tijdens een gesprek respectievelijk de eigen en andermans doelen voor ogen hebben. Risicomijdende en kanszoekende oriëntaties zijn gemeten met de schalen van Elliot en Trash (2010). De tevredenheid van de leidinggevende over de werkprestaties van hun medewerker is gemeten met de schaal van De Pater et al. (2009). De kwaliteit van de relatie (LMX) kan zowel vanuit het perspectief van de leidinggevende als de medewerker gemeten worden (Liden, Wayne, & Stillwell, 1993). Eerder onderzoek heeft geen verband



aangetoond tussen de beoordeling van de kwaliteit van de relatie vanuit beide perspectieven (Gerstner & Day, 1997). In dit onderzoek hebben zowel leidinggevendenden als medewerkers hun oordeel over de werkrelatie gegeven. LMX is gemeten met de schaal van Graen en Uhl-Bien (1997). I-deals maten we door eerst aan deelnemers te vragen welke concrete afspraken ze in het voorafgaande gesprek gemaakt hadden. Per concreet geformuleerde afspraak vroegen we vervolgens in hoeverre de respondent deze afspraak typeerde als 'standaard', 'deels standaard / deels uniek' of 'uniek', waarbij we uniek definieerden als 'afwijkend van standaardregelingen voor medewerkers in vergelijkbare functies'. Voor het in dit onderzoek geïntroduceerde onderscheid tussen ontwikkel- en ontzie afspraken ontwikkelden we een nieuwe schaal. Ontwikkelafspraken maten we door te vragen of gemaakte afspraken het werk leerzamer, interessanter en uitdagender maken. Ontzie afspraken maten we door te vragen of gemaakte afspraken het werk minder belastend, gemakkelijker, en lichter maken. De gehanteerde onderhandelingsstijlen hebben we gemeten met een schaal ontwikkeld door De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer, en Nauta (2001).

*De medewerkers bij de bank waren gemiddeld ruim 2,5 jaar in functie*

De hiervoor genoemde schalen zijn elk met 3 tot 7 items gemeten. De meeste schalen zijn voldoende betrouwbaar gemeten, met uitzondering van de kanszoekende oriëntatie en de onderhandelingsstijlen toegeven en forceren. Voorbeelden van vragen behorende bij de schalen, en de betrouwbaarheid van de schalen staan in de bijlage.

## **Resultaten**

De resultaten bestaan uit twee delen: kwantitatief, op basis van de vragenlijsten, en kwalitatief, op basis van de observaties van de dialogen door externe dialoogcoaches.

### ***Kwantitatieve resultaten***

*Beschrijvende resultaten.* De leidinggevendenden in deze steekproef waren gemiddeld tevreden met de werkprestaties van de medewerker ( $M = 5.67$  op een schaal van 1 tot 7).

De leidinggevendenden en de medewerkers oordeelden beide even positief over de uitwisselingsrelatie die ze met de ander hadden, met gemiddelden van respectievelijk 3.94 en 3.92 voor leidinggevendenden en medewerkers op een schaal van 1 (zeker niet) tot 5 (zeker wel). Slechts 17 procent van zowel de medewerkers als de leidinggevendenden gaf de werkrelatie een gemiddeld cijfer lager dan 3.5. Leidinggevendenden en medewerkers scoorden zichzelf het hoogst op de probleemoplossende onderhandelingsstijl en het laagst op de vermijdende onderhandelingsstijl. De verschillen

tussen leidinggevenden en medewerkers op de onderhandelingsstijlen forceren en vermijden waren niet significant. De verschillen tussen leidinggevenden en medewerkers op de stijlen toegeven en probleem oplossen waren dit wel. Leidinggevenden onderhandelden, naar eigen zeggen, significant meer probleemoplossend en gaven meer toe dan medewerkers. De medewerkers scoorden significant hoger op pro-zelf waardeoriëntatie (gericht op eigen belang) dan hun leidinggevenden. Daarentegen scoorden de leidinggevenden significant hoger op prosociale waardeoriëntatie (gericht op andermans belang) dan hun medewerkers. Leidinggevenden en medewerkers scoorden gemiddeld even hoog op kanszoekende oriëntatie, en hetzelfde gold voor risicomijdende oriëntatie. De deelnemers scoorden hoger op kanszoekende dan op risicomijdende oriëntatie. De verschillen waren significant.

	Leiding- gevenden		Medewerkers	
	M	SD	M	SD
Tevredenheid LG met werkprestaties MW	5.67	.70		
Uitwisselingsrelatie	3.94	.51	3.92	.47
Probleem oplossen	3.83***	.66	3.55***	.58
Toegeven	3.32***	.63	2.91***	.54
Forceren	2.38	.55	2.52	.51
Vermijden	1.95	.56	2.09	.57
Prosociale waardeoriëntatie	4.05***	.40	3.68***	.47
Pro-zelf waardeoriëntatie	3.53***	.60	3.87***	.37
Kanszoekende oriëntatie	5.86	.41	5.82	.45
Risicomijdende oriëntatie	2.78	1.02	3.03	.92

Gemiddelden op dezelfde rij met superschrift verschillen significant van elkaar, \*\*\*  $p < .001$ .

Tabel 1. Gemiddelden en standaarddeviaties op de onafhankelijke variabelen, apart voor leidinggevenden en medewerkers.

*Afspraken en i-deals.* In de tweede vragenlijst rapporteerden medewerkers in totaal 251 gemaakte afspraken, dat is ruim drie afspraken per medewerker. Leidinggevenden noteerden in de tweede vragenlijst een totaal van 278 gemaakte afspraken, bijna 4 afspraken per leidinggevende. In elk gesprek is minimaal één afspraak gemaakt. Volgens de medewerkers was ongeveer een derde van alle gemaakte afspraken uniek (een i-deal). Bij leidinggevenden lag dit percentage lager, op ongeveer een kwart. De overige gemaakte afspraken werden door de deelnemers gekwalificeerd als standaard, of als deels standaard en deels uniek.

Afspraken	Leidinggevenden		Medewerkers	
	N	Percentage	N	Percentage
Standaardafspraken	100	36%	110	44%
Deels standaard / deels unieke afspraken	111	40%	61	24%
Unieke afspraken	67	24%	80	32%
Totaal aantal gemaakte afspraken	278	100%	251	100%

Tabel 2. Aantal gemaakte afspraken en de beleefde mate van uniekheid.

Ruim de helft van zowel de medewerkers als de leidinggevenden (53% respectievelijk 55%) gaf aan tijdens het gesprek minimaal één i-deal te hebben gesloten. De andere helft maakte naar eigen zeggen wel afspraken, maar geen van die afspraken betitelden ze zelf als uniek. Tabel 3 toont de mate van overeenstemming tussen leidinggevenden en medewerkers over het sluiten van minimaal één i-deal tijdens het gesprek. Dertig procent van de gesprekken leidde volgens zowel de leidinggevende als de medewerker tot minimaal één i-deal. In bijna de helft van de gevallen vond slechts één van de gesprekspartners dat er minimaal één i-deal was gesloten. De andere gesprekspartner beoordeelde de afspraken echter als standaard of als deels standaard, deels uniek. En bij 22 procent van de gesprekken vond geen van beide gesprekspartners dat ze een i-deal hadden gesloten.

		Minimaal 1 i-deal gesloten volgens MW			
		Nee		Ja	
		N	Percentage	N	Percentage
Minimaal 1 i-deal gesloten volgens LG	Nee	16	22%	17	23%
	Ja	18	25%	22	30%

Tabel 3. Mate van overeenstemming tussen leidinggevenden en medewerkers over het sluiten van minimaal één i-deal (N=73).

Om de hypothesen te toetsen, rapporteren we in Tabel 4 de resultaten van de t-toetsen. Er zijn aparte t-toetsen gedaan voor (wel versus geen) i-deals zoals waargenomen door leidinggevenden en voor (wel versus geen) i-deals zoals waargenomen door medewerkers. Leidinggevenden oordeelden positiever over de werkprestaties van medewerkers die naar eigen zeggen een i-deal sloten dan over de werkprestaties van medewerkers die naar eigen zeggen geen i-deal sloten. Dit biedt steun voor Hypothese 1. Er waren geen verschillen in waargenomen kwaliteit van de uitwisselingsrelatie (LMX) tussen duo's met en zonder i-deals. Hypothese 2 is daarmee verworpen. Medewerkers die naar eigen zeggen tenminste één i-deal sloten, hadden significant vaker een leidinggevende

met een prosociale waardeoriëntatie dan medewerkers zonder i-deal. Dit is in overeenstemming met Hypothese 3a. Leidinggevendendie naar eigen zeggen i-deals met hun medewerker sloten, hadden in hun eigen optiek meer probleemoplossend onderhandelingsgedrag vertoond dan leidinggevendendie geen i-deals met hun medewerker sloten. Dit is in overeenstemming met Hypothese 4a. Bovendien hadden leidinggevendendie i-deals rapporteerden vaker – zij het marginaal significant – een medewerker die naar eigen zeggen kansen zoekt dan leidinggevendendie geen i-deals rapporteerden. Dit is in overeenstemming met Hypothese 5b. Voor Hypotheses 4b en 5a vonden we geen steun: het sluiten van een i-deal hing niet samen met de probleemoplossende onderhandelingsstijl van medewerkers of de kanszoekende houding van leidinggevendendie. Samengevat blijkt uit de kwantitatieve resultaten gedeeltelijke steun voor het theoretisch model en de geformuleerde hypothesen.

	Beoor- delaar	Minimaal 1 i-deal gesloten volgens LG		Minimaal 1 i-deal gesloten volgens MW	
		Nee (n = 33)	Ja (n = 40)	Nee (n = 34)	Ja (n = 39)
Tevredenheid LG met werkprestaties MW	LG	5.57	5.75	5.48*	5.84*
Uitwisselingsrelatie LG-MW	LG	3.84	4.03	3.88	4.00
	MW	3.89	3.99	3.99	3.90
Probleemoplossend onderhandelen	LG	3.64*	3.98*	3.80	3.85
	MW	3.55	3.56	3.58	3.53
Prosociale waardeoriëntatie	LG	3.97	4.09	3.86***	4.19***
	MW	3.70	3.66	3.76	3.61
Kanszoekende oriëntatie	LG	5.82	5.90	5.81	5.92
	MW	5.72†	5.93 †	5.88	5.79

N.B. Er zijn aparte t-toetsen gedaan voor wel/geen i-deals zoals waargenomen door leidinggevendendie, respectievelijk wel/geen i-deals zoals waargenomen door medewerkers. Apart voor deze twee dummy-variabelen geldt: gemiddelden op dezelfde rij met superschrijft verschillen significant; †  $p < 0.10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tabel 4. Verschillen op de onafhankelijke variabelen tussen duo's zonder en met minimaal 1 i-deal, zoals beoordeeld door respectievelijk leidinggevendendie en medewerkers.

### Exploratieve analyse

Is het zo dat het sluiten van i-deals gepaard gaat met hogere scores op de schalen ontwikkel- of ontziefafspraken? We deden exploratieve analyses om dit te onderzoeken. De resultaten wat betreft ontwikkelafspraken staan in Tabel 6. Uit een ANOVA met 2 tussen-cases factoren (wel of geen i-deal volgens leidinggevendendie; wel of geen i-deal volgens medewerker) en 1 binnen-cases factor (het oordeel van resp. leidinggevendendie en medewerker op de mate waarin er ontwikkelafspraken werden gemaakt)

bleek dat er een hoofdeffect was van i-deals volgens de leidinggevende ( $F(1, 66) = 4.45; p < .05$ ). Uit de gemiddelden in Tabel 5 blijkt dat als leidinggevend vinden dat zij een i-deal gesloten hebben met hun medewerker, de scores van zowel leidinggevend als medewerker op ontwikkelafspraken hoger zijn dan als de leidinggevend vinden dat er geen i-deal is gesloten. Kortom: een i-deal gaat gepaard met sterkere op ontwikkeling gerichte afspraken, maar alleen wanneer er in de ogen van de leidinggevende sprake van een i-deal is.

			Minimaal 1 i-deal gesloten volgens MW	
			Nee	Ja
Minimaal 1 i-deal gesloten volgens LG	Nee	LG	3.33	3.69
		MW	3.65	3.83
	Ja	LG	3.76	4.18
		MW	3.91	3.92

Tabel 5. Mate ( $M$ ) waarin men volgens respectievelijk leidinggevend en medewerkers ontwikkelafspraken heeft gemaakt, uitgesplitst naar leidinggevend en medewerkers die minimaal één i-deal versus geen i-deal hebben gesloten ( $N=70$ ).

Eenzelfde ANOVA deden we voor wat betreft ontzieafspraken. Ditmaal zijn er geen hoofdeffecten gevonden, maar wel is er een marginaal significant drieweg-interactie-effect ( $F(1, 66) = 3.04; p < .10$ ). Uit Tabel 6 blijkt dat in één situatie opvallend hoog gescoord wordt op ontzieafspraken: als de leidinggevende wel een i-deal waarneemt en de medewerker niet, dan scoort de medewerker significant hoger op ontzieafspraken dan in alle andere situaties ( $M = 3.11$  vs. gemiddelden onder de 3). I-deals gaan dus niet eenduidig gepaard met ontzieafspraken; als medewerkers vinden dat ze in behoorlijke mate ontzieafspraken maken, dan beoordelen zij die zelf als standaardafspraken, terwijl de leidinggevend juist vinden dat het unieke afspraken zijn. Dit suggereert dat werknemers ontzieafspraken hun 'normale recht' vinden, terwijl leidinggevend juist vinden dat ze met ontzieafspraken een uitzondering maken. Overigens

			Minimaal 1 i-deal gesloten volgens MW	
			Nee	Ja
Minimaal 1 i-deal gesloten volgens LG	Nee	LG	2.56	2.71
		MW	2.65	2.81
	Ja	LG	2.57	2.83
		MW	3.11	2.47

Tabel 6. Mate ( $M$ ) waarin men volgens respectievelijk leidinggevend en medewerkers ontzieafspraken heeft gemaakt, uitgesplitst naar leidinggevend en medewerkers die minimaal één i-deal versus geen i-deal hebben gesloten ( $N=70$ ).

zagen we voor wat betreft de gemaakte ontzie-afspraken een significant verschil tussen de deelnemende medewerkers vanuit de UMC's versus de bankmedewerkers. Ziekenhuismedewerkers maakten naar eigen zeggen vaker ontzie afspraken ( $M = 2.96$  vs.  $M = 2.36$ ;  $t = 3.08$ ,  $df = 62.07$ ,  $p < .005$ ).

Om een concreter inzicht te krijgen in welke ontwikkelafspraken men zoal sloot, geven we hieronder enkele voorbeelden, die alle door tenminste één van beide gesprekspartners als uniek (een i-deal) zijn bestempeld. Het zijn voorbeelden van afspraken die de deelnemers zelf noteerden in de tweede vragenlijst meteen na afloop van het gesprek:

- Leidinggevende geeft feedback op het moment dat hij gedragspatronen ziet die de medewerker graag wil doorbreken (zowel leidinggevende als medewerker zagen deze afspraak als uniek);
- Medewerker gaat een opleiding tot trainer volgen, naast haar werk als HR adviseur. Na afronding van deze opleiding kan zij een aantal interne trainingen verzorgen om zo te kijken of een overstap naar de afdeling opleiding & training mogelijk is (zowel leidinggevende als medewerker zagen deze afspraak als uniek);
- Medewerker werkt een voorstel uit voor een nadere invulling van een 'voortrekkersrol' die zij binnen het eigen team gaat vervullen (de medewerker zag deze afspraak als uniek, de leidinggevende vond dit een standaard-afpraak).

Voorbeelden van gemaakte ontzie i-deals zijn:

- Leidinggevende en medewerker maken afspraken over aangepaste werktijden en arbeidsduur vanaf het moment dat het kind van de medewerker naar de basisschool gaat (de medewerker zag deze afspraak als uniek, de leidinggevende als deels uniek, deels standaard);
- Medewerker gaat, na terugkomst van zwangerschapsverlof, een aantal uren per week minder werken. De eerste maanden na haar terugkomst zal zij minimaal één dag thuiswerken. Langzaam zal ze het aantal uren opbouwen (de medewerker zag deze afspraak als uniek, de leidinggevende als deels uniek, deels standaard).

De hierboven genoemde afspraken zijn redelijk duidelijk en helder uitgewerkt. Er was ook een flink aantal afspraken minder helder geformuleerd. Mensen noteerden bijvoorbeeld dat ze "resultaatafspraken, ontwikkelafspraken en werkafspraken" maakten. De precieze inhoud van de afspraken bleef onduidelijk. Leidinggevendenden schreven vaak een

groter aantal gemaakte afspraken op dan de medewerkers (zie Tabel 3). Over de afspraken die beide gesprekspartners rapporteerden was inhoudelijke overeenstemming. Zowel leidinggevende als medewerker noteerden in de vragenlijst dezelfde gemaakte afspraken, zij het soms in wat andere bewoordingen.

### **Kwalitatieve resultaten**

In deze paragraaf beschrijven we het kwalitatieve, professionele oordeel van de externe coaches over de gesprekken die zij hebben geobserveerd. De verschillende kenmerken van een creatieve dialoog, voedingsbodemp voor het sluiten van i-deals, komen aan de orde: basisgespreksvaardigheden, verschillende communicatieniveaus, integratief onderhandelen en gelijkwaardigheid. Tot slot gaan we in op de relatie tussen verschillende gesprekstypen en de mogelijkheid tot het sluiten van i-deals.

*Basisgespreksvaardigheden / LSD.* De deelnemende leidinggevendden, een enkele uitzondering daargelaten, waren vriendelijk en empathisch. De meeste gesprekken verliepen in goede sfeer. Echter, veel leidinggevendden stelden veel – en soms zelfs uitsluitend – gesloten, suggestieve en/of retorische vragen, zoals “Volgens mij gaat het wel goed, toch?” in plaats van “Hoe gaat het?” Leidinggevendden droegen bovendien zelf veel oplossingsrichtingen aan en namen besluiten. Doorvragen op wat de medewerker tijdens het gesprek inbracht gebeurde niet altijd en niet uitvoerig. Medewerkers bleken weinig bedreven in het doorvragen. Zij stelden relatief weinig vragen aan hun leidinggevende en gingen weinig tegen het oordeel van de leidinggevende in. Een aantal leidinggevendden was zeer bedreven in luisteren, samenvatten en doorvragen en stelde veel open vragen. Tijdens de dialoogcoachsessies bleek regelmatig dat deze leidinggevendden zich hadden verdiept in coachingstechnieken, bijvoorbeeld via een training coachend leidinggeven of omdat zij zelf gecoacht werden.

*Leidinggevendden onderhandelden, naar eigen zeggen, meer probleemoplossend*

*Communicatieniveaus.* Een creatieve dialoog wordt gekenmerkt door het voeren van het gesprek op verschillende communicatieniveaus: inhoud, procedure, interactie en emotie. Tijdens de geobserveerde gesprekken domineerde het inhoudsniveau van communicatie. De duo's gingen vaak lang, diep en gedetailleerd in op inhoudelijke zaken. Soms deed één van beide gesprekspartners, vaak de leidinggevende, een procesinterventie, zoals het samenvatten van of beslissen over een gespreksonderwerp. Als gevoelens ter sprake kwamen, waren het vooral medewerkers die emoties uitspraken (“ik voel mij onzeker, “hier baal ik van”, “ik weet niet of het goed gaat komen”, “dat geeft mij een kick”). Vaak deden zij dit als antwoord op een open vraag van de leidinggevende (bijvoorbeeld

“hoe gaat het?”). In een aantal gevallen vroeg de gesprekspartner niet door op deze uitgesproken emoties. Dit zagen we vooral gebeuren in gesprekken bij de bank. Omgekeerd dreigden leidinggevende en medewerker in sommige gesprekken juist te verzanden in het bespreken van gevoelens en emoties. In een nabespreking vertelde een leidinggevende aan de coach: “Gedurende het gesprek vond ik het eigenlijk te intiem worden, maar ik wist niet goed hoe ik de dialoog weer naar een zakelijk niveau kon terugbrengen”. Dit gedrag zagen we vooral bij gesprekken in de UMC’s.

*Integratief onderhandelen.* Gesprekspartners gebruikten verschillende onderhandelingsstijlen om hun gespreksdoelen te gebruiken. Wanneer de dialoogcoach tijdens een nabespreking onderhandelgedrag op video liet zien, opende dit bij velen de ogen. Zij waren zich er gedurende hun gesprek niet van bewust dat zij feitelijk aan het onderhandelen waren. Tijdens de nabespreking bleek ook dat gesprekspartners die integratief onderhandelden, en dus samen hadden gezocht naar oplossingen (probleem oplossen), hun gesprek niet als onderhandeling typeerden maar als een “gewoon goed gesprek”.

*Gelijkwaardigheid.* Een laatste kenmerk van een creatieve dialoog, is gelijkwaardigheid tussen beide gesprekspartners. De geobserveerde gesprekken waren redelijk gelijkwaardig. Er werd – over en weer – veel gezegd en uitgesproken. Moeilijke onderwerpen, zoals ziekte, onzekerheid, werkdruk en samenwerkingsproblemen, kwamen aan bod. In vrijwel alle gesprekken bepaalden beide gesprekspartners aan het begin van het gesprek gezamenlijk de gespreksagenda. Beide partijen droegen onderwerpen aan. Meestal nam de leidinggevende hierin het voortouw, soms de medewerker. De hiërarchische ongelijkwaardigheid was hierdoor aan het begin van veel gesprekken letterlijk zichtbaar. Gaande sommige gesprekken draaiden de rollen om, werd de beurtverdeling evenwichtiger en kregen medewerkers meer de regie over het gesprek. Bij andere gesprekken bleef een duidelijke, ongelijkwaardige rolverdeling tussen leidinggevende en medewerker bestaan. Niet alle deelnemende duo’s bleken dus in staat om het gesprek op gelijkwaardig niveau te voeren, van mens tot mens.

*Over de afspraken die beide gesprekspartners rapporteerden was overeenstemming*

*Gesprekstylen.* Het viel de dialoogcoaches op dat het type gesprek dat mensen met elkaar voerden, voor een belangrijk deel de gespreksonderwerpen en de mogelijkheid tot het sluiten van i-deals bepaalde. De werk- en voortgangsbesprekingen, zogeheten bila’s, waren sterk gericht op het hier en nu: men besprak actuele vraagstukken op het werk. De vraagstukken vroegen om concrete (en snelle) oplossingen. De onder-



werpen “ontwikkeling” en “resultaten” kwamen in bila’s ook aan bod, zij het zijdelings. Tijdens coachingsgesprekken was er meer aandacht voor de voortgang ten opzichte van de resultaat- en ontwikkelafspraken. Wat opviel is dat veel duo’s relatief veel tijd staken in de bespreking van de resultaatafspraken. Dit zagen wij vooral bij de bank. Jaar- en planningsgesprekken nodigden in deze steekproef het meeste uit om persoonlijke ambities te bespreken en vooruit te blikken. Deze typen gesprek boden de meeste gelegenheid om i-deals te sluiten.

### Discussie

In dit artikel beschreven we hoe leidinggevend en medewerkers uit zeven UMC’s en een bank met elkaar in dialoog gaan over werk en ontwikkeling. De resultaten geven inzicht in de relaties tussen persoonskenmerken en onderhandelingsstijlen van leidinggevend en medewerkers, de sociale uitwisselingsrelatie tussen leidinggevend en medewerker en de tevredenheid van de leidinggevend met de werkprestaties van de medewerker. Ook geven de resultaten inzicht in het sluiten van i-deals. De duo’s worden na hun opgenomen gesprek een jaar lang door middel van korte, maandelijkse digitale vragenlijsten gevolgd. Op termijn willen we ook relaties leggen tussen i-deals en inzetbaarheid. De laatste vragenlijst vraagt derhalve naar inzetbaarheid. Nog niet alle duo’s hebben de laatste vragenlijst ontvangen. Ondanks het feit deze gegevens nog niet beschikbaar zijn, bieden de eerste resultaten al enkele interessante inzichten.

*Een aantal verwachte  
relaties bleek niet  
aantoonbaar*

In algemene zin blijkt uit de resultaten gedeeltelijke steun voor ons model ter verklaring van het sluiten van i-deals. Ten eerste, als leidinggevend hun medewerkers goed vinden presteren, en als leidinggevend pro sociaal georiënteerd zijn, dan blijkt dat hun medewerkers vaker zeggen dat ze i-deals sluiten. Ten tweede, als leidinggevend tijdens het gesprek met hun medewerker probleemoplossend onderhandelen, dan blijkt dat zij zelf vaker een i-deal zeggen te sluiten met hun medewerker. Ten slotte, als medewerkers een kanszoekende oriëntatie hebben, dan blijkt dat hun leidinggevend vaker zegt dat ze met hen een i-deal sluiten. Maar een aantal verwachte relaties bleek niet aantoonbaar. Zo vonden we in ons onderzoek geen verband tussen de sociale uitwisselingsrelatie en i-deals, terwijl Hornung et al. (2010) in Amerikaanse en Duitse ziekenhuizen vonden dat een sterke sociale uitwisselingsrelatie de kans op een i-deal verhoogt. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn de verschillende onderzoeksmethoden en het feit dat wij in dit onderzoek niet naar verschillende typen i-deals in relatie tot bijvoorbeeld uitwisselingsrelatie hebben gekeken, maar alleen naar of mensen wel of geen i-deal sloten. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is daarom om de

variabele i-deals uit te splitsen naar verschillende typen i-deals. Uit ons onderzoek bleken ook veel verbanden maar gedeeltelijk aantoonbaar; zo bleek weliswaar dat een prosociale leidinggevende meer i-deals sluit, maar die i-deals waren er dan alleen in de ogen van de medewerker en niet in de ogen van de leidinggevende zelf. Ook bleek de prosociale waardeoriëntatie van de medewerker niet samen te hangen met i-deals. Een voor de hand liggende verklaring voor de beperkte steun voor het model is dat de gekozen methode uitdagend is: juist omdat de gegevens niet cross-sectioneel zijn, is de kans om verbanden te vinden kleiner dan bij een cross-sectioneel vragenlijstonderzoek. Daarnaast is de steekproef klein. Dat verklaart mogelijk waarom we slechts marginaal significante verbanden vonden tussen gesloten i-deals volgens leidinggevend en een kanszoekende oriëntatie van medewerkers. Replicatie van dit onderzoek in een grotere steekproef is daarom gewenst.

De uitkomsten suggereren tot op zekere hoogte dat leidinggevend goed presterende medewerkers die kansen opzoeken eerder een i-deal gunnen dan hun minder goed presterende en meer risicomijdende medewerkers. Als dit zo is, dan bestaat de kans op voorkeursbehandeling van 'raspaardjes'. Rousseau (2005) waarschuwt hiervoor. Voorkeursbehandeling is de 'dood in de pot' voor i-deals als structurele HR-praktijk. Ze doen afbreuk aan procedurele rechtvaardigheid (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000). Een praktijk van i-deals sluiten breekt met de traditie van gelijke monniken, gelijke kappen, die op Nederlandse werkvloeren gemeengoed is. Des te belangrijker is het daarom dat mensen rechtvaardige procedures en een rechtvaardige interpersoonlijke behandeling ervaren. In vervolgonderzoek zou daarom ook waargenomen rechtvaardigheid gemeten kunnen worden.

*Het lijkt erop dat hiërarchische verschillen worden rechtgetrokken tijdens het gesprek*

Tot slot belichten we de resultaten over de verschillen in onderhandelingsstijlen tussen leidinggevend en medewerkers. Het lijkt erop dat hiërarchische verschillen enigszins worden rechtgetrokken tijdens het gesprek. De leidinggevende zegt vaker toe te geven dan de medewerker. Ook is de leidinggevende meer gericht op de belangen van de medewerker dan op de eigen belangen. Dit wijst erop dat de leidinggevend in deze steekproef 'dienend leiding geven': zij gebruiken hun machtspositie ten dienste van de ontwikkeling van hun medewerkers (Van Dierendonck, 2011).

Een beperking van het onderzoek is de geringe representativiteit van de steekproef. De deelnemers zijn vrijwel allemaal hoogopgeleid, vrijwel alle werkrelaties zijn goed en de leidinggevend zijn tevreden met de werkprestaties van de medewerkers. De kans is groot dat de steekproef

in positieve zin vertekend is. Tevens veronderstellen we dat mensen met een risicomijdende oriëntatie eerder hebben afgezien van deelname dan mensen met een kanszoekende oriëntatie. Deelnemers vonden de aanwezigheid van een camera tijdens het gesprek immers behoorlijk spannend, zo hoorden wij tijdens de nabesprekingen. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om scherper te letten op de representativiteit van de steekproef en het wervingsproces daarop aan te passen. Een andere mogelijke beperking is dat het onderzoek zelf een interventie is. De aanwezigheid van de camera, en de vragenlijst voorafgaand aan het gesprek, beïnvloedden de voorbereiding en uitvoering ervan. Mensen gaven aan door aanwezigheid van de camera, “nog beter hun best te doen om het gesprek goed te laten verlopen”. We benadrukken derhalve dat het hier gaat om een actie-onderzoek. Een laatste beperking betreft de geringe betrouwbaarheid van een drietal gebruikte schalen: kanszoekende oriëntatie, en de onderhandelingsstijlen forceren en toegeven. Dit maakt een aantal van de hier gepresenteerde resultaten niet geheel betrouwbaar. Vervolgonderzoek met meer betrouwbare schalen is gewenst.

*Wij raden aan om te onderzoeken of i-deals bijdragen aan goed werkgeverschap*

We sluiten dit artikel af met een aantal praktijkaanbevelingen. I-deals passen in een trend om te komen tot meer volwaardige arbeidsrelaties. Dit zijn arbeidsrelaties waar leidinggevend en medewerkers op gelijkwaardig niveau, op de werkvloer met elkaar onderhandelen om te komen tot oplossingen die beider belangen dienen (Nauta, 2011). Die oplossingen zouden tot uitdrukking kunnen komen in i-deals. Dit onderzoek geeft echter geen antwoord op de vraag of i-deals altijd ten goede komen aan de kwaliteit en volwaardigheid van een arbeidsrelatie, of daar altijd een uitvloeisel van zijn. We betoogden al eerder dat i-deals een paradigmashift verlangen van zowel leidinggevend als medewerkers, waar het rechtvaardigheid betreft: van het principe van gelijke monniken, gelijke kappen (equality) naar het principe van tegemoet komen aan diverse behoeften (needs) en competenties (equity). Niet alle organisaties, leidinggevend en medewerkers zijn hier aan toe. De trend is echter dat de arbeidsmarkt diversifieert en de maatschappij individualiseert. Dit maakt dat er meer verschillende mensen met verschillende wensen en behoeften aan het werk zijn. One size fits all-personeelsbeleid heeft daarmee zijn beste tijd gehad. I-deals kunnen een nuttige aanvulling zijn op bestaande cao-afspraken en bestaand HR-beleid. Wij raden organisaties aan om nader te onderzoeken of, en zo ja, op welke wijze i-deals bijdragen aan goed werkgeverschap voor een meer diverse groep medewerkers.

*Een divers aanbod voor  
hulp bij gespreksvoering  
geniet de voorkeur*

Sommige medewerkers sluiten nu al i-deals. Uit ons onderzoek blijkt dat dit vooral de mensen zijn die door hun werkprestaties een goede onderhandelingspositie hebben en die 'van nature' kansen zien. Wanneer een organisatie i-deals ziet als nuttige aanvulling op bestaande cao-afspraken en HR-beleid, is het zaak om het sluiten van i-deals voor alle medewerkers mogelijk te maken. Wij raden die organisaties aan om een volwaardige arbeidsrelatie, het goede gesprek op de werkvloer en i-deals in samenhang met elkaar te introduceren en te implementeren. Hierbij moeten organisaties rekening houden met de huidige cao, het huidige HR-beleid en de HR-praktijken, met de heersende mores op de werkvloer ten aanzien van het maken van afspraken over werk en arbeidsvoorwaarden, en met de onderhandelings- en gespreksvaardigheden van zowel leidinggevend als medewerkers. Dit proces kan een organisatie zowel van bovenaf als van onderop in gang zetten. Van bovenaf door, bijvoorbeeld, de mogelijkheid om i-deals te sluiten te bespreken aan de cao-tafel. En van onderaf door, bijvoorbeeld, de thema's dialoog, i-deals en inzetbaarheid in te bedden in opleidingen en trainingen voor leidinggevend én medewerkers. In trainingen voor leidinggevend gaat het zowel om gespreks- als onderhandelingsvaardigheden die passen bij volwaardige arbeidsrelaties, zoals het stellen van open vragen en probleemoplossend onderhandelen. Medewerkers zouden getraind kunnen worden een kansenzoekende oriëntatie ten aanzien van hun werk aan te nemen en gestimuleerd kunnen worden om creatief na te denken over hun huidige en toekomstige positie op de arbeidsmarkt en daarover zelf het gesprek aan te gaan met hun leidinggevende. Werkgevers en vakorganisaties zouden dergelijke trainingen en loopbaanadviesdiensten kunnen ontwikkelen en aanbieden.

De dialoogcoaches maakten tijdens hun nabesprekingen met de duo's onbewuste gedrags- en interactiepatronen inzichtelijk en bespreekbaar. Dit werkte verhelderend voor zowel de leidinggevend als de medewerkers. Sommige duo's realiseerden zich tijdens de nabespreking hoe het kwam dat zij tijdens hun gesprek wel of niet tot afspraken en i-deals waren gekomen. Om i-deals mogelijk te maken voor iedereen, lijkt de aanwezigheid van zo'n 'derde oog' meerwaarde te hebben. Wij zien in deze ontwikkeling een rol weggelegd voor onder andere HR-adviseurs en vertrouwenspersonen. Deze professionals zouden als dialoogcoach kunnen optreden bij gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers. Opererend in het neutrale midden, in dienst van beide gesprekspartners, kunnen zij met feedback en tips zorgen dat gesprekspartners een creatieve dialoog voeren en, desgewenst, i-deals sluiten. Voor het succesvol uitvoeren van deze rol is het belangrijk dat beide gesprekspartners hiermee akkoord gaan. Daarvoor is het cruciaal dat de dialoogcoach tijdens

het gesprek en de nabespreking geen inhoudelijke inbreng heeft, geen inhoudelijk expert noch belangenbehartiger is en geen voorkeur heeft voor de belangen van één van de gesprekspartners. Met name de laatste twee randvoorwaarden vragen in sommige situaties om een andere rolopvatting van HR-adviseurs: die van organisatieontwikkelaar, ten dienste van zowel leidinggevend als medewerkers, in plaats van die van business partner, ten dienste van het management. Ook vakbonden zouden ondersteuning van de dialoog kunnen aanbieden, mits deze ondersteuning procesbegeleiding in plaats van belangenbehartiging behelst. Een divers aanbod voor hulp bij gespreksvoering, vanuit zowel de kant van de werkgever als de vakbond, geniet de voorkeur. Zo kunnen duo's van leidinggevend en medewerkers gebruik maken van een 'dialoogcoach naar keuze', ten behoeve van i-deals die goed zijn voor de medewerker, het team en de organisatie. Win-win-win!

---

## SUMMARY

**This article concerns the first findings of a study on creative dialogues and i-deal making between 73 dyads of supervisors and workers within Dutch University Medical Centers and a bank. Findings show that approximately a quarter of the deals that supervisors and workers made, were i-deals, i.e. unique arrangements on work, development and benefits. Employees more often reported i-deals if their supervisor had a pro-social value orientation (according to the employee) and if the supervisor was satisfied with the employee's performance. Supervisors more often reported i-deals if the employee had an approach orientation (according to the employee). Moreover, supervisors who showed a problem solving negotiation style during the dialogue, more often reported i-deals. In contrast to the expectations, i-deals were not related to the social exchange relationship between supervisors and workers. A practical recommendation is to invest strongly in the development of creative dialogue skills of both supervisors and employees. HR- or trade union professionals could take the role of 'dialogue coach': a neutral advisor for both parties who helps them improve their mutual dialogue and who prevents that only the high performing, approach-oriented employees get i-deals.**

---

### Literatuur

- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- De Dreu, C.K.W., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, pro-social behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94, 913-926.
- De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the work place. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- De Pater, I.E., Van Vianen, A.E.M., Bechtold, M.N., & Klehe, U.C. (2009). Employees' challenging job experiences and supervisors' evaluations of promotability. *Personnel Psychology*, 62, 297-325.
- Doosje, W. & De Groot, H. (2011). *Dialogo*, Wardy Doosje BV
- Elliot, A.J., & Trash T.M. (2010). Approach and Avoidance Temperament as Basic Dimensions of Personality. *Journal of Personality*, 78, 3, 865-906.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G.B & Scandura T. (1987) Toward a psychology of dyadic organizing. In B. Staw & L.L. Cumming (eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Gratton, L, & Ghoshal, S. (2002). Improving the quality of conversations, *Organizational Dynamics*, Vol 31, Nr. 3, 209-223.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (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*.
- Joose, D., & Doyer, L. (2012). *De kunst van het onderhandelen. Op basis van duurzame arbeidsverhoudingen*. Den Haag: AWWN.
- Krebs, D.L. (1970) Altruism: An examination of the concept and a review of the literature. *Psychological Bulletin*, 73, 258-302.
- Masterson, Lewis, Goldman & Taylor (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 4, 738-748.

- Nauta, A., De Dreu, C.K.W., & Van der Vaart, T. (2002). Social value orientation, organizational goal concerns and interdepartmental problem-solving behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 199-213.
- 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., Doosje, W., De Pater, I. & Van Bloois, R. (2011). Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 5-19.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Pruitt, D. G., Rubin, J. Z., & Kim, S. H. (2003). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (3 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23-41.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- 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.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Van Bloois, R., De Pater, I. en Nauta, A. (2010). The Route to Employability: Individually Designed or Relationally Negotiated?. IACM 23rd Annual Conference Paper. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1615197> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1615197>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- Van Lange, P.A.M, De Bruin, E.M.N., Otten, W., Joireman, J.A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: Theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4), 733-746.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 4), 82-111.

## Noot

- \* Met dank aan Sociaal Fonds voor de Kennisector (SoFoKles) dat dit onderzoek deels financiert, en aan Wardy Doosje, voormalig programmaleider Idealoog UMC's, en Peter Don, hoofd Learning en Employability ING, voor hun commentaren op eerdere versies van dit artikel.

**Bijlage**

Overzicht van een aantal items, de antwoordmogelijkheden, voorbeeld-items en betrouwbaarheden (Cronbach's  $\alpha$ ) van de gemeten concepten.

Concept	Aantal items	Antwoordmogelijkheden	Voorbeeld-item	$\alpha^*$
Pro-zelf oriëntatie	3	Van 1 = sterk mee oneens Tot 5 = sterk mee eens	In het gesprek vind ik mijn eigen doelen heel belangrijk	.84
Prosociale oriëntatie	3	Van 1 = sterk mee oneens Tot 5 = sterk mee eens	In het gesprek streef ik de doelen van mijn gesprekspartner na	.77
Kanszoekende oriëntatie	6	Van 1 = sterk mee oneens Tot 7 = sterk mee eens	Ik krijg energie als ik denk aan dingen die ik wil bereiken	.65
Risicomijdende oriëntatie	6	Van 1 = sterk mee oneens Tot 7 = sterk mee eens	Ik maak mij snel zorgen	.85
Tevredenheid LG met werkprestatie MW	6	Van 1 = helemaal niet Tot 7 = in heel grote mate	In hoeverre bent u tevreden over de werkhouding van deze MW?	.84
Uitwisselingsrelatie LG-MW (LMX)	7	Van 1 = zeker niet Tot 5 = zeker wel	Ik vertrouw er op dat mijn LG / MW de juiste beslissingen neemt	.84
Mate van uniekheid van afspraken	3	Van 1 = standaard Tot 3 = uniek	Hoe uniek zijn deze afspraken, in de zin dat ze afwijken van standaardregelingen voor MW in vergelijkbare functies?	.84
Ontwikkel afspraken	3	Van 1 = zeker niet Tot 5 = zeker wel	De afspraken die ik heb gemaakt, maken het werk uitdagender	.90
Ontzie afspraken	3	Van 1 = zeker niet Tot 5 = zeker wel	De afspraken die ik heb gemaakt, maken het werk minder belastend	.88
Probleem oplossen	4	Van 1 = zeker niet Tot 5 = zeker wel	Ik onderzoek ideeën van beide kanten om voor ons beide een ideale oplossing te bedenken.	.79
Toegeven	4	Van 1 = zeker niet Tot 5 = zeker wel	Ik gaf toe aan de wensen van mijn LG / MW	.63
Vermijden	4	Van 1 = zeker niet Tot 5 = zeker wel	Ik vermeed een confrontatie over onze tegenstellingen	.73
Forceren	4	Van 1 = zeker niet Tot 5 = zeker wel	Ik duwde mijn standpunt erdoor	.52

\* Een Cronbach's  $\alpha$  van boven .70 verwijst naar een voldoende betrouwbare schaal.