

---

# Over het verband tussen i-deals en loopbaanontwikkeling

# Een i-deale loopbaan

I-deals zijn individuele afspraken over werk, ontwikkeling of arbeidsvoorwaarden die medewerkers uitonderhandelen met hun leidinggevende. Hoe belangrijk zijn i-deals voor loopbaanontwikkeling, vooral nu organisaties hun medewerkers aansporen ‘baas in eigen loopbaan’ te worden?

Aukje Nauta & Cristel van de Ven

Hans\* is HR-adviseur bij een middelgrote organisatie, waar hij met succes een interne bedrijfsschool heeft opgezet. Die loopt inmiddels zo goed, dat Hans tijd over heeft en snakt naar een nieuwe uitdaging. Hij zou kunnen gaan solliciteren, maar om allerlei redenen vindt hij dat nu even geen goed idee. Want hij wil de bedrijfsschool van nabij een aantal jaren ‘steady’ zien draaien en bovendien is hij gehecht aan zijn eigen organisatie. Daarom heeft hij iets anders bedacht: hij wil aan zijn leidinggevende voorstellen om zichzelf een of twee dagen per week te detacheren bij andere organisaties, die hij kan helpen ook zo’n bedrijfsschool op te zetten. Het lijkt hem een voorstel dat zijn organisatie niet kan weigeren.

## *Een i-deal wijkt af van de standaard*

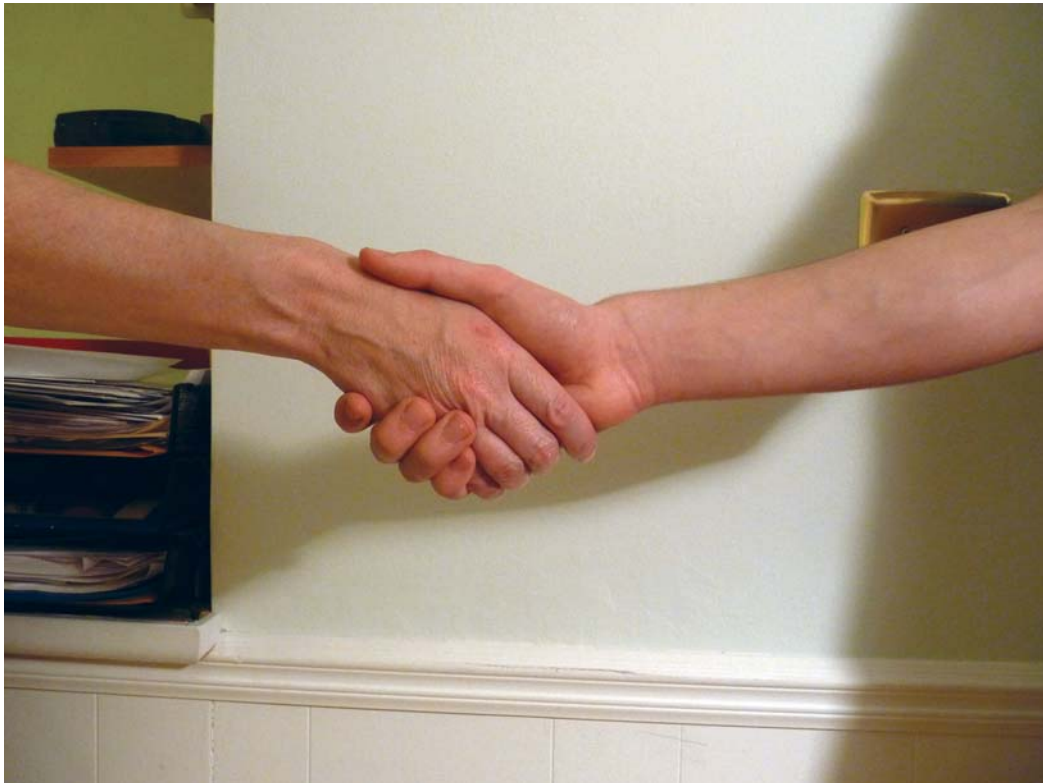
Immers, niet alleen is het goed voor zijn eigen brede inzetbaarheid – hij vergroot zowel zijn netwerk als zijn vakmanschap – ook zijn organisatie profiteert van de inzichten die hij elders opdoet, en blijft tegelijk profiteren van zijn loyale inzet voor de eigen bedrijfsschool.

### **Wat is een i-deal?**

Het voorbeeld hierboven illustreert een potentiële *idiosyncratische deal* of *i-deal*: een individuele afspraak over werk, ontwikkeling of arbeidsvoorwaarden die medewerkers uitonderhandelen met

hun leidinggevende. Een i-deal wijkt af van de standaard en van afspraken die collega’s hebben, vandaar de term ‘idiosyncratisch’. Geen van Hans’ HR-collega’s is op dit moment parttime gedetacheerd; het is een strikt individuele wens van Hans, die past bij waar hij staat in zijn loopbaan: toe aan een nieuwe uitdaging die te combineren valt met zijn huidige werk. Mocht Hans de deal daadwerkelijk sluiten met zijn leidinggevende, dan is het pas een i-deal als deze voldoet aan de belangen van drie partijen (*win-win-win*): zijn eigen belang, het organisatiebelang en de belangen van zijn directe collega’s. Op voorhand gaat Hans ervan uit dat dit het geval zal zijn. Immers, de deal is goed voor zijn eigen inzetbaarheid, de organisatie profiteert van wat hij elders leert terwijl zij ook nog eens ‘inverdient’ dankzij Hans’ detachering en zijn directe HR-collega’s hebben nergens last van, want het beheer van de interne bedrijfsschool gaat Hans prima af in drie dagen. Niemand krijgt dus extra werklast als Hans straks één à twee dagen per week gedetacheerd zal zijn. De vraag is natuurlijk of zijn leidinggevende dat ook zo zal zien. Vandaar dat aan feitelijk gesloten i-deals altijd *overleg en onderhandeling* voorafgaan: samen verkennen medewerker en leidinggevende wat de wensen en mogelijkheden zijn qua werk, ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden, en zij puzzelen net zo lang tot ze een deal sluiten die aan die drievoudige belangen voldoet.

Het concept i-deals is begin deze eeuw geïntroduceerd door de Amerikaanse hoogleraar Denise Rousseau. Zij publiceerde er samen met collega’s in 2001 een artikel over in de *Academy of*



*Management Review*, getiteld 'The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness'. Die titel verwijst naar een kerndilemma dat gepaard gaat met arbeidsrelaties in het algemeen en i-deals in het bijzonder: rechtvaardigheid is cruciaal in organisaties. Als werknemers zich onrechtvaardig behandeld voelen, uit zich dat vaak in afgenomen werkplezier en prestaties. Rechtvaardigheid zit 'm regelmatig in gelijke behandeling; niet voor niets is een vaak gehoorde kreet 'gelijk loon voor gelijke arbeid'. Tegelijk verschillen medewerkers onderling sterk van elkaar en hebben zij tot op zekere hoogte behoefte aan flexibiliteit in uitkomsten, juist om individuele behoeften vervuld te krijgen. Denk aan leer- en ontwikkelbehoeften: de een vervult die het liefst door een uitgebreide master-opleiding te volgen, de ander leert liever informeel via intervisie en uitdagende projecten. Om recht te doen aan individuele verschillen, zit soms het rechtvaardigheidsprincipe op basis van gelijkheid in de weg. Rechtvaardigheid schuilt in die gevallen meer in 'behandeling naar behoefte' of in 'behandeling naar competentie'. Soms botsen deze diverse rechtvaardigheidsprincipes. Stel dat Hans' baas diens voorstel weigert met als argument 'dat niemand tot nu toe vanuit HR naar andere organisaties is gedetacheerd', en daarmee verwijst naar het principe van gelijke behandeling. Dit zou Hans waarschijnlijk teleurstellen, omdat hij zich als individu met een specifieke behoefte dan niet erkend en gewaardeerd voelt. Rousseau en collega's schrijven dat het dilemma van consistente, gelijke behandeling

enerzijds en de behoefte aan flexibiliteit anderzijds, nooit helemaal oplosbaar is. Dit dilemma is een gegeven dat partijen voortdurend moeten zien te hanteren. Daarmee maken Rousseau et al. duidelijk dat rechtvaardige arbeidsrelaties een kwestie van onderhandeling, dialoog en conflict-hantering zijn.

### **I-deals en loopbaanontwikkeling**

Hoe belangrijk zijn i-deals voor loopbaanontwikkeling? Hoewel er nog weinig onderzoek is gedaan naar deze vraag, lijkt een eerste antwoord te zijn: dat hangt af van de aard van de i-deal. I-deals kunnen namelijk over uiteenlopende aspecten gaan, zoals werkinhoud (bijvoorbeeld een bijzonder project doen), ontwikkeling (bijvoorbeeld een speciale cursus volgen), flexibiliteit (bijvoorbeeld thuis kunnen werken), of geld (bijvoorbeeld een extra toelage krijgen).

## *Rechtvaardigheid is cruciaal in organisaties*

Sommige i-deals zijn erop gericht om de medewerker (tijdelijk) te ontzien, bijvoorbeeld als iemand fysieke klachten of psychische problemen heeft (Ng & Feldman, 2010; Rosen, Slater, Chang & Johnson, 2011). Andere i-deals dagen medewerkers juist uit. Zo is er een medewerker bij een gemeente die gedurende zes maanden een

## Dialogoaching

In de afgelopen vijf jaar hebben wij ervaring opgedaan met zogenoemde *dialogoaching*. Dit houdt in dat wij als derde partij aanzitten bij een gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Soms is dit een planningsgesprek, soms een voortgangsgesprek en soms een ontwikkelgesprek. Ook kan het een speciaal gepland gesprek zijn, waarin beide partijen *on the job* hun gespreksvaardigheden en onderlinge interactie willen leren verbeteren. Onze rol is om te observeren en in te grijpen op momenten waarop het ons inziens beter kan, of daar achteraf feedback op te geven. Bij interventies gebruiken we mediation-technieken om de onderlinge dialoog te verbeteren. Als we bijvoorbeeld zien dat de ene partij de ander voortdurend interrumpeert, dan zeggen we daar wat van en vragen we de geïnterrumpeerde hoe hij het ervaart om meermaals onderbroken te worden. Of als we zien dat partijen gemaakte afspraken niet noteren, vragen we of men zeker weet wat is afgesproken, of dat het misschien toch handig is om de afspraak te noteren om het nakoemen ervan te vergemakkelijken. Een tweede vorm van dialogoaching die we toepassen is het gesprek op video opnemen, en nadien aan de hand van de gemaakte videobeelden samen met leidinggevende en medewerker na te bespreken. We selecteren dan fragmenten waarop het gesprek goed gaat. Ondanks die positieve insteek zien mensen zelf altijd verbeterpunten. Meestal is het voldoende om drie à vier fragmenten samen te bekijken en bespreken. Dan kan het gebeuren dat de leidinggevende die zichzelf op video terugziet zegt: 'Wat zit ik toch de hele tijd te knikken', waarna de medewerker zegt: 'Dat geeft mij juist het gevoel dat je naar me luistert'. Dialogoaching maakt deel uit van het promotieonderzoek van Van de Ven, die met behulp van video-opnames en korte vragenlijsten voor en na in totaal 73 gesprekken aantoonde dat medewerkers vaker i-deals sluiten als hun leidinggevende echt wat voor hen wil betekenen en bovendien tevreden is met hun prestaties. (Van de Ven, Nauta, De Pater & Van Vianen, 2012).

'bezuinigingsdialoog' met diverse instellingen in de gemeente ging faciliteren en voorzitten. Zij moest van deze instellingen te horen krijgen op welke terreinen de gemeente wel of niet zou mogen bezuinigen. Dat was voor haar een flinke uitdaging omdat het zich afspeelde op een voor haar nieuw vakgebied en omdat het project een behoorlijk beroep deed op haar politieke en sociale vaardigheden. Te verwachten valt dat i-deals die werknemers uitdagen, die hen aansporen zich persoonlijk en vakmatig te ontwikkelen, bij uitstek bijdragen aan loopbaanontwikkeling. I-deals die werknemers ontzien of die vooral gaan over arbeidsvoorwaarden dragen naar verwachting niet of soms zelfs negatief bij aan inzetbaarheid. Zo is voorstelbaar dat iemand die lange tijd minder uren werkt of lichtere taken verricht tegen gelijkblijvend salaris, het steeds moeilijker krijgt een loopbaantrap te zetten, omdat dit al snel ofwel een salarisachteruitgang zal betekenen, of een te forse toename van taken en verantwoordelijkheden. Het eerste prille onderzoek naar gevolgen van i-deals laat zien dat i-deals over ontwikkeling ertoe leiden dat medewerkers meer zogenoemd *organizational citizenship behavior* (OCB) laten zien. OCB is gedrag ten dienste van collega's en de organisatie dat buiten de formele functiebeschrijving valt (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Over OCB toonden Podsakoff

en collega's (2009) aan dat het leidt tot hogere beoordeling en beloning, twee aspecten die bevorderlijk zijn voor loopbaankansen. Dit onderzoek vormt dus enig bewijs dat i-deals goed zijn voor loopbaanontwikkeling. En wel omdat werknemers de persoonlijke behandeling die zij ervaren als zij een i-deal krijgen, wederkerig beantwoorden met extra inspanning, die op den duur uitmondt in positieve beoordelingen en daardoor betere loopbaankansen.

### Toenemend belang van i-deals

Hoewel onderzoek naar i-deals en loopbaanontwikkeling nog schaars is, veronderstellen wij dat i-deals nu en in de toekomst steeds belangrijker zijn voor loopbaanontwikkeling. Daar zijn twee redenen voor. Ten eerste de snelle ontwikkelingen op met name technologisch gebied. Diamandis & Kotler (2012) beschrijven in hun boek 'Overvloed' hoe technologie zich meestal via een exponentiële curve ontwikkelt. In het begin lijkt technologische ontwikkeling langzaam te gaan, maar vanaf een bepaald punt treedt de versnelling in en verbetert en verspreidt een bepaalde technologie zich razendsnel, waardoor toepassingen ook nog eens veel goedkoper worden. Denk aan de introductie van breedband internet een aantal decennia geleden. Een ander voorbeeld is 3D printing: een paar jaar terug nog ondenkbaar, nu verwachten sommigen dat over enkele jaren iedereen thuis een 3D printer heeft, zodat men legoblokjes of kapotte onderdelen van meubels gemakkelijk zelf thuis print. Niet alleen de onderzoekers en ontwikkelaars die rechtstreeks bijdragen aan technologische ontwikkeling zien hierdoor hun functie-inhoud veranderen, ook veel ondernemingen en het werk dat mensen er doen, worden beïnvloed door exponentiële technologische groei. Van de ene op de andere dag kunnen bijvoorbeeld wel eens veel minder

## Bij i-deals draait het om dialoog tussen leidinggevende en medewerker

vrachtwagenchauffeurs nodig zijn, omdat er minder vervoer van onderdelen nodig is als mensen thuis hun spulletjes kunnen printen. Er valt dus te verwachten dat de 'halfwaardetijd' van functies en beroepen steeds korter wordt. Zelfs een aloude functie als die van leraar zou wel eens radicaal kunnen veranderen, als in de toekomst 'massive open online courses' (MOOCs) de norm zijn, waardoor alleen nog excellente docenten worden ingeschakeld om video-colleges te maken, terwijl andere leraren juist 1-op-1 mentor



worden en weer anderen zich buigen over continue ontwikkeling van nieuwe vormen van leren. Kortom, door exponentiële technologische groei verandert werk steeds sneller, en gaan vastomlijnde functies knellen. Succesvol functioneren is steeds meer afhankelijk van creativiteit en denkvermogen; competenties die het beste tot hun recht komen als mensen zelf de aard en inhoud van hun werk mede kunnen invullen, bijvoorbeeld door een i-deal over werkinhoud te sluiten.

Een tweede reden waarom i-deals steeds belangrijker worden voor loopbaanontwikkeling heeft te maken met de verhoging van de AOW- en pensioenleeftijd. Nog niet zo lang geleden gingen werknemers dankzij VUT- en prepensioenregelingen, vaak al voor het 60<sup>ste</sup> levensjaar met pensioen. Nu deze regelingen zijn afgeschaft en de AOW-leeftijd elk jaar met een maand omhoog gaat, verandert noodgedwongen het perspectief van alle werkenden. Niet langer is de vraag ‘hoe lang moet jij nog?’ vanaf een bepaalde leeftijd normaal, maar verandert die in: ‘wat ga jij nog allemaal doen?’ Om werk leuk en uitdagend te houden, terwijl tegelijk bepaalde fysieke vermogens al achteruitgaan, ligt het voor de hand dat mensen op zoek gaan naar creatieve oplossingen. Denk bijvoorbeeld aan een al wat oudere operator die vanwege slaapproblemen niet langer nachtdiensten kan draaien – en daardoor toeslagen misloopt – maar dankzij zijn regelmatige dagdiensten tijd en energie overheeft om als docent in de bedrijfsschool op te treden – waardoor zijn salaris op het oude peil kan blijven. Onderzoek door Bal, De Jong, Jansen & Bakker (2012) toont aan dat als oudere medewerkers i-deals sluiten over flexibiliteit en ontwikkeling, zij meer gemotiveerd zijn om door te werken na hun pensioen. I-deals kunnen medewerkers dus aansporen om hun loopbaan te blijven ontwikkelen, zelfs op een leeftijd waarop velen eerder denken aan stoppen dan aan doorwerken.

Het toenemende belang van i-deals voor loopbaanontwikkeling kent ook een gevaar, namelijk dat het recht van de sterkste gaat gelden, en een meritocratie dreigt. Hornung (2011) waarschuwt voor het ‘Mattheus-effect’ dat aan i-deals kleeft, namelijk dat ‘de rijken steeds rijker worden en de armen steeds armer’. Vertaald naar i-deals betekent deze metafoor dat het recht van de beste i-dealers kan gaan gelden. Sterke onderhandelaars weten i-deals te sluiten, krijgen daardoor betere kansen, waardoor zij nog betere i-deals krijgen. Daartegenover staan mensen die niet goed kunnen onderhandelen, daardoor geen i-deals krijgen met als gevolg steeds minder loopbaankansen. Om die reden is het zaak dat HR(D)-professionals in organisaties i-deals in goede banen leiden.

## HR(D) en i-deals

Hoe doen HR(D)-professionals dat, zorgen dat zij de processen van i-deals sluiten, vooral in relatie tot loopbaanontwikkeling, in goede banen leiden? Idealiter kiezen deze professionals voor een bemiddelende rol. Bij i-deals draait het om dialoog tussen leidinggevende en medewerker. Hoe opener, transparanter en creatiever de dialoog, hoe groter de kans dat men op rechtvaardige wijze i-deals sluit, waardoor medewerker, organisatie én collega’s ervan profiteren. Een HR(D)-professional kan op allerlei manieren zo’n open, creatieve dialoog faciliteren en bewaken. Als bijvoorbeeld blijkt dat een afdeling lage scores heeft op werktevredenheid en werksfeer, dan zou de HR(D)-professional een bezoek kunnen brengen aan de afdeling. Zij kan dan vragen wat goed en minder goed gaat, en op basis daarvan een leerinterventie aanbieden, waarin men met elkaar leert praten over mogelijke verbetering in het werk zelf en in team- en eigen ontwikkeling. Ook kan een HR(D)-professional individuele medewerkers bijstaan om hun wensen voor een i-deal te formuleren en via rollenspel te oefenen hoe zij de onderhandelingen met hun baas zouden aanpakken. De eerdergenoemde Hans zou zulke hulp wellicht goed kunnen gebruiken. In een organisatie die niet gewend is aan detachingsconstructies staat een leidinggevende misschien niet meteen te juichen bij het ‘wilde’ voorstel van Hans. Wie zorgt bijvoorbeeld dat Hans aan detachingsopdrachten komt, zichzelf of de organisatie? En als er niet genoeg detachingsopdrachten zijn, heeft Hans dan wel voldoende (uitdagend) werk in huis te verrichten? Hoe zorgt Hans ervoor dat hij even loyaal als voorheen de interne bedrijfsschool blijft bestieren? In een voorbereidend rollenspel met een HR(D)-professional zou Hans op al deze ‘tegenwerpingen’ inhoudelijke argumenten leren formuleren. En zou hij, als argumenten niet langer helpen, kunnen leren hoe hij het beste kan ingrijpen, bijvoorbeeld door bespreekbaar te maken dat ze aan het ‘welles-nietes-en’ zijn en te vragen hoe zijn baas hem dan toch kan helpen zijn werk uitdagender te maken. In een

## *HR(D)-professionals kunnen de dialoog faciliteren*

bemiddelingsrol kunnen HR(D)-professionals die het vertrouwen van zowel medewerker als leidinggevende genieten, als procesbegeleider optreden in onderlinge i-dealgesprekken, zoals wij bij enkele organisaties zelf af en toe doen (zie kader Dialoogcoaching).

## Conclusie

In dit artikel betoogden we, deels op basis van nog schaars onderzoek, dat i-deals belangrijk kunnen zijn voor loopbaanontwikkeling. Dat geldt zeker nu we langer doorwerken en kennis en creativiteit sleutelonderdelen zijn van meer en meer banen. Belangrijk daarbij is dat i-deals vooral over ontwikkeling gaan, en niet zozeer de medewerker ontzien. Is ontzien desondanks noodzakelijk, bijvoorbeeld omdat medewerkers persoonlijke of lichamelijke problemen hebben, dan is het zaak dat men aan de ontzie-i-deal ook een afspraak over ontwikkeling koppelt. 'Prima dat je voorlopig dit zware werk niet meer doet, maar wat spreken we af zodat deze tijdelijke verlichting op den duur niet schadelijk is voor je loopbaan?' Dergelijke vragen zouden tot het repertoire van een leidinggevende moeten behoren. Zulke en andere open vragen maken deel uit van een open, transparante en creatieve dialoog. Zo'n open dialoog gaat niet vanzelf. HR(D)-professionals kunnen de dialoog faciliteren. Als zij erin slagen om bij het proces van i-deals sluiten een flexibele bemiddelingsrol te spelen, dan kan iedereen, van hoog tot laag, van vakspecialist tot manager, ten behoeve van eigen loopbaanwensen en organisatieprestaties, i-deals sluiten.

## Epiloog

Hoe liep het eigenlijk af met de i-deal van Hans? Slaagde hij erin die met zijn leidinggevende te sluiten? Ja, hoewel de uiteindelijke deal er anders uitzag dan hij aanvankelijk had voorzien. Want de semi-overheidsorganisatie waar Hans werkte, moest flink krimpen, omdat de politiek had besloten haar wettelijke taken fors in te krimpen. De interne bedrijfsschool werd daarom des te belangrijker, niet alleen om mensen op te leiden, maar ook om ze te begeleiden naar ander werk. In het begin had Hans daar zijn handen vol aan. Maar zodra het aantal herplaatsingen afliep, kreeg Hans de ruimte om elders zijn gewenste detachingsklussen te acquireren. En met succes, want elke paar maanden werd zijn detachingsportefeuille groter. Hans kon langzaam afbouwen van vijf naar vier naar drie naar twee dagen aanstelling bij zijn oude organisatie. Toen zijn oude werkgever, tot Hans' grote spijt, zijn deuren van overheidswege moest sluiten, kon hij zichzelf met zijn adviespraktijk goed bedruipen. ●

\* Het verhaal van Hans berust deels op waarheid. Zijn naam is om privacyredenen gefingeerd.

## Literatuur

- Bal, P.M., S.B. de Jong, P.G.W. Jansen & A.B. Bakker (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, pp. 306-331.

- Diamandis, P.H. & S. Kotler (2012). *Abundance. The future is better than you think*. New York: Free Press.
- Hornung, S. (2011). *Idiosyncratic deals and employability: A multifaceted relationship*. Presentation at the 71st Academy of Management Meeting, August 15, San Antonio, USA.
- Ng, T.W.H. & D.C. Feldman (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 76, pp. 419-427.
- Organ, D.W., P.M. Podsakoff & S.B. MacKenzie (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.
- Podsakoff, N.P., S.W. Whiting, Ph.M. Podsakoff & B.D. Blume (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 94, pp. 122-141.
- Rosen, C.C., D.J. Slater, D. Chang & R.E. Johnson (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, pp. 260-273.
- Ven, C. van de, A. Nauta, I. de Pater & A. van Vianen (2012). Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING. *Tijdschrift voor HRM* 15 (2), pp. 79-102.



**Prof. dr. Aukje Nauta** is bijzonder hoogleraar 'Employability in werkrelaties' vanwege de NSvP bij de UvA en partner Factor Vijf.



**Drs. Cristel van de Ven** is partner Factor Vijf. [www.factorvijf.eu](http://www.factorvijf.eu)

Foto's: Peter A.H. Bakker