

Dragen i-deals bij aan motivatie en behoud van werknemers?

Brigitte Kroon en Charissa Freese

Een van de redenen om i-deals af te spreken, is vanwege de vermeende positieve effecten van i-deals op motivatie en behoud van medewerkers. Op basis van de definitie van Rousseau (2005) is een vragenlijst ontwikkeld voor het meten van idiosyncratic deals (i-deals), waarin ook gevraagd is naar verloopintentie, tevredenheid met arbeidsvoorwaarden (behoud), bevlogenheid en citizenship gedrag (motivatie). Deze vragenlijst is afgenomen bij 637 werknemers verdeeld over 81 organisaties. Uit de resultaten bleek dat i-deals (verloopintentie en tevredenheid met arbeidsvoorwaarden) weinig effect hebben op behoud van medewerkers. Er werden zelfs enkele negatieve effecten gevonden: mensen die een i-deal hebben die vooral gunstig is voor henzelf, zijn significant minder tevreden met hun arbeidsvoorwaarden dan mensen die geen i-deal hebben, of een i-deal die gunstig is voor zowel de organisatie als voor henzelf. Ook op motivatie hadden i-deals niet een eensluidend positief effect. Opvallend was bijvoorbeeld dat mensen met een financiële i-deal significant minder bevlogen zijn en minder citizenship behavior vertonen dan mensen met andere typen i-deals en mensen zonder i-deals. Anders dan verwacht zijn dus weinig positieve effecten van i-deals op motivatie en behoud van werknemers gevonden. Voor de invloed van i-deals op motivatie en behoud lijkt het vooral belangrijk te zijn dat de i-deal zowel voordelig is voor de werknemer als voor de organisatie – dit betreft het win-win aspect uit de definitie. Een implicatie van deze resultaten is dat bij het toepassen van i-deals in organisaties, men goed rekening moet houden met hoe medewerkers de i-deal interpreteren. Behalve als een gunst, zou men een i-deal ook kunnen opvatten als een signaal dat er iets gerepareerd moet worden. In dat laatste geval blijven de motiverende effecten van een i-deal achterwege.

In een onderzoek onder HR-managers over de toekomst van de arbeidsrelatie, stelden meerdere HR-managers dat het noodzakelijk is om HR-beleid om te buigen van *one-size fits all*, naar *my size fits me* (Freese, Schalk & Paauwe, in voorbereiding). Toenemende individualisering leidt tot de vraag om maatwerk in de arbeidsrelatie. In dit artikel nemen we effecten van i-deals onder de loep. I-deals zijn de ultieme vorm van maatwerk in arbeidsrelaties. I-deals zijn niet-standaard arbeidsvoorwaarden, die werknemers overeenkomen met hun leidinggevend en die gunstig zijn voor zowel de medewerker als de organisatie. Een belangrijk kenmerk van i-deals is dat ze zijn afgestemd zijn op specifieke behoeften van de medewerker. Vandaar dat in de literatuur wordt aangenomen dat

Dr. B. Kroon is werkzaam als lecturer bij het Departement HR Studies van Tilburg University. Dr. C. Freese is als senior researcher verbonden aan ditzelfde departement en daarnaast verbonden aan Reflect, eveneens van Tilburg University.

de werknemer door het hebben van een i-deal meer gemotiveerd is om zich te blijven inzetten in de organisatie (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008). In de literatuur wordt verondersteld dat i-deals twee functies hebben: motivatie en behoud (Rousseau, 2005). Empirisch onderzoek hiernaar is nog nauwelijks gedaan. Bovendien is bestaand Amerikaans onderzoek lastig te generaliseren naar de Nederlandse situatie, omdat de gehele context van arbeidswetgeving en collectieve arbeidsovereenkomsten rechtstreeks invloed heeft op wat de onderhandelingsruimte op de werkvloer is.

Het is voor organisaties essentieel om te weten of i-deals daadwerkelijk effect hebben op motivatie en behoud, gezien de inspanningen die het onderhandelen over i-deals met zich mee kan brengen voor zowel medewerker als werkgever, en de mogelijke negatieve gevolgen als resultaat van ongelijkheid tussen medewerkers die individuele afspraken met zich

meebrengen. Het doel van deze bijdrage aan dit themanummer is te exploreren in welke mate i-deals worden afgesproken in organisaties, en of de beoogde effecten van i-deals voor motivatie en behoud van medewerkers daadwerkelijk optreden.

I-deals zijn de ultieme vorm van maatwerk in arbeidsrelaties

Om dit te onderzoeken is in het voor- en najaar van 2011 een gestandaardiseerd vragenlijstonderzoek uitgevoerd bij 81 afdelingen van evenveel verschillende organisaties uit het netwerk van studenten van de masteropleiding

Human Resource Studies (Universiteit van Tilburg). Zij hebben contact gelegd met afdelingsmanagers van afdelingen met tenminste zeven personen, uit organisaties van tenminste 50 werknemers. Er golden geen beperkingen ten aanzien van de sector. Aan alle medewerkers van de deelnemende afdelingen werd de vragenlijst persoonlijk uitgereikt. In totaal hebben 637 medewerkers de vragenlijsten ingevuld (gemiddeld zes medewerkers per afdeling). In het vervolg van deze bijdrage wordt allereerst verslag gedaan van de mate waarin i-deals in deze steekproef voorkomen: wie heeft een i-deal, wat is de inhoud van die i-deal en hoe is deze tot stand gekomen? Vervolgens wordt het hebben van een i-deal in verband gebracht met motivatie en behoud van medewerkers: zijn mensen die een i-deal hebben inderdaad in sterkere mate bereid om bij de organisatie te blijven? En zijn zij meer gemotiveerd dan mensen die geen i-deal hebben?

Het in kaart brengen van i-deals

Het vaststellen of er sprake is van een i-deal is geen eenvoudige opgave. Er bestaat nog geen algemeen gebruikt en geaccepteerd meetinstrument. Bovendien kennen enkele van de bestaande schalen methodologische tekortkomingen (zie bijvoorbeeld Rosen et al., 2011). Daarom is voor

het onderzoek dat hier wordt gepresenteerd een nieuw meetinstrument ontwikkeld. De definitie van Rousseau (2005) is daarbij als leidraad genomen: "Idiosyncratic deals (i-deals) zijn speciale, niet standaard arbeidsvoorwaarden die medewerkers onderhandelen met hun leidinggevend(en)". I-deals zijn voordelig voor zowel werkgever als werknemer (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). Daarnaast wordt gesteld dat i-deals maatwerk zijn, wat ertoe leidt dat aan medewerkers speciale (arbeids) voorwaarden worden toegekend die afwijken van wat collega's hebben die hetzelfde werk doen (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008).

In navolging van Rousseau et al. (2006), zijn er op basis van de hierboven geschetste definitie drie aspecten te onderscheiden:

1. De arbeidsvoorwaarden zijn het resultaat van een *onderhandeling* tussen een individuele medewerker en een vertegenwoordiger van de organisatie.
2. De arbeidsvoorwaarden *wijken* af van wat andere medewerkers hebben die hetzelfde werk doen en dezelfde ervaring hebben.
3. De overeengekomen arbeidsvoorwaarden zijn *voordelig voor zowel de organisatie als de medewerker*, en bij voorkeur niet nadelig voor diens collega's. Er zijn dus in ieder geval drie partijen die beïnvloed worden door de i-deal, namelijk de medewerker die de i-deal afsluit, het management van de organisatie waarin hij/zij werkt, en de directe collega's die (waarschijnlijk) niet dezelfde afspraak hebben.

Medewerkers zijn lang niet altijd op de hoogte van de arbeidsvoorwaarden die hun collega's hebben. Zij kunnen mogelijk niet goed oordelen of hun afspraken inderdaad uniek zijn. Om dit probleem te omzeilen is in de vragenlijst de vergelijking met collega's vervangen door "afwijkingen van de standaard arbeidsvoorwaarden die zijn vastgelegd in CAO en/of personeelshandboek".

Wat als een i-deal wordt beschouwd in de ene organisatie, kan een standaardafpraak zijn in een andere organisatie. Vandaar dat medewerkers gevraagd wordt hun i-deal te vergelijken met dat wat standaard is in hun eigen organisatie. De instructie voorafgaand aan de vraag of men zelf een i-deal heeft luidde daarom:

"Soms wordt afgeweken van de "standaard" arbeidsvoorwaarden, omdat dit beter uitpakt voor zowel de medewerker als de organisatie. Dit worden i-deals genoemd. I-deals zijn uitzonderingen op standaard arbeidsvoorwaarden die medewerkers persoonlijk overeen komen met hun leidinggevend(en) en die dus van medewerker tot medewerker kunnen verschillen."

Op basis van deze definitie gaven 122 van de 637 (19%) respondenten aan dat zij een i-deal hebben. Afgaand op schattingen door experts op het gebied van i-deals is dit een gebruikelijk aantal: verondersteld wordt dat zo'n 25 procent van de medewerkers een of andere i-deal heeft (mondeling overleg met Denise Rousseau, zomer 2011). Uit Nederlands onderzoek onder 1613 medewerkers door Nauta et al. (2007) blijkt dat 32 procent afwijkende afspraken heeft qua werktijden, 19 procent qua beloning, 29 procent qua ontwikkeling en 23 procent qua prestaties. Hoewel deze aantallen aanzienlijk meer lijken dan wat in ons onderzoek werd gevonden, kan het zijn dat deze afwijkende afspraken niet allemaal vallen binnen de strikte definitie van i-deals die wij in ons onderzoek hanteren. In ons onderzoek werden binnen afdelingen wel grote verschillen gevonden: zo werd in 22 procent van de afdelingen door geen enkele respondent een i-deal gerapporteerd. Bij de afdelingen waar wel i-deals werden gerapporteerd, varieert het percentage respondenten dat een i-deal heeft (ten opzichte van het totaal aantal respondenten van een afdeling) rond de twintig procent.

Er bestaat nog geen algemeen gebruikt en geaccepteerd meetinstrument

In tabel 1 staat een overzicht van de verdeling van i-deals in de steekproef. Hoger opgeleiden en mensen met een fulltime dienstverband (> 32 uur) spreken relatief vaker een i-deal af dan lager opgeleiden en parttimers.

Het onderhandelen over de i-deal

Het eerste deel van de i-deal definitie stelt dat i-deals het resultaat zijn van een onderhandeling tussen een individuele medewerker en een vertegenwoordiger van de organisatie. Dit betekent dat de medewerker eerst een verzoek moet doen om een i-deal. In de steekproef hebben 170 van de 637 (27%) medewerkers om een i-deal verzocht. Het is 48 medewerkers niet gelukt om een i-deal te sluiten met hun leidinggevende, terwijl 122 medewerkers daar wel in zijn geslaagd. Dit betekent dat 72 procent van de mensen die graag een i-deal zou afspreken, daadwerkelijk een i-deal kon afsluiten. Van de overeengekomen i-deals is ongeveer de helft formeel (schriftelijk) vastgelegd. De rest betreft mondelinge, informele afspraken. De meeste i-deals zijn tot stand gekomen gedurende het huidige dienstverband (91%) en een klein deel voorafgaand aan het dienstverband, als onderdeel van de salarisonderhandelingen. Inhoudelijk kunnen vier typen i-deals worden onderscheiden: financiële i-deals (zoals extra salaris of een financiële toelage), i-deals over de ontwikkeling van medewerkers (afspraken over speciale opleidingen, andere taken, of een bijzondere promotie), i-deals over flexibel werken (de mogelijkheid om thuis te werken, of op andere tijden, terwijl dat niet gebruikelijk is in de organisatie) (Rosen et al., 2011) en i-deals rondom het oplossen van persoonlijke problemen van medewerkers (Ng & Feldman, 2010).

	Totaal N=637	Leeftijd ¹	Lengte Dienstverband ¹	Afdelingsgrootte ¹	Opleidingsniveau ²	Hoog	Dienstverband ²	Fulltime	Sekse ²	Vrouw	Sector ²	Service	Contract type ²	Vast
					Laag		Parttime	82 (352)	Man	68 (345)	Productie	75 (388)	Tijdelijk	108 (502)
Heeft een i-deal	N=122	-.017	.035	-.052	44 (276) ³	78 (312)	40 (239)	82 (352)	54 (244)	68 (345)	35 (150)	75 (388)	11 (74)	108 (502)
					15.90%	25%***	16.70%	23.3%*	22.10%	19.70%	24.00%	19.30%	14.90%	21.50%
Om i-deal gevraagd, maar niet gekregen	N=48	-.018	-.009	.002	27(273)	21 (310)	22 (236)	26 (350)	16 (242)	32 (342)	18 (150)	27 (384)	10 (73)	27 (499)
					9.90%	6.80%	9.30%	7.40%	6.60%	9.40%	12%	7%*	13.70%	7.4%†
I-deal formeel vastgelegd	N=60	-.140	-.153†	-.070	26 (49)	34 (96)*	19 (48)	41 (98)	30 (72)	30 (73)	26 (43)	30 (91)	5 (15)	55 (128)
					53.10%	35.40%	39.60%	41.80%	41.70%	41.10%	60.10%	33%***	33.30%	43.00%
I-deal voor aanvang dienstverband afgesproken	N=33	-.017	-.085*	.051	12 (293)	21 (339)	12 (257)	21 (380)	16 (261)	17 (373)	11 (159)	21 (423)	7 (85)	26 (533)
					4.10%	6.10%	4.70%	5.50%	6.10%	4.60%	6.90%	5.00%	8.20%	4.90%
I-deal tijdens huidige dienstverband afgesproken	N=112	-.014	.075	-.015	36 (293)	75 (339)	34 (257)	78 (380)	57 (261)	54 (373)	32 (159)	102 (582)	9 (85)	100 (533)
					12.30%	22.1%***	13.20%	20.5%*	21.80%	14.5%*	20.10%	16.50%	10.60%	18.8%*
Financiële i-deal	N=44	-.125*	-.130*	.030	13 (129)	31 (190)	7 (106)	37 (214)	26 (147)	18 (172)	15 (115)	24 (189)	3 (32)	41 (281)
					10.10%	16.3%*	6.60%	17.3%***	17.70%	10.5%*	13.00%	12.70%	9.40%	14.60%
Ontwikkeling i-deal	N=50	-.095	-.080	.046	18 (129)	32 (190)	17 (107)	33 (213)	26 (146)	24 (173)	14 (116)	30 (188)	3 (33)	46 (280)
					14.00%	16.80%	15.90%	15.50%	17.80%	13.90%	12.10%	16.00%	9.10%	16.40%
Flexibiliteit i-deal	N=94	-.137*	-.044	.179**	27 (131)	66 (192)	37 (110)	57 (214)	41 (146)	52 (177)	26 (116)	58 (192)	12 (35)	79 (282)
					20.60%	34.4%***	33.60%	26.60%	28.10%	29.40%	22.40%	30.2%†	34.30%	28.00%
Persoonlijke problemen i-deal	N=9													

Tabel 1. Verdeling van i-deals in de steekproef. Significantie niveau groepsverschillen: †p<.10 *p<.05 **p<.01 ***p<.001
¹ Pearson correlaties; ² Crosstabs (χ²); ³ totaal aantal respondenten "ja" (totaal aantal respondenten per categorie)

Dit laatste type kwam nauwelijks voor in de steekproef. Ook in ander onderzoek van bijvoorbeeld Rosen et al (2011) wordt deze categorie niet spontaan genoemd door werknemers. De meeste i-deals betreffen afspraken over flexibel werken, gevolgd door ontwikkelings i-deals en financiële i-deals.

Hoe uniek zijn de i-deals vergeleken met de standaard arbeidsvoorwaarden?

Het tweede deel van de definitie van i-deals betreft of de i-deal afwijkt van de arbeidsvoorwaarden van andere medewerkers die hetzelfde werk doen en dezelfde ervaring hebben. In de vragenlijst is medewerkers gevraagd naar het organisatieklimaat ten aanzien van het onderhandelen

over arbeidsvoorwaarden. In een formeel klimaat worden regels en procedures voor arbeidsvoorwaarden naar de letter nageleefd. In een meer innovatief klimaat wordt eerder positief gereageerd op verzoeken om arbeidsvoorwaarden aan te passen aan de behoeften en wensen van medewerkers (zie bijlage 1 voor de items van deze schalen). Zowel de medewerkers als de afdelingsmanagers gaven aan dat wanneer een arbeidsvoorwaardenklimaat gemiddeld als formeler wordt ervaren, het aantal i-deals sterk afneemt ($r = -.24, p < .05$). Als het klimaat gemiddeld als meer innovatief wordt ervaren, leidt dat niet tot

een toename van het aantal i-deals ($r = .06, p = n.s.$). Opvallend is verder dat wanneer het arbeidsvoorwaardenklimaat gemiddeld als innovatiever wordt ervaren, het aantal verzoeken om i-deals significant afneemt ($r = -.24, p < .05$). Dit zou kunnen betekenen dat de algemene arbeidsvoorwaarden de medewerkers al voldoende ruimte bieden om deze af te stemmen op de eigen behoeften, en dat geen speciale onderhandeling met de leidinggevende nodig is. Deze resultaten zijn een indicatie dat respondenten de definitie van i-deals als een “afwijking van de standaard arbeidsvoorwaarden” ook als zodanig hebben geïnterpreteerd. Geconcludeerd kan worden dat respondenten die aangeven dat zij een i-deal hebben, dit inderdaad als een unieke afspraak beschouwen.

Een ideale i-deal?

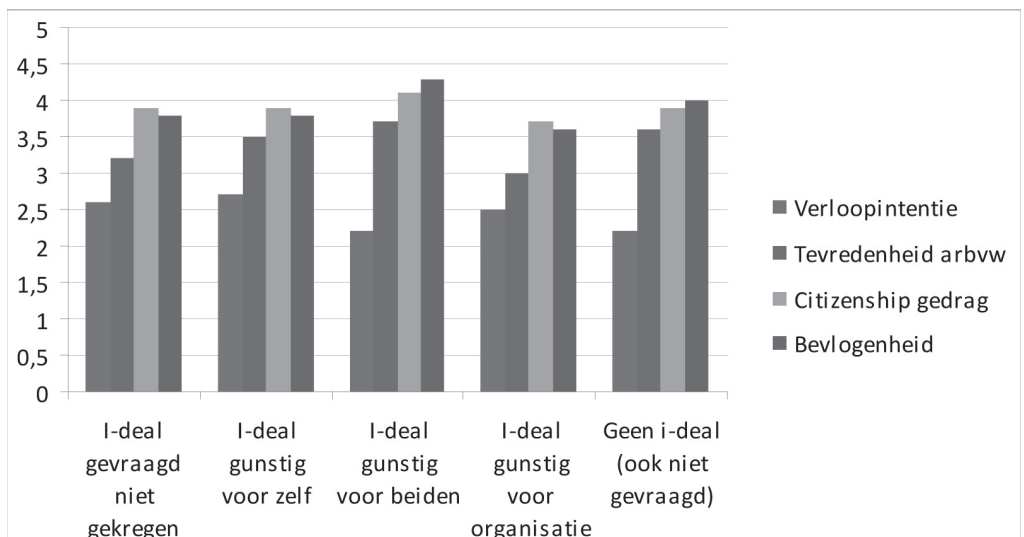
Ten slotte stelt de definitie dat de overeengekomen arbeidsvoorwaarden voordelig moeten zijn voor zowel de organisatie als de medewerker, en bij voorkeur niet nadelig voor collega's. In de vragenlijst werd aan medewerkers met een i-deal gevraagd wie – in hun opinie – het meeste baat heeft bij de i-deal: de organisatie meer dan de medewerker (of andersom), of de organisatie en de medewerker evenveel. Het merendeel van de mensen die een i-deal heeft afgesloten is van mening dat deze gunstig is voor zowel de organisatie als henzelf (48%). Een kleiner deel meent dat de i-deal vooral gunstig is voor henzelf (37%), en een nog kleiner deel

Medewerkers zijn niet altijd op de hoogte van de arbeidsvoorwaarden van hun collega's

meent dat vooral de organisatie baat heeft bij de i-deal (15%). In deze laatste twee gevallen is er eigenlijk geen sprake van een i-deal. Samenvattend laten de resultaten van het onderzoek zien dat i-deals een tamelijk frequent voorkomend fenomeen zijn: circa 19 procent van de respondenten meldt er één te hebben. Tussen afdelingen zijn wel verschillen. Het merendeel van de mensen geeft wel aan dat zowel zichzelf als de organisatie baat hebben bij hun i-deal. In het volgende deel wordt bekeken in hoeverre de i-deal bijdraagt aan motivatie en behoud van medewerkers.

Leiden i-deals tot motivatie en behoud van medewerkers?

Motivatie is een breed begrip. In de vragenlijst is motivatie gemeten door twee concepten: bevoegenheid en citizenship gedrag (extra-rol gedrag ofwel de bereidheid om extra dingen te doen die niet tot de strikte taakopvatting behoren). Om vast te stellen of i-deals invloed hebben op behoud is gekeken naar de verloopintentie van medewerkers en naar de tevredenheid met hun arbeidsvoorwaarden (zie bijlage 2 voor de in het onderzoek gebruikte vragenlijsten). In Figuur 1 staan de resultaten over de effecten van i-deals op motivatie en behoud. Er wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende groepen medewerkers. Zo worden medewerkers die geen i-deal hebben vergeleken met medewerkers die er wel een hebben. Er wordt gekeken naar de medewerkers die om een i-deal gevraagd hebben, maar deze niet gekregen hebben. En de verschillende varianten van de begunstigde partij worden met elkaar vergeleken.



Figuur 1. verschillen in behoud en motivatie voor mensen met en zonder i-deal.

Op het eerste oog zijn er weinig verschillen tussen de groepen. Om te onderzoeken of de verschillen betekenisvol zijn, is een dummy regressieanalyse uitgevoerd. Hiermee kunnen de verschillende groepen (geen i-deal gekregen, wel gevraagd, en mensen die een i-deal hebben) worden vergeleken met mensen die geen i-deal hebben (en er ook niet om hebben gevraagd). Hieronder worden de belangrijke (significante) verschillen beschreven (zie tabel 2 voor de cijfermatige onderbouwing).

- *Verlooptententive*. Mensen die een i-deal hadden die ofwel vooral gunstig was voor henzelf, ofwel vooral voor de organisatie, hadden een grotere verlooptententive dan mensen die geen i-deal hadden. Voor mensen met een i-deal die gunstig was voor henzelf en de organisatie werd geen verschil geconstateerd vergeleken met mensen die geen i-deal hadden. Ook een afgewezen verzoek om een i-deal leidde niet tot meer verlooptententive vergeleken met mensen die niet om een i-deal hebben gevraagd (en er geen hadden).
- *Tevredenheid met arbeidsvoorwaarden*. De meeste soorten i-deals leidden niet tot verschillende tevredenheid met arbeidsvoorwaarden vergeleken met mensen die geen i-deal hebben en er niet om hebben gevraagd. Echter, mensen die een i-deal hebben die vooral gunstig is voor henzelf, zijn significant minder tevreden met hun arbeidsvoorwaarden. Hetzelfde geldt voor mensen die wel om een i-deal hebben gevraagd, maar deze niet hebben gekregen.
- *Citizenship gedrag*. Hier werden nauwelijks verschillen tussen de groepen waargenomen. Het enige significante resultaat betrof mensen die een i-deal hebben die vooral gunstig is voor henzelf. Vergeleken met mensen die geen i-deal hebben, vertonen zij minder citizenship gedrag.
- *Bevlogenheid*. Ook voor bevlogenheid zijn de verschillen klein. Mensen die een i-deal hebben die gunstig is voor zowel henzelf en voor de organisatie, zijn meer bevlogen dan mensen die geen i-deal hebben. Mensen die een i-deal hebben die vooral gunstig is voor henzelf, zijn minder bevlogen dan mensen die geen i-deal hebben.

In ons onderzoek werden binnen afdelingen grote verschillen gevonden

De hierboven beschreven resultaten zijn significant, dat wil zeggen dat de kans aanzienlijk is dat deze effecten ook buiten deze steekproef voorkomen. Hierbij moet wel worden aangemerkt dat de effecten vrij klein zijn (de relaties zijn wel significant, maar niet zo sterk). Wat leert ons dit? Uit dit onderzoek blijkt dat het belangrijk is dat de i-deal gunstig is voor zowel de persoon zelf als de organisatie. Alleen dan treden er

	Behoud		Motivatie	
	Verlooptententie	Tevredenheid met arbeidsvoorwaarden	Bevlogenheid	Citizenship gedrag
Waarde van de i-deal				
I-deal optimaal voor de medewerker ¹	.08*	-.14 ***	-.08*	-.12**
I-deal optimaal voor beiden ¹	-.03	.03	.08*	.04
I-deal optimaal voor organisatie ¹	.08	-.06	-.06	-.04
I-deal gevraagd maar niet gekregen ¹	.10**	-.13***	-.04	-.04
Model: verklaarde variantie	2.4%**	3.7%***	2.0%*	2.0%*
Soort i-deal (inhoud)				
Financiële i-deal ²	.09	-.07	-.12*	-.10
Ontwikkeling i-deal ²	.08	-.07	.01	.04
Flexibiliteit i-deal ²	.00	-.05	.08	.09
Model: verklaarde variantie	1.7%	1.4%	1.8%	1.6%

¹Vergeleken met mensen die geen i-deal hebben en er niet om hebben gevraagd.

²Vergeleken met mensen die geen i-deal hebben.

*: $p < .05$. **: $p < .01$ ***: $p < .001$

Tabel 2. Verbanden tussen i-deals en behoud/motivatie.

positieve (of in ieder geval geen negatieve) gevolgen op voor motivatie en behoud. Zodra de perceptie bestaat dat de i-deal vooral gunstig is voor één van beide partijen, treden eerder negatieve effecten op voor motivatie en behoud. Ook het niet krijgen van een i-deal heeft enkele negatieve gevolgen voor behoud en motivatie.

Tenslotte is nog bekeken of het type i-deal uitmaakt voor motivatie en behoud. Voor verlooptententie en tevredenheid met arbeidsvoorwaarden maakte het type i-deal niet uit. Bij de motivatieconstructen werden wel interessante verschillen geconstateerd: mensen met een financiële i-deal zijn significant minder bevlogen en vertonen minder citizenship gedrag dan mensen met andere typen i-deals en mensen zonder i-deals.

Een theoretische reflectie

Wat kan deze bevindingen verklaren? Vanuit de theorie kan het hebben van een i-deal op twee manieren gerelateerd worden aan motivatie en behoud van medewerkers: volgens het principe van sociale uitwisseling of volgens het rechtvaardigheidsprincipe.

Binnen de sociale uitwisselingstheorie worden i-deals gezien als een speciale gunst van de organisatie, die een gevoel van wederkerige verplichting oproept bij de ontvanger (Blau, 1964). Deze wederkerige verplichting kan zich uiten in een positieve houding ten opzichte van degene die de gunst verleent, en tot een gevoel dat de gunst terugbetaald dient te worden. Dit doet de ontvanger van de gunst door zich extra in te spannen. Volgens de sociale uitwisselingstheorie leidt het krijgen van een i-deal dus tot voor de organisatie gunstig gedrag en positieve attitudes, kortom, tot motivatie en de wil om bij de organisatie te blijven (Rousseau, 2005).

Het rechtvaardigheidsprincipe vertrekt vanuit een ander perspectief. Binnen dit perspectief beschouwt de ontvanger van de i-deal deze als een beloning in ruil voor geleverde prestaties. De verwachtingstheorie stelt dat zolang arbeidsvoorwaarden als rechtvaardig worden beschouwd gezien de status, inspanning en prestaties die men levert, medewerkers bereid zijn om zich te blijven inspannen voor de organisatie (Vroom, 1964). Op het moment dat een i-deal gunstig is voor zowel de i-dealer als de organisatie is de beloning in balans met de geleverde prestatie. Dus ondanks dat een i-deal leidt tot arbeidsvoorwaarden die afwijken van wat standaard is, kan het voor de i-dealer zijn dat dit niet extra motiverend is, omdat de i-deal in zijn of haar ogen eenvoudig recht doet aan zijn of haar prestaties. Men beschouwt de i-deal gewoon als iets waarop men recht heeft gezien de positie die men heeft (Adams, 1965).

*De meeste i-deals
betreffen afspraken
over flexibel werken*

Het rechtvaardigheidsprincipe helpt ook verklaren dat een i-deal soms niet motiverend werkt. Wanneer een i-deal wordt afgesloten omdat men de bestaande arbeidsvoorwaarden als oneerlijk beschouwt, zal de i-deal eerder als een lapmiddel voor ervaren onrechtvaardigheid worden beschouwd, dan als een bijzondere gunst van de organisatie (Greenberg et al., 2004). Gevoelens van onrechtvaardigheid zijn desastreus voor de motivatie, en een sterke aanleiding voor mensen om elders op zoek te gaan naar arbeidsvoorwaarden die beter overeen komen met hun verwachtingen (Summers & Hendrix, 1991). Een i-deal heeft daarbij een signaal effect. Door een i-deal af te spreken met een ontevreden medewerker wordt diens als onrechtvaardig ervaren positie juist benadrukt. Dit kan het gevoel bij de ontevreden medewerker bevestigen dat het reguliere beleid tekort schiet, en dus bijdragen aan diens demotivatie (Bowen & Ostroff, 2004).

Ten slotte valt op dat medewerkers die een i-deal hebben die vooral gunstig is voor henzelf, in dit onderzoek neigen naar ontevredenheid

en demotivatie. Een verklaring hiervoor is mogelijk dat dit bepaalde type medewerkers zijn, namelijk mensen met een sociale waardeoriëntatie die meer gericht is op zichzelf, dan op anderen. In dit soort zelf-gerichte waarde oriëntaties vallen rechtvaardigheidsvergelijkingen met anderen wellicht eerder negatief uit (De Cremer & van Vugt, 1999; Messick and McClintock, 1968).

Theoretisch beschouwd kunnen i-deals dus zowel tot extra tevredenheid, als tot extra ontevredenheid leiden. Dit zou kunnen verklaren waarom in dit onderzoek i-deals geen eenduidig positief verband houden met motivatie en behoud. Voor vervolgonderzoek betekent dit dat er aandacht besteed moet worden aan sociale waardeoriëntaties en aan de redenen waarom de werknemer denkt dat de i-deal met hem of haar is afgesproken.

Conclusie op basis van het onderzoek

Uit het vragenlijstonderzoek blijkt dat i-deals geen eenduidig verband hebben met motivatie en behoud. Wil de i-deal bijdragen aan motivatie en behoud, dan is het belangrijk dat de i-deal zowel voordelig is voor de i-dealer als voor de organisatie – dit betreft het win-win aspect uit de definitie. Om de effecten op motivatie en behoud te kunnen begrijpen zal goed in kaart gebracht moeten worden hoe een i-deal gewaardeerd wordt door degene die hem ontvangt. Welke attributieprocessen bepalen wanneer men een i-deal inderdaad beoordeelt als een gunst van de organisatie, of als een signaal dat de standaardregelingen in de organisatie niet voldoen?

Daarnaast blijken de verschillende typen i-deals verschillende gevolgen te hebben voor motivatie en behoud. Financiële i-deals dragen niet bij aan motivatie en behoud, sterker nog, deze lijken motivatie tegen te werken. Op basis van dit onderzoek zal in de beleidspraktijk van organisaties dus onderscheid gemaakt moeten worden tussen financiële i-deals en i-deals in de sfeer van secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals werktijden en ontwikkeling. Een implicatie van deze bevindingen is dat vooral bij het aangaan van financiële i-deals, goed inzicht verkregen dient te worden in de achterliggende motivatie voor dit verzoek. Als dit motief te maken heeft met algehele onvrede, dan valt te betwijfelen of een financiële i-deal deze onvrede zal oplossen.

Men beschouwt de i-deal als iets waarop men recht heeft gezien de positie die men heeft

Kanttekeningen bij het onderzoek

Hoewel een relatief grote steekproef beschikbaar was voor de analyses, moet er rekening mee gehouden worden dat het aantal i-dealers in de steekproef nog steeds gering is. De bevindingen die hier worden gepresenteerd zijn dus indicatief. Er is meer onderzoek nodig om de

resultaten met meer zekerheid te presenteren. Daarnaast is slechts gekeken naar de effecten voor behoud en motivatie van degene die een i-deal heeft afgesloten. Volgens de definitie van i-deals is er nog een partij betrokken bij i-deals, namelijk collega's die geen i-deal of een andere i-deal hebben. Vervolgonderzoek moet uitwijzen of de relatief kleine voordelen van i-deals die uit dit onderzoek bleken, stand houden wanneer deze worden vergeleken met de effecten voor behoud en motivatie van collega's die weet hebben van de i-deal, maar deze zelf niet hebben. Immers, een i-deal creëert ongelijkheid tussen de arbeidsvoorwaarden die naaste collega's hebben. Indien deze ongelijkheid leidt tot gevoelens van onrechtvaardigheid bij collega's, dan wordt het eventuele positieve effect van de i-deal voor de ene medewerker, teniet gedaan door negatieve reacties van diens collega's.

Praktische implicaties

Met dit onderzoek tonen we aan dat i-deals niet per definitie leiden tot motivatie en behoud, iets waar andere onderzoeken soms te gemakkelijk vanuit gaan. In deze onderzoeken wordt alleen onder specifieke omstandigheden een positief effect gevonden van i-deals. Zo vonden Ng & Feldman (2010) een positief effect van i-deals op organisatiebetrokkenheid, maar alleen voor oudere werknemers met een lage eigenwaarde.

Ook Anand et al. (2010) vonden een positief verband tussen i-deals en citizenship gedrag, maar alleen als er sprake was van een slechte relatie met de leidinggevende. Deze resultaten kunnen in de praktijk gebruikt worden om aan te tonen dat i-deals een positief effect hebben. Dit kan echter leiden tot een te positief beeld van i-deals in het algemeen. De resultaten uit ons onderzoek (waarin we niet alleen mensen met een i-deal, maar ook zonder i-deal bevroegen) geven vooralsnog geen aanleiding om grootschalig i-deals in te voeren in organisaties, als dat

al zou kunnen. De effecten van i-deals zijn immers niet louter positief, en dit is nog slechts vanuit het perspectief van de i-dealer gezien. De mogelijk negatieve reacties van collega's, vaak een reden van leidinggevendens om huiverig te zijn om i-deals af te spreken, zijn niet betrokken in dit onderzoek.

Wat wel een positieve invloed lijkt te hebben op motivatie en behoud van medewerkers is een innovatieve cultuur waarin het bespreken van arbeidsvoorwaarden of regels in het algemeen mogelijk en gebruikelijk is. Investeren in HR-beleid dat leidt tot open communicatie tussen leidinggevende en medewerker over wederzijdse behoeftes en mogelijkheden levert mogelijk meer op dan individuele deals tussen medewerkers en leidinggevendens.

I-deals kunnen zowel tot extra tevredenheid, als tot extra ontevredenheid leiden

SUMMARY

The wish to motivate and retain valuable employees is one of the reasons why managers grant i-deals to employees. But to what extent do i-deals relate to motivation and retention? We explored the effects of i-deals on employee turnover intention, satisfaction with terms and conditions of employment (employee retention), engagement and citizenship behavior (motivation) by using questionnaire data of 637 employees in 81 organizations.

Overall, the effects of granting i-deals on motivation and retention are less positive than expected. The findings show that the i-deal should be beneficial for both the employee and the organization in order to be motivating. This implies that managers need to take into account the interpretation of the i-deal by employees.

Literatuur

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- 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.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Freese, C., Schalk, R., & Paauwe, J. (in voorbereiding). Employability in the new psychological contract. Boekhoofdstuk in R. Dekker, R. Muffels en T. Wilthagen: *Employment security and job security: synergies and trade-offs in 21st century labour markets*. Edgar Elgar Publishers.
- Greenberg, J., Roberge, M. E., Ho, V. T., & Rousseau, D. M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: justice as an i-deal. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 1 - 34.
- Hornung, S., Glaser, J., & Rousseau, D. M. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- De Cremer, D., & Van Vugt, M. (1999). Social identification effects in social dilemmas: a transformation of motives. *European Journal of Social Psychology*, 29, 871-893.
- Messick, D. M., & McClintock, C. G. (1968). Motivational basis of choice in experimental games. *Journal of Experimental and Social Psychology*, 4, 1-25.
- Nauta, A., Oeij, P. & Huiskamp, R. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419-427.

- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, D., & Johnson, R. E. (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. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: Sharpe.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Summers, T. P., & Hendrix, W. H. (1991). Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 145-157.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Bijlage 1. Items organisatieklimaat ten aanzien van onderhandelen over arbeidsvoorwaarden (*).

Schaal	Items
Formeel klimaat	In deze organisatie vindt men het belangrijk om voor iedereen dezelfde standaard arbeidsvoorwaarden toe te passen.
	Mensen kunnen hier van de standaard arbeidsvoorwaarden afwijken als dat nodig is om het werk gedaan te krijgen. (Item spiegelen)
	Alle arbeidsvoorwaarden moeten hier volgens dezelfde regels worden uitgevoerd.
Innovatief klimaat	De regels voor arbeidsvoorwaarden hoeven in deze organisatie niet tot op de letter te worden nageleefd. (Item spiegelen)
	Voorstellen van medewerkers om hun arbeidsvoorwaarden aan te passen worden hier gemakkelijk geaccepteerd.
	In deze organisatie is het moeilijk om van de standaard arbeidsvoorwaarden af te wijken, zelfs als de omstandigheden daar om vragen. (Item spiegelen)
	Leidinggevenden in deze organisatie reageren snel als het nodig is om dingen anders te regelen voor medewerkers.
	Deze organisatie is erg flexibel als het gaat om arbeidsvoorwaarden; men verandert gemakkelijk afspraken met mensen om tegemoet te komen aan problemen of veranderende omstandigheden.

Antwoordmogelijkheden: Volledig oneens, oneens, niet eens/niet oneens, eens, volledig eens.

(*). Items zijn geïnspireerd op: Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., & Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.

Bijlage 2. Gebruikte vragenlijsten voor motivatie en behoud.

Schaal	Omschrijving en referentie
Verloopintentie	<p>3 items; ontleend aan de VBBA schaal "verloopintentie". Voorbeelditem: "Ik denk er wel eens over om van werkgever te veranderen". Vijf antwoordmogelijkheden: volledig oneens – volledig eens.</p> <p>Van Veldhoven, M. and Meijman, T.F. (1994). <i>The measurement of psychosocial job demands with a questionnaire: The Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work(QEEW)</i>. Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, Amsterdam</p>
Tevredenheid met arbeidsvoorwaarden	<p>1 item: "In het algemeen ben ik tevreden met mij arbeidsvoorwaarden". Vijf antwoordmogelijkheden: volledig oneens – volledig eens.</p>
Citizenship gedrag	<p>13 items. Voorbeelditem: "Ik help anderen die afwezig zijn geweest". Vijf antwoordmogelijkheden: volledig oneens – volledig eens.</p> <p>Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. <i>Journal of Management</i>, 17, 601-617.</p>
Bevlogenheid	<p>9 items; Voorbeelditem: "Op mijn werk bruis ik van de energie". Zeven antwoordmogelijkheden: nooit – Altijd (dagelijks).</p> <p>Schaufeli, W.B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. <i>Gedrag en Organisatie</i>, 17(20), 89-112.</p>