



I-deals in Nederland

Inventarisatie
door
factorvijf

Auteurs
Cristel van de Ven
Aukje Nauta

Inhoudsopgave

Aanleiding en doel	2
Wat zijn i-deals, hoe komen ze tot stand en waartoe dienen ze?	2
Methode van i-deals verzamelen voor dit rapport	5
Voorbeelden van i-deals	6
Conclusies en aanbevelingen	15

Aanleiding en doel

Factor Vijf doet onderzoek naar *i-deals*. I-deals zijn maatwerkafspraken die medewerkers met hun leidinggevenden uitonderhandelen over werk, ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden.

In onze onderzoeks- en adviespraktijk komen we regelmatig praktijkvoorbeelden van i-deals tegen. In dit rapport bundelen we dertig praktijkvoorbeelden, met als doel om aan de hand van deze concrete voorbeelden inspiratie te bieden voor medewerkers en leidinggevenden om – desgewenst – ook i-deals te sluiten.

Met dit rapport willen we laten zien dat het kan: afspraken maken die afwijken van de standaard, zodanig, dat zowel de organisatie als medewerkers er voordeel van genieten. I-deals kunnen namelijk bijdragen aan ontwikkeling van zowel mens als organisatie.

Afspraken die zijn toegesneden op maat van het individu, dragen bij aan een inclusieve werkomgeving, stimuleren flexibiliteit terwijl ze tegelijkertijd de medewerker zekerheid kunnen bieden. Bijvoorbeeld de zekerheid om jezelf te kunnen ontwikkelen of de zekerheid om in een andere rol aan het werk te kunnen blijven.

In dit rapport beschrijven we eerst het wat, hoe en waarom van i-deals. Vervolgens beschrijven we een groot aantal voorbeelden van i-deals zoals die daadwerkelijk zijn gemaakt door medewerkers van verschillende organisaties in Nederland. We sluiten af met enkele conclusies en aanbevelingen.

Wat zijn i-deals, hoe komen ze tot stand en waartoe dienen ze?

I-deals zijn individuele afspraken over werkinhoud, ontwikkeling, flexibiliteit (vaak in werktijden) of beloning die werkenden sluiten met hun werk- of opdrachtgever, en die 'win-win-win' zijn. Dat wil zeggen dat een i-deal het belang dient van zowel de organisatie (1e win), als de medewerker (2e win) en bovendien acceptabel is voor collega's (3e win). Collega's zullen niet zozeer dezelfde i-deal willen sluiten met hun leidinggevende, maar vinden het vaak wel een prettig idee dat ook zij, zo nodig, een i-deal kunnen sluiten. De term i-deal is een afkorting van het Engelstalige concept 'idiosyncratic deal', waarbij 'idiosyncratic' staat voor 'eigen, individueel, persoonsafhankelijk, afwijkend'. De Amerikaanse hoogleraar Denise Rousseau introduceerde in 2001 de term i-deal¹ en schreef er een artikel over in het gezaghebbende *Academy of Management Review*². Aukje Nauta beschrijft in haar boek *Tango op de werkvloer* hoe en waarom i-deals kunnen bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.³ En Cristel van de Ven deed onderzoek aan de Universiteit van Amsterdam naar de i-deals die mensen in Nederland sluiten en de effecten ervan op hun duurzame inzetbaarheid.

Een voorbeeld van een i-deal is een gemeentemedewerkster die na ruim 30 jaar werken in het gemeentelijke archief, in goed overleg met haar leidinggevende, de mogelijkheid kreeg om een opleiding tot nagelstyliste te volgen. Na de opleiding startte ze haar eigen bedrijf in de schoonheidsbranche. Dat werd zo succesvol dat ze haar dienstverband bij de gemeente geleidelijk heeft kunnen afbouwen van vier naar drie naar twee dagen, totdat ze uiteindelijk geheel op eigen benen stond en uit dienst trad. Deze i-deal gaat zowel over ontwikkeling – een bijzondere cursus volgen die niets met de eigen functie te maken heeft – als over werktijden – langzaam afbouwen. Door deze i-deal is de medewerker flexibel geworden en in beweging gekomen. Dit gebeurde door de opleiding in combinatie met de zekerheid die zij vanuit haar organisatie kreeg om geleidelijk aan haar eigen bedrijf (en daarmee: haar nieuwe dienstbetrekking) op te bouwen. Deze i-deal toont aan dat het een instrument is om flexibiliteit en zekerheid binnen organisaties concreet vorm te geven.

Het voorbeeld hierboven illustreert nog twee dingen. Ten eerste dat i-deals tot stand komen in een dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Een goede dialoog over werk en ontwikkeling kenmerkt zich onder andere door een gelijkwaardige opstelling van leidinggevende en medewerker en een goede balans tussen inhoud en emotie⁴ (Gratton & Ghoshal, 2002). In zo'n dialoog proberen beide partijen elkaars belangen te exploreren, en puzzelen ze samen aan een oplossing die ieders belang dient. Ten tweede toont het voorbeeld aan dat i-deals goed kunnen zijn voor *inzetbaarheid* van medewerkers (zie figuur 1). Dit laatste is vooral het geval wanneer i-deals medewerkers uitdagen om zich te ontwikkelen⁵. I-deals die medewerkers alleen maar ontzien (bijv. een lichter takenpakket of minder werken) dragen nauwelijks of zelfs negatief bij aan inzetbaarheid.

Figuur 1. I-deals komen tot stand in dialoog tussen medewerker en leidinggevende en kunnen bijdragen aan inzetbaarheid van medewerkers.



Randvoorwaarden voor het sluiten van i-deals

Voor een succesvolle praktijk van i-deals sluiten is het belangrijk dat de organisatiecultuur er ruimte voor biedt. Dat er een ontwikkelklimaat⁶ heerst. Het helpt ook wanneer leidinggevend en HR-adviseurs niet bang zijn om precedenten te scheppen, maar de diversiteit aan wensen en behoeften van mensen als gegeven accepteren. Daarnaast is het belangrijk dat alle medewerkers in de organisatie, als ze dat willen,

i-deals kunnen sluiten. De precieze inhoud van zo'n i-deal kan per persoon verschillen, maar het proces van i-deals sluiten dient voor iedereen gelijk te zijn. Met andere woorden: er moet sprake zijn van procedurele rechtvaardigheid. Is die onvoldoende, dan lopen organisaties het risico om voortrekkerij en vriendjespolitiek te institutionaliseren. Dit risico is niet denkbeeldig. Uit onderzoek blijkt dat – zonder beleid – vooral jongere medewerkers, medewerkers die uit zichzelf kansen grijpen en medewerkers waarover leidinggevend al tevreden zijn, i-deals sluiten.⁷ Wanneer i-deals louter zijn voorbehouden aan jonge toptalenten, zullen collega's de i-deals van anderen minder snel accepteren. I-deals zijn dan feitelijk geen i-deals meer, omdat de derde win (die voor collega's) uitblijft. Negatieve gevoelens over een i-deal van een ander kunnen leiden tot demotivatie en lagere betrokkenheid, zowel bij hen die geen i-deal kregen als bij de "i-dealers" die nadien door hun collega's met de nek werden aangekeken.⁸

Soorten i-deals

De inhoud van i-deals kan variëren. I-deals kunnen gaan over ontwikkeling (O), flexibiliteit & werktijden (F), inhoud van de taak (I) en geld (€). Dit laatste type i-deal komt – zeker in Nederland - veruit het minste voor. Het blijkt zelfs dat afspraken over geld vaak niet positief ontvangen worden door collega's. Omdat individuele maatwerkafspraken over geld mogelijk als oneerlijk worden gezien, focussen wij vooral op de andere drie typen i-deals: ontwikkeling, flexibiliteit & werktijden en taakinhoud.

Er is nog een andere indeling te maken in soorten i-deals. Sommige i-deals activeren mensen, andere ontzien ze juist. Het eerste geldt voor vrijwel alle i-deals over ontwikkeling en voor heel veel taak-i-deals, bijvoorbeeld als medewerkers een uitdagend project op zich nemen. Het tweede is soms – maar lang niet altijd - het geval bij i-deals over flexibiliteit en werktijden, bijvoorbeeld als medewerkers bijzonder verlof krijgen om een trauma te verwerken. Ook i-deals over taakinhoud kunnen mensen ontzien, bijvoorbeeld als iemand bepaalde zware taken niet langer meer hoeft te doen. Ontzie-i-deals zijn op korte termijn weliswaar win-win (bijvoorbeeld door het tegengaan van verzuim), maar kunnen op lange termijn ten koste gaan van duurzame inzetbaarheid. Om die reden lijkt het verstandig om een ontzie-i-deal te combineren met een activerende i-deal, gelijktijdig of opeenvolgend.

Hoe vaak maken leidinggevend en medewerkers i-deals?

Aan het onderzoek van Cristel van de Ven namen 99 duo's van leidinggevend en medewerkers bij verschillende grote organisaties – ziekenhuizen en banken - deel. Deze duo's maakten gemiddeld ongeveer 3 afspraken per planningsgesprek. Een kwart van die afspraken is 'uniek': een i-deal.

De meeste i-deals gaan over ontwikkeling: in ongeveer de helft van de 99 gesprekken

werd minimaal een ontwikkel i-deal gemaakt. En in een op de zes gesprekken maakte men minimaal een i-deal over flexibiliteit. Er werden in het hele onderzoek niet meer dan vijf i-deals over geld gemaakt.

Leidinggevende en medewerker oordelen regelmatig anders over hoe 'uniek' een afspraak is. Links in Tabel 1 blijkt dat soms alleen de leidinggevende (16%) en soms juist alleen de medewerker (17%) vindt dat er een ontwikkel i-deal is gesloten. In 13 procent van de gevallen vinden zij dat allebei.

Hetzelfde zien we rechts in Tabel 1 bij i-deals over flexibiliteit. Van de 99 duo's zegt negen procent van de medewerkers dat er een i-deal is, terwijl de leidinggevende het geen i-deal vindt. En zeven procent van de leidinggevendens noemt een afspraak een i-deal terwijl de medewerker dat niet zo noemt. Slechts een procent van de geïnterviewde duo's (oftewel precies 1 duo) was het erover eens dat zij onderling een i-deal over flexibiliteit hadden gesloten. Deze resultaten tonen aan dat i-deals subjectief zijn: ze bestaan zolang men zelf het idee heeft dan men een unieke afspraak met de ander heeft gemaakt.

Tabel 1: minimaal 1 ontwikkel- resp. flexibiliteit i-deal volgens LG en MW

Minimaal 1 ontwikkel i-deal				Minimaal 1 flexibiliteit i-deal			
Volgens MW				Volgens MW			
Nee Ja				Nee Ja			
Volgens LG	Nee Ja	54% 16%	17% 13%	Volgens LG	Nee Ja	84% 7%	9% 1%

Hoe 'erg' is het dat leidinggevendens en medewerkers anders oordelen over of een afspraak een i-deal is of niet? Wij veronderstellen dat een i-deal vooral van waarde is wanneer de medewerker een afspraak als iets unieks ervaart. Medewerkers voelen zich namelijk gewaardeerd wanneer hun leidinggevende hen uniek behandelt. In ruil daarvoor zetten ze dan graag een stapje extra, zo wijst onderzoek uit.⁹

Methoden van i-deals verzamelen voor dit rapport

- De verzamelde i-deals zijn **ten eerste** verkregen via een korte survey van Factor Vijf, waarin mensen kunnen vertellen welke i-deal ze hebben gesloten. De survey heeft online gestaan op de website van Factor Vijf.
- **Ten tweede** heeft Cristel van de Ven veel voorbeelden verzameld binnen twee grote

Nederlandse banken en zeven Universitair Medisch Centra.

- **Ten derde** komt een aantal voorbeelden uit de banencatalogus op www.innovatiefinwerk.nl.
- **Ten vierde** hebben we i-deals verzameld bij een aantal cursisten talent- en organisatieontwikkeling die bij AOG School of Management, onderwijs kregen van Aukje Nauta.
- **Tot slot** hebben we voorbeelden van i-deals uit de adviespraktijk van Factor Vijf geïnventariseerd.

Voorbeelden van i-deals

In tabel 2 staan concrete voorbeelden van i-deals die medewerkers hebben gesloten, evenals de 'win' van de i-deal voor de organisatie en voor het individu.

Conclusies en aanbevelingen

Tabel 2. Voorbeelden van i-deals in Nederland.

* I = inhoud van de taak, O = ontwikkeling, F = flexibiliteit & werktijden, € = geld

Omschrijving van de i-deal	Win voor organisatie	Win voor individu	Type*
1. Ik werk 2 dagen per week aan een groot programma bij mijn werkgever. Flexibel in te delen; alleen de dinsdag ligt vast. Daarnaast ben ik bezig om als zzp-er aan de slag te gaan. Voor een beperkte periode word ik nog doorbetaald en dan is het de bedoeling dat ik op eigen benen sta. Dit is op mijn verzoek zo tot stand gekomen. Werkt prima en geeft veel energie en kruisbestuiving.	Ik lever een bijdrage aan een groot programma en breng daar mijn expertise, kennis en ervaring van de eigen organisatie in. Op termijn start ik mijn eigen bedrijf en heeft mijn werkgever doorstroom van personeel.	Ik heb tijd en financiële zekerheid gedurende een periode en kan zo m'n eigen bedrijf starten. Ik blijf 2 dagen per week onder collega's en in een netwerk. Ik leer van beide en kan dat weer toepassen.	F, O
2. Ik ben al een aantal jaren HR-adviseur en wil me graag verder ontwikkelen als trainer. Met mijn leidinggevende heb ik afgesproken dat ik een externe trainersopleiding kan volgen: half onder werktijd en half in mijn eigen tijd, door vakantiedagen daarvoor op te nemen.	Ik raakte een beetje uitgeblust in mijn huidige functie. De training geeft me energie. Dat, en het leuke vooruitzicht, maken dat ik weer prettiger werk als HR adviseur.	Ik ga mijn passie achterna.	O, I

Omschrijving van de i-deal	Win voor organisatie	Win voor individu	Type
<p>Na afronding van de training word ik toegevoegd aan de interne trainer-spool van onze organisatie. Zo kan ik me verder in dat beroep bekwamen. Uiteindelijk wil ik de overstap maken naar een trainingsbureau, of voor mezelf beginnen als zelfstandig trainer.</p>			
<p>3. Mijn collega bij de bakkerij stapte op en er ontstond een vacature die bijna identiek is aan mijn eigen functie. Alleen doe ik nu veel machinaal werk wat niet mijn ding is. Mijn leidinggevende vond het goed dat ik mijn taken aan de bakmachine ruil voor de verkooptaken uit de vacature. Een andere vacature is het resultaat. De heringerichte vacature voor operator aan de bakmachine kon snel worden ingevuld door een langdurig werkloze.</p>	<p>Gemotiveerde werknemers en een goedkopere functie. Bijdrage aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.</p>	<p>Mijn werk is leuker geworden</p>	<p>I, €</p>
<p>4. Toen ik al maanden niet meer lekker werkte in mijn functie, ging ik met steeds grotere tegenzin naar mijn werk. Ik speelde zelfs met de gedachte om mij ziek te melden, wegens depressie. Mijn werkgever stelde toen voor dat ik een tijdelijke klus van 3 maanden op een andere afdeling ging uitvoeren. Daardoor kreeg ik mijn energie weer terug en vond ik kort daarna een andere baan.</p>	<p>Winst voor de werkgever was dat ik mij niet ziek hoefde te melden. De ontvangende afdeling kreeg tijdelijk gratis handjes die erg goed van pas kwamen. Ik werk nu op een andere functie binnen het bedrijf met veel plezier en goede resultaten. Ik voel me meer betrokken dan ooit.</p>	<p>Het was een moeilijke periode waarin ik mij erg gesteund voelde door dit aanbod van mijn werkgever. Ik heb een nieuwe functie gevonden die goed bij mij past en waarin ik mij verder kan ontwikkelen.</p>	<p>O, I</p>
<p>5. Verloskundig werk is fysiek zwaar, vooral door de onregelmatige werktijden en nachtdiensten. Toen ik zelf zwanger werd, kon ik halverwege de zwangerschap niet goed meer voldoen aan deze eisen. Met mijn werkgever heb ik afgesproken dat ik tijdelijk stop met werken, waardoor een volledig inzetbare invalkracht mijn werk kan overnemen. In de periode dat ik vrij</p>	<p>Continuïteit van het werk en de zekerheid van een 100% fitte invalkracht. Als ik na mijn verlof weer ga werken, heb ik een extra diploma op zak en ben ik beter inzetbaar dan voor mijn zwangerschap.</p>	<p>Rust en regelmaat die ik nodig heb in deze periode. Bovendien kan ik mijzelf extra ontwikkelen, waardoor ik straks nog beter mijn werk kan doen.</p>	<p>F, O, I</p>

Omschrijving van de i-deal	Win voor organisatie	Win voor individu	Type
<p>ben, ga ik op kosten van de zaak een opleiding tot lactatiedeskundige volgen.</p>			
<p>6. Tijdens ons jaarlijkse functioneringsgesprek kwamen mijn leidinggevenden en ik samen tot de conclusie dat ik niet gelukkig ben in mijn werk. Tegelijkertijd heb ik naast mijn drukke baan weinig energie om te solliciteren, ook omdat ik geen idee heb wat ik wil. We hebben afgesproken dat ik 2 uur per week investeer in mezelf en met diverse mensen in gesprek ga om me te oriënteren. Mijn leidinggevende stelt hiervoor haar netwerk beschikbaar. Dit levert hele leuke gesprekken op en ik weet nu al veel beter welke kant ik op wil. Binnenkort start ik met een loopbaantraject om mijn "droombaan" te vinden.</p>	<p>Met het vooruitzicht op een nieuw perspectief ga ik nu al met veel minder tegenzin naar mijn huidige baan. Of mijn nieuwe baan nu binnen of buiten het bedrijf zal zijn, aan mij hebben ze een goede ambassadeur.</p>	<p>Ik leer waar mijn passie ligt en krijg de kans om me die kant op te ontwikkelen.</p>	<p>O, F</p>
<p>7. Mijn schoonouders die altijd de kinderen hebben opgevangen na school, zijn nu minder belastbaar omdat mijn schoonvader behandeld wordt voor een nare ziekte. Mijn vrouw en ik hebben een flexibel rooster kunnen afspreken met onze werkgevers, waarbij één van ons altijd beschikbaar is voor de kinderen door thuis te werken. Als het nodig is werken we 's avonds nog wat extra. Gelukkig gaan de kinderen meestal lekker spelen en kunnen wij gewoon werken. Het gevoel dat we er zijn als het nodig is, levert ons gezin als geheel rust op.</p>	<p>Een goede balans tussen werk en privé die ervoor zorgt dat wij niet uitvallen.</p>	<p>Flexibiliteit, rust in het gezin.</p>	<p>F</p>
<p>8. Ik zit niet zo goed in mijn vel en heb meer rust nodig dan normaal. Mijn leidinggevenden en ik hebben afgesproken dat ik een aantal eenvoudige taken aan onze nieuwe stagiaire geef. Het zijn maar kleine werkzaamheden, maar dat maakt op een of andere</p>	<p>Een werknemer die het tijdelijk wat rustiger aan kan doen en zich niet hoeft ziek te melden. Uiteindelijk stroomt de medewerker door naar een baan die beter bij hem past.</p>	<p>Ik kan mijn werk gewoon blijven doen maar krijg de rust die ik nodig heb. Bovendien heb ik uitzicht op werk dat beter bij mij past.</p>	<p>I</p>

Omschrijving van de i-deal	Win voor organisatie	Win voor individu	Type
<p>manier al een wereld van verschil. Ondertussen gebruik ik de vrijgekomen tijd om na te denken over een loopbaanstap die past bij mijn levensfase.</p>			
<p>9. Als belastingambtenaar heb ik veel taken die gericht zijn op preventie, terwijl ik eigenlijk meer energie krijg van zichtbare resultaten boeken. Samen met mijn leidinggevende heb ik gekeken hoe ik mijn werk leuker kan maken en effectiever. Fouten in de aanslag leveren bezwaarschriften op die weer erg precies moeten worden verweerd. Door het combineren van het verweer met proactief telefonisch contact wordt de snelheid van het sluiten van het dossier een taak waar je positief op kan uitblinken.</p>	<p>Het werk wordt nu beter en sneller gedaan, door een meer gemotiveerde werknemer.</p>	<p>Mijn werk past nu beter bij mijn drijfveren en ik heb nieuwe dingen geleerd.</p>	<p>I, O</p>
<p>10. Ik had het niet meer naar mijn zin omdat ik te weinig verantwoordelijkheden en uitdagingen had binnen mijn functie. Ik wist dat de organisatie me graag wilde houden in mijn huidige functie. Ik ben toen met mijn leidinggevende in gesprek gegaan en heb gevraagd of ik een universitaire opleiding bedrijfskunde mocht doen naast mijn werk en heb beloofd nog 1 jaar na mijn studie te blijven werken om zorggroep brede projecten uit te voeren op W.O. niveau. Dat is geaccepteerd en 1,5 jaar na mijn afstuderen ben ik vertrokken.</p>	<p>Een breed inzetbare medewerker en een goede ambassadeur. Ik heb 1,5 jaar lang inhoudelijk zwaarder werk gedaan voor mijn oude salaris.</p>	<p>Ik kreeg hier een W.O. opleiding door en ervaring waardoor ik verder kon.</p>	<p>O, €</p>
<p>11. Als financieel administratief medewerker wilde ik meer inhoudelijk werk gaan doen. Mijn werkgever bood mij een HBO-opleiding arbeidsrecht aan en ik mag de intakegesprekken voeren met klanten. Daardoor heb ik inhoudelijke uitdaging en hebben de juristen meer tijd voor zwaardere klussen. Ik</p>	<p>Een tevreden en gemotiveerde werknemer en een meer economische taakverdeling. Meer actuele rechtenkennis binnen de organisatie.</p>	<p>Ik heb meer uitdaging in mijn werk en perspectief gekregen op doorstroom. Doordat ik meer uit mezelf kan halen, ga ik met meer plezier naar mijn werk.</p>	<p>I, O, €</p>

Omschrijving van de i-deal	Win voor organisatie	Win voor individu	Type
<p>verdien nu ook iets meer dan eerst.</p>			
<p>12. Ik ben in verwachting en werk nu fulltime. Met mijn leidinggevende heb ik afgesproken dat ik na mijn zwangerschapsverlof 4 dagen per week ga werken, waarvan de eerste drie maanden 3 dagen op kantoor, en 1 dag thuis. Zo kan ik langzaam opbouwen en aan de nieuwe situatie wennen.</p>	<p>Mijn organisatie krijgt een medewerker die gemotiveerd en gezond weer aan het werk gaat na de bevalling.</p>	<p>Ik kan rustig aan mijn nieuwe werk-privé balans wennen.</p>	<p>F</p>
<p>13. Ik ben een man met ambities. Ik wil graag mijn leidinggevende opvolgen, als hij over een aantal jaren met pensioen gaat. Dat heb ik hem ook verteld. Gelukkig zag hij het ook in mij. Ik mis alleen nog bepaalde kwalificaties. We hebben afgesproken dat ik nu een opleiding ga volgen. Bij afronding van die opleiding met goed gevolg, ben ik de beoogd opvolger van mijn baas. Dat geeft mij én hem een goed gevoel.</p>	<p>De organisatie heeft door deze afspraak geen opvolgingsprobleem.</p>	<p>Ik kan mijn ambitie waarmaken, me ontwikkelen en op termijn ook nog wat meer verdienen.</p>	<p>O, €</p>
<p>14. Ik heb een leidinggevende positie binnen de verzekeringsbranche. Toen ik voor deze functie werd aangenomen, gaf ik aan part time te willen werken, aangezien ik schoolgaande kinderen heb en graag na schooltijd bij hen wil zijn. Binnen deze club was part time werken voor managers echter 'not done'. In een goed gesprek kwamen we tot de conclusie dat de organisatie het vooral belangrijk vond dat ik elke dag aanwezig zou zijn voor dringende vragen en belangrijk overleg. Dit kan echter ook zonder 8 uur per dag aanwezig te zijn. Nu werk ik part-time, maar wel vijf dagen per week: namelijk van 8.30 tot 15.00 uur. Zo kan ik regelmatig bij mijn kinderen zijn, maar ben ik ook elke dag beschikbaar voor collega's. Inmiddels weet iedereen dat</p>	<p>Vijf dagen per week ben ik aanwezig voor overleg, bij vragen e.d.</p>	<p>Ik kan een managementbaan combineren met ouderschap op een manier die voor mij prettig voelt.</p>	<p>F</p>

Omschrijving van de i-deal	Win voor organisatie	Win voor individu	Type
<p>zij me voor 15 uur moeten spreken. En anders kunnen ze natuurlijk ook nog bellen. Ik houd wel altijd mijn telefoon aan.</p>			
<p>15. Ik ben een fervent surfer. Als het hard waait, dan 'moet' ik het water op. Concentreren op mijn werk lukt me dan vrijwel niet. Vroeger baalde ik er vreselijk van als het hard waaide op een werkdag. Zo vaak komt dat in Nederland niet voor. Nu heb ik met mijn leidinggevende afgesproken dat ik bij harde wind een snipperdag opneem. Die dag haal ik meestal binnen één of twee weken daarna alweer in.</p>	<p>De organisatie heeft geen 'last' meer van mij op dagen dat het hard waait. Ik was dan echt niet te genieten.</p>	<p>Ik vind het fantastisch dat dit mogelijk is. Van surfen word ik zo blij. Daar heeft iedereen profijt van. En ik maak natuurlijk promotie voor mijn werkgever: topwerkgever!</p>	<p>F</p>
<p>16. Wij hebben een teamdeal. We zijn een productieteam van een meubelfabrikant. Op hete dagen is het bij ons binnen bloedheet. Dan mogen we een tropenrooster werken: twee uur eerder (om 6 uur 's ochtends) beginnen en twee uur eerder naar huis.</p>	<p>Ons bedrijf heeft hierdoor geen productieverlies.</p>	<p>Wij hoeven niet zo lang in de snikhete hal te werken. En het heeft ook iets: zo vroeg beginnen. Dat creëert saamhorigheid.</p>	<p>F</p>
<p>17. Als senior verpleegkundige maak ik de weekroosters voor mijn afdeling. Dat vind ik een leuk puzzelwerkje. Ik kwam er alleen op de afdeling nauwelijks aan toe. Dat frustreerde me, en mijn collega's want zij kregen de roosters vaak veel te laat van mij te horen. Nu mag ik twee uur per week thuiswerken, iets wat natuurlijk vreemd is in de functie van verpleegkundige. Maar zo kan ik de roosters prettig en op tijd maken. Mijn collega's vangen samen mijn twee uur afwezigheid op, in ruil voor een tijdig rooster. Iedereen is blijer dan voorheen.</p>	<p>Organisatie heeft een team dat zelf roosters maakt, en zelf problemen oplost.</p>	<p>Ik kan mij inhoudelijk ontwikkelen in een taak die ik leuk vind.</p>	<p>I, F</p>
<p>18. Een aantal jaren geleden ben ik flink ziek geweest. Ik heb daarom een gedeeltelijke WAO-uitkering. Nu wil ik graag een opleiding volgen, mijn leidinggevende staat erachter. Maar om</p>	<p>De organisatie heeft straks een breder inzetbare, meer ontwikkelde werknemer.</p>	<p>Ik kan mij ontwikkelen en behoud het recht op mijn uitkering.</p>	<p>O, €</p>

Omschrijving van de i-deal	Win voor organisatie	Win voor individu	Type
<p>deze opleiding van de organisatie ver- goed te krijgen, zou ik eigenlijk meer uren moeten werken. Dat is het beleid. Maar bij meer uren werk, verlies ik het recht op mijn WAO-uitkering. En dat wil ik niet. Gelukkig begrijpt mijn leiding- gevende mij. Ik mag van haar toch de opleiding volgen, zonder meer te gaan werken. We zijn een gedeeltelijke terugbetaalregeling overeen gekomen, ter compensatie.</p>			
<p>19. Ik ben teamleider business intel- ligence en werd gevraagd enkele mindmap-workshops te verzorgen. Ik volgde een cursus in mindmapping en merkte dat dit een leuke afwis- seling bood. Een vriend nodigde mij vervolgens uit om in zijn organisatie een workshop te verzorgen. Dat pakte ik in eigen uren op, maar ik kreeg de smaak te pakken. Na overleg met mijn baas geef ik nu als zzp'er mindmap workshops voor andere bedrijven. Dat zijn er zo'n 2 per maand – ik ben een dag minder gaan werken.</p>	<p>Ik ben breder inzetbaar geworden met de nieuwe kennis die ik heb opgedaan. Bovendien zet ik mezelf op werkdagen extra in omdat mijn werkgever mij heeft geholpen om een loopbaanstap te zetten.</p>	<p>Ik heb mijn passie ontdekt en kan daar nog geld mee verdienen ook.</p>	<p>I, O, F</p>
<p>20. Als CNC-frezer heb ik een hekel aan het uitvegen van de CNC-machine. Op vrijdag ben ik altijd vrij. Dan komen er twee jongens met het syndroom van down, samen met hun begeleider, om deze taak uit te voeren. Ze lunchen met mijn collega's mee en hebben een bedrijfsshirtje gekregen waar ze trots mee rondlopen. Zij blij, en ik ook. Ik vind op maandagochtend mijn machi- ne pico bello in orde terug.</p>	<p>Het werk wordt gedaan, en het geeft mijn directeur een goed gevoel om mensen met een arbeidsbeperking aan een baantje te helpen</p>	<p>Ik ben van mijn rotklus af.</p>	<p>O, F</p>
<p>21. Een medewerker mocht een deel van zijn werktijd op een idee te broeden, namelijk zijn tekenwerk zodanig orga- niseren en programmeren, dat zijn ei-</p>	<p>Loonkostenbesparing</p>	<p>Promotie, bonus en veel waardering</p>	<p>I, O, F, €</p>

	Omschrijving van de i-deal	Win voor organisatie	Win voor individu	Type
	gen functie overbodig zou worden. Drie maanden later was hij eruit: dankzij zijn vinding kon veel tekenwerk automatisch verlopen. Dat bespaarde het bedrijf 1500 uren op jaarbasis. Zijn baas gaf hem hiervoor openlijk complimenten en een bonus en de medewerker maakte promotie naar een hogere functie.			
22.	Radio-DJ Giel Beelen maakte 190 uur aaneengesloten radio door de programma's van zijn 3FM-collega's, in hun aanwezigheid, over te nemen, en won het wereldrecord radio-maken, ook al overtrad hij daarmee de arbeidstijdenwet.	Extra aandacht en luisteraars voor 3FM	Zelfpromotie en leren van collega's	I, O, F
23.	Met een aantal medewerkers die voorheen werkten in bijvoorbeeld Middelburg, Haarlem, Lelystad en daar in de buurt wonen, wiens functie door een reorganisatie werd verplaatst naar het hoofdkantoor in Utrecht, heeft een organisatie afgesproken dat zij slechts 2 maal in de week op het hoofdkantoor hoeven te zijn. De rest van de tijd werken zij vanuit huis.	Vacatures op het hoofdkantoor zijn met huidige medewerkers vervuld. Geen wervingskosten voor nieuwe medewerkers, behoud van talent.	Medewerkers kunnen hun nieuwe baan combineren met hun privé-situatie.	F
24.	Ik volg een studie omdat ik geen nachtdiensten meer kan draaien. Ik heb omscholing nodig. Door nu al mee te draaien met een project op een andere afdeling in de lijn van mijn opleiding, doe ik alvast werkervaring op en vergroot ik mijn kansen om in het nieuwe vakgebied aan de slag te kunnen.	Juiste mens op juiste plaats krijgen. Daardoor meer arbeidsvreugde, minder angst om te bewegen en uiteindelijk minder (grijs) ziekteverzuim.	Nieuw toekomstperspectief, bouwen aan vertrouwen in nieuwe werkzaamheden, kennis opdoen en ervaring in nieuw werkveld.	I, O
25.	Naast mijn eigen werkzaamheden heb ik ruime stage-mogelijkheden gekregen bij een ander bedrijfs onderdeel.	Mijn organisatie krijgt zo medewerker die op termijn wellicht door kan stromen naar een functie beter passend bij zijn niveau.	Ik krijg de kans om mij verder te ontwikkelen vanuit mijn huidige functie.	O, I, F
26.	Een visueel gehandicapte medewerker, die ooit in dienst kwam als conciërge,	Preventief: medewerkers kunnen in vertrouwen hun hart luchten	De medewerker is in zijn kracht en blij dat hij	O, I

	Omschrijving van de i-deal	Win voor organisatie	Win voor individu	Type
	draagt nu bij aan laagdrempelige begeleiding van medewerkers die kampen met stress en moeilijkheden door organisatieveranderingen. Deze medewerker is opgeleid tot vertrouwenspersoon/coach	– voorkomt ziekteverzuim of arbeidsverzuim. Geslaagde match tussen organisatiebelang en medewerkersbelang.	zich op het vlak van zijn talent kan ontwikkelen. Hij voelt zich gezien en gewaardeerd. Door ontwikkeling van begeleidingskunde verhoogt hij zijn kansen op de arbeidsmarkt (die nu gering zijn gezien zijn visuele handicap).	
27.	Ik heb een deel van mijn taken mogen afstoten aan collega's om tijd vrij te maken voor een groot tijdelijk project.	De organisatie heeft de juiste persoon op het project en ik ben door deze mogelijkheid bijzonder gemotiveerd om van deze combinatie een succes te maken. Later doe ik, als dat wordt gevraagd, iets dergelijks terug voor mijn collega's.	Ontwikkelmogelijkheid	O, I
28.	Wij zetten een administratief medewerker, tevens hobby-fotograaf in als Technisch Fotograaf in onze organisatie.	Geen externe inhuur. Als de medewerker voldoende opdrachten kan genereren, wil hij de organisatie verlaten en zijn eigen bureau starten. Dat past in ons uitstroombesluit.	Deze medewerkers krijgt de ruimte om zijn passie te ontwikkelen en om eigen bedrijf te starten.	I
29.	Ik kon, in de tijd van mijn baas, een heftruckcertificaat behalen terwijl ik dat niet nodig heb voor mijn huidige functie.	Overstap van huidige functie naar andere baan, intern of extern, wordt nu meer mogelijk.	Ik heb straks nieuwe loopbaankansen.	O, I
30.	Ik heb mijn been gebroken en met mijn leidinggevende afgesproken dat ik met de taxi mag reizen tijdens mijn herstelperiode. De bonnen mag ik declareren.	Op deze manier kan ik bij belangrijke overleggen aanwezig zijn, en kan ik z.s.m. aan het werk.	Ik blijf aangehaakt en kan zo veel als mogelijk oppakken.	€

Conclusies en aanbevelingen

Uit de verzameling i-deals in Nederland wordt duidelijk dat het kan en volop gebeurt: medewerkers die in dialoog met hun werkgever een bijzondere afspraak maken over inhoud van het werk, ontwikkeling, flexibiliteit & werktijden en heel soms geld. Uit Tabel 2 valt af te lezen dat i-deals in de ogen van HR, leidinggevend en medewerkers voordelen opleveren voor zowel werkgever als werknemer, onder andere in motivatie, mobiliteit, inzetbaarheid, nieuw perspectief, betrokkenheid, minder verzuim en (werk)geluk. Als i-deals resulteren in vertrek van medewerkers, was dit vertrek meestal onvermijdelijk. Dankzij de i-deal is het vertrekproces soepel verlopen en is de vertrokken medewerker een ambassadeur voor de organisatie geworden.

Hoewel i-deals veel voorkomen en qua inhoud lang niet altijd verrassend zijn, is voor het sluiten van i-deals wel de nodige creativiteit en lef nodig. Het vereist een volwaardige dialoog tussen de leidinggevende (als vertegenwoordiger van de organisatie) en de werknemer. Belangrijk is dat beide partijen zich prettig voelen in het gesprek en vertrouwen hebben in elkaar.

Het spannende van i-deals is dat ze een dilemma oproepen: dat van consistente, gelijke behandeling dankzij duidelijke regels enerzijds en flexibele behandeling naar behoefte en competenties van mensen anderzijds. Dit dilemma is nooit helemaal oplosbaar. Het is een gegeven dat partijen voortdurend moeten zien te hanteren. Daarmee wordt duidelijk dat volwassen arbeidsrelaties een kwestie van dialoog en onderhandeling zijn.

De inzichten uit dit rapport betekenen het nodige voor het HR-beleid, de HR-adviseurs, de leidinggevend en de medewerkers van organisaties in Nederland:

- **HR-beleid:** Om i-deals te faciliteren, helpt het als organisaties een heldere visie en een goede uitleg over het belang van i-deals formuleert. Veel organisaties zullen bovendien een aantal regels en richtlijnen moeten loslaten en vervangen door het vertrouwen dat medewerkers en leidinggevend het zelf kunnen: in goed overleg hun onderlinge werkrelaties vormgeven. De neiging van veel organisaties is echter om, zodra het misgaat, regels in te stellen die vergelijkbare fouten in de toekomst voorkomen. Dat lijkt handig, maar het nadeel is dat men daarmee het gesprek uit de arbeidsrelatie haalt. Werk maken van i-deals betekent dus minder inhoudelijke voorschriften vooraf, in ruil voor procesafspraken achteraf. Zo'n procesafpraak kan bijvoorbeeld inhouden dat een i-deal achteraf gecorrigeerd kan worden, eventueel met behulp van een bemiddelende instantie (bijv. vertrouwenspersonen, een klachtencommissie of een mediator). Dit wanneer partijen achteraf vinden dat een i-deal geen recht of zelfs schade doet aan de organisatie, het individu, het team of anderszins.
- **HR-adviseurs:** HR heeft een ondersteunende en begeleidende rol richting leidinggevend en medewerkers qua voorlichting over wat i-deals zijn, op welke

(rechtvaardige) wijze deze tot stand kunnen komen en welke speelruimte men heeft om i-deals te maken. Daarnaast kan HR het bestaande beleid en bestaande trainingsprogramma's voor leidinggevenden en medewerkers toetsen en aanpassen op de ruimte voor i-deals, op 'sturen op vertrouwen' en op dialoogvaardigheden. Voor leidinggevenden en medewerkers die hulp nodig hebben bij i-deals sluiten kan HR optreden als sparringpartner of dialoogcoach.

- **Leidinggevenden:** Het zijn de leidinggevenden die i-deals sluiten met hun medewerkers. Zij moeten er dus voor open staan en inzien dat i-deals niet zozeer 'precedenten scheppen' maar belangen van medewerker en organisatie op unieke wijze overbruggen. Dan kunnen ze ervaren dat medewerkers juist enthousiast worden van elkaars i-deals en dat deze aanstekelijkheid bijdraagt aan ieders duurzame inzetbaarheid. Het zou goed zijn als leidinggevenden hun ervaringen met i-deals uitwisselen, bijvoorbeeld tijdens intervisie. Voor leidinggevenden gelden drie belangrijke voorwaarden:
 - Zij communiceren transparant en leggen goed uit hoe een i-deal bijdraagt aan de organisatie, de medewerker en de directe collega's. Toetsingscriterium is: durf ik deze i-deal op een (virtueel) prikbord te hangen?
 - De leidinggevende staat open voor i-deals zolang deze voldoen aan het win-win criterium. Dit betekent soms dat een leidinggevende zijn directe eigenbelang (bijv. behoud of juist vertrek van een medewerker) overstijgt ten behoeve van het organisatiebelang en het belang van de medewerker.
 - Leidinggevenden zijn zich bewust van hun eigen 'mind bugs' en voorkeuren voor bepaalde medewerkers. Zij kunnen deze voorkeuren naast zich neerleggen en ook – of juist – i-deals sluiten met medewerkers die niet optimaal functioneren.
- **Medewerkers:** Ook van medewerkers vraagt i-deals sluiten veel vaardigheden, inzet en vertrouwen. De sleutel is dat medewerkers zichzelf verantwoordelijk voelen voor hun eigen loopbaan en proactief gedrag vertonen, zoals nadenken en onderhandelen over i-deals. Met name medewerkers voor wie de organisatie geen 'plan' heeft qua doorstroom of uitstroom, moeten het belang van eigen initiatief goed beseffen en laten zien, bijvoorbeeld door zelf een gesprek met hun leidinggevende aan te vragen. Zo nodig schakelen ze hierbij hulp in van bijvoorbeeld HR, een loopbaancoach of een vakorganisatie.

1 Rousseau, D.M. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.

2 Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.

3 Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

4 Gratton, L., & Ghoshal, S. (2002). Improving the quality of conversations. *Organizational Dynamics*, 31(3), 209-223.

5 Nauta, A., & Van de Ven, C. (2016). An i-deal career: on the relationship between i-deals and career development. In: M. Bal & D. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic deals between employees and organizations* (pp. 6-72). London: Routledge.

6 Nauta, A. & Van de Ven, C. (2016). Vijf succesfactoren voor duurzame inzet [Five success factors for sustainable employability]. *PW De Gids*. Nr. 4, 10-13.

7 Van de Ven, C., Nauta, A., De Pater, I., & Van Vianen, A. (2012). Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING. [An i-deal for everybody? Research on dialogue and i-deals at the Dutch medical centers and ING.] *Tijdschrift voor HRM*, 15(2), 79-102.

8 Marescaux, E. (2013). *The impact of HR differentiation on employees*. Proefschrift KU Leuven.

9 Anand, S., Vidyarthi, P.R., Liden, R.C., & Rousseau, D.M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53, 970-988.

I-deals

leveren in de ogen van HR, leidinggevenden en medewerkers voordelen op voor zowel werkgever als werknemer, in motivatie, mobiliteit, inzetbaarheid, nieuw perspectief, betrokkenheid, minder verzuim en (werk)geluk