



# COLUMN

Door Cristel van de Ven

## Dat is (niet) eerlijk!

Ik was op skivakantie met mijn gezin. Na een paar uur fanatiek skiën was mijn jongste van zes moe. Hij wilde graag terug naar het hotel. Mijn oudste van negen had daarentegen de smaak te pakken, en wilde alles behalve terug. Daarom besloten mijn man en ik om op te splitsen. Hij ging met onze jongste terug naar het hotel, en ik skiede met de oudste tot de laatste liftten sloten. Moe maar voldaan togen wij anderhalf uur later ook naar onze familiekamer, waar we de jongste slapend voor de tv aantroffen. We pikten nog net de aftiteling van zijn favoriete film mee. 'Ooh', riep mijn oudste, 'waarom mag hij een film kijken, midden op de dag? Dat is niet eerlijk!'

Dit zijn van die momenten waarop ik vrees dat mijn opvoeding, vol goede bedoelingen, niet helemaal effectief is. Terwijl mijn oudste de hele dag heeft gedaan wat hij wilde, en mijn jongste idem dito, is het nog niet goed genoeg. Gelukkig weet ik door een reclame van een toetjesfabrikant dat ik me hierover niet schuldig hoeft te voelen. Dergelijke kinderredenen zijn héél normaal, vinden zij. De toetjesmaker presenteerde immers een aantal jaren terug dé oplossing om een stortpudding met rode saus zonder gezanik te verdelen onder kinderen: de één snijdt de pudding, en de ander mag als eerste kiezen welk stuk hij neemt. Garantie op een eerlijke, lees *fiftyfifty*, verdeling. Iedereen tevreden. Makkelijk zat.

Maar het leven is helaas geen pudding. Vaak hebben mensen – zoals mijn zoons – niet precies dezelfde, maar net iets andere of zelfs totaal verschillende behoeften. Ook op het werk. Waar de een bijvoorbeeld even een pas op de plaats wil, snakt de ander juist naar uitdagende taken. Met idiosyncratische deals, kortweg: i-deals (Rousseau, 2005) kan men tegemoet komen aan individuele verschillen. I-deals zijn maatwerkafspraken die medewerkers en leidinggevenden met elkaar uitonderhandelen en die beider belangen dienen. Ze kunnen gaan over taken, persoonlijke ontwikkeling, werktijden of beloning. Een voorbeeld van een ontwikkel-i-deal is het mogen volgen van een opleiding, waardoor de medewerker zijn vakmanschap vergroot en de organisatie in de toekomst dure consultantskosten kan uitsparen. En de afspraak om bij zomerse dagen met veel wind te mogen gaan surfen, in ruil voor het altijd werken met de kerstdagen, is een voorbeeld van een i-deal over werktijden waar ook collega's blij mee zullen zijn. Uit onderzoek blijkt dat maatwerkafspraken over werk en ontwikkeling positief samenhangen met de vitaliteit, prestaties en het leervermogen van mensen (Nauta en Van de Ven, in druk). Goede redenen dus om er meer werk te maken. Een aantal organisaties experimenteert reeds met het

sluiten van i-deals. Maar stevast lopen zij tegen hetzelfde probleem aan als ik op die Oostenrijkse hotelkamer: het gevoel van onrechtvaardigheid, wanneer mensen andere uitkomsten krijgen uit een onderhandeling dan hun collega of broer. Terwijl er eigenlijk 'niets zo oneerlijk is, als het gelijk behandelen van ongelijke mensen' (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1985).

Toestaan van maatwerk impliceert dat je afstapt van *one size fits all*-personeelsbeleid, waarbij gelijke monniken gelijke kappen hebben. Het betekent dat je het onderliggende principe van uitkomstrechtvaardigheid (Adams, 1965) loslaat, waarbij iedere medewerker dezelfde beloning krijgt voor min of meer dezelfde taak. Daarvoor in de plaats komt het principe van procedurele rechtvaardigheid (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005) dat stelt dat iedereen kan rekenen op een gelijke behandeling van zijn maatwerkvens. En dat een passende beloning die tegemoet komt aan individuele behoeften en drijfveren, voor iedereen in het verschiet ligt. Voor de een zit die beloning wellicht in flexibiliteit of tijd, voor de ander in geld, en voor weer een ander in ontwikkelmogelijkheden, of in een combinatie van alle drie.

Terug naar mijn oudste zoon. Die glunderde die avond toch nog van oor tot oor. Dit was de een van de beste dagen uit zijn leven, zo meldde hij ons, omdat hij zo lekker had geskied. Alleen was het wel jammer dat hij niet ook nog een film had mogen kijken. Dus hoe krijgen we in vredesnaam dat principe van procedurele rechtvaardigheid tussen de oren van mensen, onszelf inclusief, als we kennelijk van nature – want: als kind al – vooral een gelijke uitkomst als rechtvaardig beschouwen? Ik zou het eerlijk gezegd niet weten. Misschien kunnen we er een disruptieve technologie voor verzinnen. Maar ik denk dat ik eerst maar eens tv-opvoed-coach nanny Jo Frost ga bellen...

### Literatuur

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2 (p. 267-299). New York: Academic Press.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the One Minute Manager*. New York: William Morrow and Company.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is organizational justice: a historical overview. In Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 3-56). London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Nauta, A., & Van de Ven, C. (in druk). *Resultaten Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid*. Vakmedianet: PW De Gids.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.

### Over de auteur

Cristel van de Ven is mede-oprichter en -eigenaar van Factor Vijf, bureau voor organisatieontwikkeling. Zij geeft lezingen, doet onderzoek en adviseert organisaties over onderwerpen als inzetbaarheid, dialoog en diversiteit.