

I-deals en rechtvaardigheid: het effect van talent differentiatie

Vera van Zijderveld en Mariëlle Sonnenberg

Medewerkers uiten steeds vaker de behoefte aan individualisatie van (aspecten van) hun arbeidsrelatie. Een middel om dit te realiseren is het sluiten van i-deals. Het idee van deze i-deals is dat ze voor beide partijen (medewerker en werkgever) positief uitwerken. Er is echter nog veel onduidelijk over het effect van i-deals op andere medewerkers in de organisatie, bijvoorbeeld in termen van het gevoel van rechtvaardigheid. Ook is het niet altijd duidelijk voor organisaties wie i-deals hebben gesloten en of dat nu gewenst is of niet. In dit artikel presenteren we de resultaten van een onderzoek naar i-deals in het kader van talent management. We onderzochten of talenten vaker een i-deal hebben gesloten dan andere medewerkers, het type i-deals dat wordt afgesloten en de relatie met rechtvaardigheid. De resultaten laten zien dat i-deals met een focus op ontwikkeling significant vaker voorkomen bij talenten dan bij andere werknemers. De resultaten bevestigen verder het belang van aandacht voor rechtvaardigheid in de context van i-deals. Medewerkers die een i-deal hebben uitonderhandeld vinden hun eigen i-deal significant rechtvaardiger dan de i-deals van collega's.*

Hoewel het beschikken over het beste talent altijd essentieel geweest is voor organisaties, is de afgelopen jaren aandacht voor talent management steeds groter geworden (Tulgan, 2001, De Cieri e.a., 2005; Ployhart, 2006; Farndale e.a., 2010). Een belangrijke oorzaak hiervan ligt in demografische verschuivingen en daarmee gepaard gaande verwachte tekorten aan bepaalde kennis en vaardigheden. Ook de veranderende wensen van (toekomstige) medewerkers wat betreft de invulling van hun arbeidsrelatie hebben hier effect op. Organisaties variëren in hun definitie van talent en de mate waarin zij een expliciet onderscheid tussen talenten en andere medewerkers maken. Wanneer de organisatie onderscheid maakt tussen talenten en andere medewerkers, krijgen degenen die aangemerkt worden als talenten vaak een speciale behandeling, bijvoorbeeld in de vorm van extra ontwikkelmogelijkheden.

Speciale behandeling is ook inherent aan een i-deal. I-deals, kort voor *idiosyncratic deals*, kunnen in lijn met Rousseau (1995) omschreven worden als individuele afspraken die een medewerker (vrijwillig) met zijn werkgever maakt, die alleen voor hem gelden en niet voor zijn collega's. Om tegemoet te komen aan de wens van medewerkers voor individualisatie van (aspecten van) hun arbeidsrelatie kunnen organisaties

V. van Zijderveld MSc is werkzaam als consultant Talent & Organization bij Accenture. Dr. M. Sonnenberg is werkzaam als senior manager Talent & Organization bij Accenture en verbonden als visiting assistant professor Human Resource studies bij Tilburg University.

overwegen i-deals met hen te sluiten. In dit artikel leggen we dan ook de focus op de voordelen die i-deals brengen voor beide partijen.

Het idee in de huidige literatuur is dat niet iedereen zomaar een i-deal krijgt. Ng & Feldman (2009) bijvoorbeeld geven aan dat een i-deal alleen gesloten zou moeten worden met die medewerkers die hier positieve inzet tegenover stellen. Is dit niet het geval, dan zijn er volgens hen waardevolle en misschien wel zeldzame resources verspild. Dit kan leiden tot de aanname dat i-deals alleen met die medewerkers worden gesloten die een hoge waarde voor de organisatie hebben. In lijn hiermee is de verwachting dat medewerkers die door de organisatie gezien worden als talent beter in staat zijn om succesvol i-deals uit te onderhandelen. Toch is dit een minder verkend terrein in het lopende onderzoek. Dit heeft geleid tot de eerste onderzoeksvraag:

Speciale behandeling is inherent aan een i-deal

1. Sluiten talenten vaker en/of andere i-deals dan andere medewerkers?

Een i-deal, per definitie, maakt dat er een uitzondering wordt gemaakt voor een individuele medewerker. Hiermee wijkt de organisatie af van een gelijke behandeling voor alle medewerkers. Dit kan leiden tot ervaren 'onrechtvaardigheid' of oneerlijkheid bij collega's (o.a. Rousseau, 2005). Hoe dit effect er uit ziet, wordt onderzocht door middel van analyses die antwoord moeten geven op de tweede onderzoeksvraag:

2. Wat is de samenhang tussen het bestaan van i-deals en het gevoel van rechtvaardigheid bij werknemers in organisaties?

Hieronder presenteren we eerst de theoretische onderbouwing op basis van eerder onderzoek. Daarna volgt de onderzoeksopzet en presenteren we de resultaten. Deze zullen in de implicaties en conclusie verder worden besproken met speciale aandacht voor uitdagingen voor HRM en talent management in organisaties.

I-deals

Al in 1974 pleitte Lawler III dat er in organisaties HR-benaderingen ingezet moeten worden die rekening houden met de grote verschillen die bestaan tussen individuen in een organisatie. Op deze manier zou de organisatie effectiever worden en het werk meer *lonend*. Een duidelijke trend die zich voordoet in de markt is het tegemoetkomen aan klantspecifieke behoeften. Consumenten verwachten keuzes te kunnen maken tussen veel verschillende producten en diensten. In lijn hiermee hebben ook medewerkers vaak eigen voorkeuren voor de

invulling van verschillende delen van hun arbeidsrelatie. Waar standaardisatie eerder de norm was, ook in het kader van het faciliteren van rechtvaardigheid, lijkt de wens tot individualisatie van de arbeidsrelatie eveneens steeds prevalenter. Een manier waarop organisaties aan de wens tot een hogere individualisatie tegemoet kunnen komen is door de medewerker een actieve rol te laten spelen in een individuele invulling van (een deel van) de arbeidsrelatie (Rousseau, Hornung & Kim, 2009). Organisaties kunnen individualisatie van aspecten van arbeidsrelaties faciliteren door middel van het sluiten van i-deals met medewerkers. I-deals zijn te classificeren als *“vrijwillig gesloten, gepersonaliseerde niet-standaard overeenkomsten die individuele medewerkers kunnen uitonderhandelen met hun werkgever, waar beide partijen voordeel van hebben”* (Rousseau, 2005, p. 8). I-deals kunnen variëren in omvang en inhoud, van een klein aspect tot het individualiseren van een groot aantal aspecten van de arbeidsrelatie. Voorbeelden zijn de mogelijkheid bieden tot het volgen van een speciale training waartoe collega's geen toegang hebben, of het bieden van een uitzondering in werktijden waardoor die afwijken van werktijden van collega's.

De wens tot individualisatie van de arbeidsrelatie lijkt steeds prevalenter

Hoewel de algemene mening is dat niet iedere functie of baan geschikt hoeft te zijn voor het sluiten van een i-deal, is het onder meer door de toename van kenniswerk vaak wel mogelijk te werken zonder fysiek op de werkplek aanwezig te moeten zijn. Dit schept ruimte voor bijvoorbeeld het zelf kunnen bepalen van de werklocatie. Dergelijke ontwikkelingen leiden tot afwijkingen van eerder gestelde normen. Bijvoorbeeld, doordat bepaalde medewerkers de mogelijkheid uitonderhandelen om vanuit huis te werken.

Het idee achter standaardisatie van overeenkomsten tussen organisaties en medewerkers was om homogeniteit in behandeling van medewerkers te garanderen, wat zou zorgen voor vertrouwen en een betere samenwerking tussen medewerkers (Lazaer, 1981). De wens naar individualisatie van de arbeidsrelatie is niet per definitie verenigbaar met standaardisatie. De voordelen die gestandaardiseerde behandeling met zich meebracht, zouden op het spel kunnen staan wanneer i-deals worden ingezet. I-deals leveren naar verwachting ook voordelen op. Door tegemoet te komen aan de individuele wensen van medewerkers, zou er een beoogd effect kunnen zijn op het verloop van medewerkers. Andere voordelen die genoemd worden zijn toegenomen motivatie van individuele werknemers (Lai, Rousseau & Ting Ting Chang, 2009) en de verwachting dat i-deals ervoor zorgen dat werknemers de werkgever tegemoet komen door middel van een toegenomen loyaliteit en een hogere investering in de huidige werkzaamheden (Ng & Feldman, 2009).

Er kunnen verschillende typen i-deals worden onderscheiden, zoals i-deals met betrekking tot werklocatie, werkuren, werkgerelateerde ontwikkelingsmogelijkheden, of persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. Zoals eerder aangegeven is het idee van i-deals dat zij voordelig uitpakken voor zowel de medewerker als voor de organisatie. Hiermee onderscheidt het concept van i-deals zich van bijvoorbeeld favoritisme of zogenaamde vriendjespolitiek, aangezien in die gevallen vaak de rest van de organisatie geen voordeel heeft (Pearce, e.a., 2000; in Greenberg e.a., 2004) of zelfs geschaad kan worden (Rousseau, 2004; in Greenberg e.a., 2004).

Talent

De vraag hoe talent te definiëren, aan te trekken en te behouden heeft tegenwoordig topprioriteit voor organisaties. En niet voor niets. Onder druk van onder meer demografische veranderingen, globalisering en een veranderende kijk op arbeidsrelaties is en komt er steeds meer schaarste aan talent. Er is sprake van een veranderende machtsbasis. Zoals Woodruffe in zijn boek *Winning the Talent War* (1999) weergeeft is het de tendens dat organisaties steeds meer tekort hebben aan talent. Talent daarentegen heeft geen tekort aan organisaties.

Organisaties verschillen enorm in hun definitie van talent en de mate waarin zij een expliciet onderscheid tussen talenten en andere medewerkers maken. Talentsegmentatiestrategieën variëren van inclusief (ieder een is talent) tot exclusief (de focus ligt op specifieke groepen van talent; zie bijvoorbeeld CIPD, 2006). Door een strategie van talentdifferentiatie of -segmentatie te gebruiken definieert de organisatie expliciet wie zij als talent beschouwt. Vaak krijgen deze medewerkers een speciale behandeling, bijvoorbeeld extra ontwikkelingsmogelijkheden.

Andere voordelen zijn toegenomen motivatie van individuele werknemers

Welke definitie van talent de organisatie ook gebruikt, van deze specifieke groep medewerkers zou je kunnen aannemen dat zij hoog scoren op de criteria van de Resource Based View of the firm (Barney, 1991): *“having resources that are valuable, rare, inimitable and non-substitutable is necessary in order for organizations to gain a sustained competitive advantage”*. Zoals Rousseau (2005) illustreert zijn bepaalde medewerkers in staat om succesvol te onderhandelen over een i-deal doordat zij van waarde zijn voor hun werkgever. In termen van de Resource Based View of the Firm, scoren zij hoog op de criteria: *valuable, rare, inimitable* en/of *non-substitutable*.

In lijn hiermee zou je kunnen verwachten dat medewerkers die worden omschreven als talent beter in staat zijn om succesvol i-deals te onder-

handelen. Het gaat hier immers om waardevolle medewerkers voor de organisatie, waarbij een tegemoetkoming aan hun wensen van grote waarde kan zijn voor de organisatie. Vanwege de onderhandelingskracht die talenten hebben als gevolg van hun waarde voor de organisatie, verwachten we dat talenten vaker een i-deal uitonderhandelen dan andere werknemers. Ook kan het zijn dat de inhoud van de i-deals die talenten sluiten anders is dan de i-deals die andere medewerkers sluiten. Dit is een minder verkend terrein in het huidige onderzoek naar i-deals.

Rechtvaardigheid

I-deals kunnen ook een keerzijde hebben, namelijk in de vorm van een gereduceerd gevoel van rechtvaardigheid bij die werknemers zonder i-deal. Eerder onderzoek wijst op het belang van transparantie over het bestaan en de reden van i-deals voor het gevoel van rechtvaardigheid (Rousseau, 2005). Rechtvaardigheid wordt, gezien de relatie met baantevredenheid en betrokkenheid, genoemd als een belangrijke bepaler van organisatie-uitkomsten (Williams, Pitre & Zainuba, 2002).

Medewerkers die een i-deal gesloten hebben met hun werkgever zullen deze i-deal per definitie rechtvaardig vinden. Maar wat vinden de collega's? Het bestaan van i-deals impliceert namelijk een vorm van differentiatie tussen medewerkers. Een i-deal wijkt immers per definitie af van reguliere omstandigheden en afspraken. De mate van succes voor beide partijen wordt mede bepaald door de vraag of een i-deal als rechtvaardig of niet wordt ervaren door collega's. Dit gezien de verwachte relatie tussen rechtvaardigheid en organisatie-uitkomsten. Wanneer de i-deal als onrechtvaardig wordt beschouwd en daardoor de verwachte positieve organisatie-uitkomsten niet worden bereikt, betekent dit dat de i-deal niet is geslaagd.

Dit onderzoek richt zich op de mate waarin i-deals door collega's als rechtvaardig worden ervaren of niet. Deze insteek heeft onze voorkeur omdat de partijen waartussen de i-deal is afgesloten (de werkgever en de medewerker zelf) de i-deal normaal gesproken als rechtvaardig ervaren, ze zijn er immers zelf akkoord mee gegaan. Hiermee wordt overigens niet gesuggereerd dat een i-deal altijd tot een optimale situatie voor werkgever en medewerker leidt: de medewerker bijvoorbeeld kan best het gevoel hebben eigenlijk recht te hebben op meer of op net iets anders. De term rechtvaardigheid kan verwijzen naar meerdere soorten organisatorische rechtvaardigheid, al is er in de bestaande literatuur geen consensus over het aantal soorten of over de inhoud. De meest erkende soorten zijn distributieve rechtvaardigheid en procedurele rechtvaardig-

Medewerkers die worden gezien als talent zouden beter in staat zijn om succesvol over i-deals te onderhandelen

heid (Colquitt e.a., 2001). Distributieve rechtvaardigheid verwijst naar een oordeel over de uitkomsten die een werknemer ontvangt. Procedurele rechtvaardigheid verwijst naar de manier waarop de organisatie tot de beslissing is gekomen wat betreft de uitkomsten die zij verstrekt aan de medewerker.

Kijkend naar i-deals in de context van rechtvaardigheid, zal de uitkomst van het besluitvormingsproces niet hetzelfde zijn voor alle medewerkers. Omdat een i-deal een individuele regeling is en een uitzondering op de algemene regels, kunnen de gelijke besluitvormingsprocedures leiden tot verschillende uitkomsten. Dit is de reden waarom we ervoor gekozen hebben ons te richten op distributieve rechtvaardigheid, gericht op de uitkomst, en niet op procedurele rechtvaardigheid, gericht op het proces.

In 1975 schreef Deutsch een invloedrijk paper over drie waarden die kunnen dienen als basis voor distributieve rechtvaardigheid. Of de verdeling van goederen als rechtvaardig kan worden beschouwd hangt af van ofwel

billijkheid (ook wel: naar vermogen of equity), gelijkheid (equality), of noodzaak (need). Deutsch gaf aan dat in een zorg-georiënteerde context het principe van noodzaak ingezet wordt, dat in een solidariteit-georiënteerde context het beginsel van gelijkheid wordt gebruikt, en dat een economisch-georiënteerde context leidt tot het aanwenden van het principe van billijkheid (equity). De aanname in dit onderzoek is dat organisatorische rechtvaardigheid zich voornamelijk bevindt in de economisch georiënteerde omgeving, waar, Deutsch' redenering volgend, equity als basis voor distributieve rechtvaardigheid prevalenter zal zijn dan gelijkheid of noodzaak.

Wij richten ons op de mate waarin i-deals door collega's als rechtvaardig worden ervaren

De regel die Deutsch (1975) heeft geformuleerd voor het verdelen van goederen op basis van equity, schrijft voor dat er een evenredigheid moet zijn tussen de uitkomst voor een individu en zijn inbreng: "*a proportionality between the individual's outcome of rewards and costs (i.e., of things of intrinsic value) and his inputs or contributions of assets and liabilities*" (p. 144). Dit komt neer op de ratio tussen investering en rendement. Dit leidt tot de veronderstelling dat het economisch gezien meer de moeite waard zou zijn aan de behoeften van degenen die meer waarde toevoegen aan de organisatie tegemoet te komen, in plaats van diegenen die minder waarde toevoegen. Deze redenering heeft geleid tot het besluit om in dit onderzoek *equity* als basis voor rechtvaardigheid te hanteren.

De beslissende factor in rechtvaardigheid is de vraag of een medewerker denkt dat het eerlijk is dat zijn collega een i-deal heeft gesloten, in het licht van de bijdragen en inspanningen die deze collega heeft geleverd.

Deze afweging verwijst weer naar de *'equity regel'* die stelt dat hij die meer investeert, ook meer zou moeten krijgen. We veronderstellen dat *equity* het belangrijkste principe is bij rechtvaardigheid in een economische context. Het toewijzen van i-deals aan diegenen die meer bijdragen zou volgens dit principe betekenen dat dit door de meeste medewerkers geaccepteerd wordt. Volgens dit principe zou het geen verschil mogen maken of de medewerker zelf een i-deal heeft of niet. Dit vooronderstelt wel dat de bijdrage van collega's duidelijk en zichtbaar is.

Onderzoeksopzet

Het empirisch onderzoek is gedaan in 2010 en omvat een steekproef van zes grote (> 1200 medewerkers) internationaal georiënteerde organisaties in Nederland vanuit verschillende sectoren, zoals logistiek en transport, zakelijke dienstverlening en communicatie.

De dataverzameling bestond uit een online enquête onder medewerkers van de deelnemende organisaties. De online enquête bevatte onder meer vragen over demografische kenmerken, type arbeidsrelatie, werkattitudes, ervaren talent, i-deals en rechtvaardigheid.

Voorafgaand aan de online enquête is er aan de persoon die verantwoordelijk is voor talent management binnen de organisatie gevraagd om een steekproef te nemen van minimaal 100 talenten (volgens de definitie van de desbetreffende organisatie) en minimaal 100 andere medewerkers.

Deze andere medewerkers zijn zo geselecteerd dat ze kunnen dienen als referentiegroep (bijvoorbeeld gelijk opleidingsniveau en functietype in de organisatie). De deelnemende organisaties hanteerden talentdefinities variërend van 'high performers', 'high potentials' tot 'potentiële leiders van onze organisatie'. In totaal hebben 642 respondenten aan het onderzoek meegedaan. Het merendeel van de respondenten is man (71,7%), hoger opgeleid (86,4% hbo/wo/PhD) en heeft een vast contract (94,2%). 48,3% van de respondenten werd door de organisatie aangemerkt als talent en 51,7% als andere medewerker.

We veronderstellen dat equity het belangrijkste principe is bij rechtvaardigheid

Van de 642 respondenten heeft 34 procent aangegeven een i-deal gesloten te hebben. Van de 424 werknemers zonder i-deal heeft 36 procent aangegeven in de toekomst een i-deal te willen gaan sluiten.

De medewerkers konden aan de enquête die zij ontvingen niet zien tot welke groep – talent of andere – zij behoorden. Aan de respondenten is ook gevraagd of zij zichzelf als talent voor de organisatie beschouwen. De respondenten is gevraagd of zij een i-deal gesloten hebben en indien

dat het geval was, wat voor type i-deal. In lijn met Lai e.a. (2009) is gevraagd: *“Heeft u speciale afspraken of regelingen met uw werkgever die afwijken van standaardregelingen? Het gaat hierbij om individuele afspraken die medewerkers met hun werkgever weten te maken, die afwijken van standaard arbeidsvoorwaarden. Deze afspraken kunnen verschillende onderwerpen betreffen zoals arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld uitzonderingen qua werktijden, vanuit huis kunnen werken), ontwikkelingsmogelijkheden (bijvoorbeeld speciale training of opdrachten), en andere voordelen”*. Indien de respondenten daar bevestigend op antwoordden werd hen gevraagd naar het type i-deal. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen i-deals gericht op werktijden, werk locatie, werkgerelateerde ontwikkelingsmogelijkheden, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, beloningen en overige.

Rechtvaardigheid ten aanzien van de eigen i-deals en de rechtvaardigheid ten aanzien van de i-deals van collega's is gemeten in lijn met de schaal van Colquitt (2001). Voor beide onderwerpen hebben we vier dezelfde vragen gesteld (met antwoordcategorieën op een 5-puntsschaal, oplopend van 1 = totaal niet; tot 5 = in zeer grote mate).

We hebben medewerkers gevraagd in hoeverre zij vinden dat hun eigen i-deals en die van hun collega's in verhouding staan met (1) de inspanningen die zij hebben geleverd voor hun werk; (2) de resultaten van het werk dat zij hebben volbracht; (3) hun bijdragen aan de organisatie; en (4) hun prestatie. Dit zijn dus twee schalen, ervaren rechtvaardigheid van eigen i-deals (met een gemeten Cronbach's alpha van .91) en de ervaren rechtvaardigheid van de i-deals van collega's (Cronbach's alpha .94).

Ook kan er een effect zijn van incomplete informatie

Resultaten eerste onderzoeksvraag.

In het eerste deel van het onderzoek hebben we ons gericht op de vraag of talenten vaker en/of andere i-deals dan andere medewerkers sluiten.

Een regressieanalyse is uitgevoerd om te bepalen of er een relatie bestaat tussen talent (zoals gezien door de organisatie) en het hebben van een i-deal. Als controle variabelen zijn meegenomen: geslacht, leeftijd en aantal jaren werkzaam bij de huidige werkgever.

De aangegeven N (626) is lager dan het totaal aantal respondenten (642), dit is te verklaren doordat de variabelen gebruikt in dit paper onderdeel waren van een uitgebreidere vragenlijst. Niet iedere respondent heeft de vragenlijsten goed (genoeg) ingevuld over de begrippen die in dit paper worden behandeld, deze respondenten zijn dus uit onderstaande analyses gehaald.

	Model 1			Model 2		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β
Controle variabelen						
Geslacht	.021	.043	.020	.020	.043	.020
Leeftijd	.000	.003	-.002	.000	.003	.001
# jaren huidige werkgever	.000	.004	-.006	.000	.004	-.005
Onafhankelijke variabele						
Talent				.018	.039	.019
R ²		.001			.001	
R ² Change		.001			.000	
Sig.		.955			.969	
F		.109			.135	
Sig. F Change		.955			.645	

Tabel 1. regressie op i-deals (N=626).

De resultaten van de regressieanalyse laten geen samenhang zien tussen of iemand talent wordt beschouwd en het hebben van een i-deal ($\beta = .019, p > .05$). Een verklaring hiervoor kan zijn dat er voor talenten al meer is geregeld in het kader van talentontwikkelingsprogramma's. Dit kan de uitkomsten beïnvloeden hebben. Verder redeneren Hornung e.a. (2009) dat organisaties mogelijk ook i-deals sluiten met medewerkers om juist die medewerkers die zich benadeeld voelen te compenseren.

In de eerste analyse is alleen gekeken of talenten vaker een i-deal hebben dan andere medewerkers. Mogelijk hebben talenten en andere medewerkers verschillende soorten i-deals onderhandeld. Daarom hebben wij ook gekeken naar het type i-deals dat werd gesloten, zie tabel 2.

Onderwerp	Aantal	Percentage
Werktijden	38	17,4%
Werklocatie	58	26,6%
Werkgerelateerde ontwikkelingsmogelijkheden	27	12,4%
Persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden	48	22%
Beloningen	21	9,6%
Overige	26	11,9%

Tabel 2. Verdeling i-deals naar onderwerp (N=218).

Het is opvallend dat een groot deel van de i-deals afgesloten werd over werktijden (17,4%) en werklocatie (26,6%, samen 44%). Omdat dergelijke afspraken tegenwoordig veel meer gebruikelijk zijn dan vroeger, bijvoorbeeld door Het Nieuwe Werken, is de vraag of het hier nog

afwijkende afspraken betreft of dat dit type afspraken gemeengoed is geworden. Daarom doen we de regressieanalyse nogmaals, maar laten nu de i-deals over werktijden en werklocatie buiten de analyses. Omdat de categorie 'overige i-deals' uiteenlopende aspecten bevat en we niet ondervraagd hebben wat daar dan precies onder valt, laten we deze categorie ook buiten beschouwing.

We richten ons dus op een selectie van i-deals, namelijk i-deals rondom ontwikkelingsmogelijkheden en beloning.

	Model 1			Model 2		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β
Controle variabelen						
Geslacht	.131	.074	.118	.111	.073	.100
Leeftijd	-.007	.006	-.118	-.005	.006	-.088
# jaren huidige werkgever	-.009	.006	-.149	-.009	.006	-.140
Onafhankelijke variabele						
Talent				.186	.050	.186*
R²		.086			.118	
R² Change		.086			.033	
Sig.		.000			.005	
F		6,709			7,184	
Sig. F Change		.000			.005	

Tabel 3. regressie analyse op een selectie i-deals (N=96).

De resultaten laten zien dat wanneer men beschouwd wordt als een talent, dit significant samenhangt met het hebben van een i-deal op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden en beloningen ($\beta = .186$, $p < .01$). Talenten hebben significant vaker afspraken gesloten rondom dit type i-deals dan andere medewerkers.

De organisaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek bieden meer ontwikkelprogramma's aan de groep talenten dan aan andere medewerkers. Naar verwachting is er voor talenten in deze organisaties ook meer geregeld in differentiatie van beloning. Ondanks dat blijken talenten toch meer i-deals rondom dit type onderwerpen te sluiten dan andere medewerkers.

Daarnaast hebben we talentperceptie gemeten met de vraag of de respondenten zichzelf beschouwen als een talent voor hun organisatie. Het merendeel van de medewerkers in deze steekproef beschouwt zichzelf als talent voor de organisatie (98% van de door de organisatie aangemerkte talenten en 88% van de andere medewerkers). We kunnen dus

de variabele “talent” zoals bepaald door de organisatie vervangen door de variabele die meet of een medewerker zichzelf als talent ziet. Wanneer deze analyse wordt uitgevoerd zien we geen verschil in het aantal en het type afgesloten i-deals ten opzichte van medewerkers die zichzelf niet als talent voor die organisatie ervaren. Het al dan niet hebben van een i-deal lijkt daarmee niet gerelateerd aan de wijze waarop de medewerker zichzelf ziet. Dit is verrassend, omdat je zou verwachten dat medewerkers die zichzelf als talent zien het gevoel hebben meer onderhandelkracht of –macht te hebben. Kortom, tegen onze verwachting in, volgt uit onze analyses niet dat talenten (gedefinieerd door de organisatie of perceptie van het individu) significant vaker een i-deal hebben gesloten dan de referentiegroep (andere werknemers die niet door de organisatie aangewezen zijn als talent). Wanneer een engere definitie van i-deals wordt toegepast waarbij i-deals met betrekking tot werktijden en werklocatie buiten de definitie vallen, laten de resultaten zien dat talenten wel significant vaker dit type i-deal hebben gesloten dan andere werknemers. Het gaat dan om i-deals met betrekking tot werkgerelateerde ontwikkelingsmogelijkheden, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, beloningen en overige i-deals.

Resultaten tweede onderzoeksvraag

In het tweede deel van het onderzoek hebben we ons gericht op de samenhang tussen i-deals en het gevoel van rechtvaardigheid. De ervaren rechtvaardigheid van de eigen i-deal blijkt significant te verschillen van de ervaren rechtvaardigheid van de i-deals van collega's. Uit een T-Test blijkt namelijk dat medewerkers die zelf een i-deal hebben hun eigen i-deal significant rechtvaardiger vinden dan de i-deals van hun collega's ($M = 3.79$ vs. $M = 3.45$; $p < .001$). De andere vraag die gesteld kan worden is of de rechtvaardigheid van i-deals van collega's anders ervaren wordt wanneer medewerkers zelf een i-deal hebben. Zou het zo zijn dat medewerkers sowieso hun eigen situatie/i-deal rechtvaardiger vinden dan die van een ander, of is rechtvaardigheid ook afhankelijk van dat wat de medewerker zelf heeft onderhandeld? In andere woorden, vinden medewerkers die zelf al een i-deal hebben gesloten, i-deals van andere medewerkers rechtvaardiger? Hieronder volgen de resultaten van de (exploratieve) analyse op deze vraag.

De resultaten van de analyse (tabel 4) geven weer dat de ervaren rechtvaardigheid van de i-deal van een collega significant lager is wanneer de werknemer zelf geen i-deal heeft, in vergelijking met een situatie waarin deze werknemer wel zelf een i-deal heeft ($\beta = .283$, $p < .01$). Dit betekent dat werknemers die zelf een i-deal hebben de i-deals van hun collega's meer rechtvaardig vinden. Deze resultaten suggereren, anders dan verwacht, dat mensen in de context van een arbeidssituatie kennelijk meer het gelijkheidsprincipe toepassen ('ik een i-deal, hij een i-deal') dan het principe van equity. Dit is in lijn met ander onderzoek waaruit blijkt

	Model 1			Model 2		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β
Control variables						
Gender	-.022	.086	-.013	-.040	.083	-.024
Age	.008	.007	.088	.011	.007	.115
Tenure	-.008	.007	-.098	-.011	.006	-.126
Independent variable						
I-deals				.415	.071	.283**
R ²		.005			.084	
R ² Change		.005			.080	
Sig.		.616			.000	
F		.598			9.032	
Sig. F Change		.616			.000	

Tabel 4. regressie analyse op rechtvaardigheid, met betrekking tot de ideals van collega's (N=397).

dat werknemers de i-deals van collega's vaker accepteren naarmate de relatie met hen beter en vriendschappelijker is (Lai, Rousseau & Ting Ting Chang, 2009).

Ook kan er een effect zijn van incomplete informatie. Eerder onderzoek wijst op het belang van transparantie over het bestaan en de reden van i-deals voor het gevoel van rechtvaardigheid (Rousseau, 2005). Medewerkers hebben in de werkelijkheid vaak niet goed zicht op de prestaties van collega's en/of de redenen waarom collega's een i-deal hebben kunnen sluiten. De praktijk laat zien dat het per organisatie verschilt in hoeverre de organisatie hier open over is. In dit onderzoek hebben we ons gericht op distributieve rechtvaardigheid (Colquitt e.a., 2001). Het kan zijn dat procedurele rechtvaardigheid, ofwel de manier waarop de organisatie beslist over i-deals een groter effect heeft dan distributieve rechtvaardigheid.

Samenvattend volgt uit de analyses dat werknemers hun eigen i-deal significant rechtvaardiger vinden dan de i-deals van hun collega's en dat wanneer een werknemer zelf geen i-deal gesloten heeft, hij de i-deals van zijn collega's onrechtvaardiger vindt dan wanneer hij zelf wel een i-deal gesloten heeft.

Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen

Deze studie toont aan dat waardevolle informatie ligt in het feit dat de sample werd opgesplitst in twee groepen (talenten en andere medewerkers) omdat de effecten gedeeltelijk anders uitpakken voor beide groepen. Om het effect van differentiatie beter te begrijpen, zou verder onderzoek zich kunnen richten op de vraag op welke basis wordt bepaald of iemand

talent is, of dat prestatie, potentieel is, of iets anders en of de basis van differentie leidt tot meer of mindere acceptatie van i-deals van talenten.

Tevens zou het effect van de segmentatiestrategie verder onderzocht kunnen worden om meer zicht te krijgen op het effect van de expliciteit in focus van talent management. Indien de organisatie een exclusieve talent differentiatie of segmentatie strategie aanhangt, zou je kunnen verwachten dat dit een positief effect heeft op ervaren rechtvaardigheid. Het effect van gekozen segmentatie strategie op ervaren rechtvaardigheid is in het huidige onderzoek niet meegenomen.

Een beperking van dit onderzoek is dat er alleen is gekeken naar distributieve rechtvaardigheid. Verder onderzoek zou zich kunnen richten op het effect van procedurele rechtvaardigheid, de manier waarop de organisatie tot de beslissingen over i-deals is gekomen, op de ervaren mate van rechtvaardigheid. Wanneer het gevolgde proces op een consistente manier tot een bepaalde uitkomst heeft geleid, zou dit voor een medewerker van belang kunnen zijn in zijn rechtvaardigheidsbeleving.

Dit suggereert dat mensen behoefte hebben aan individualisatie van de arbeidsrelatie

Rousseau verwijst naar i-deals als een “speciale regeling” of “speciale behandeling” (2001, p. 261, 2009, p. 346). Functies zoals werktijden en thuiswerken lijken tegenwoordig te verwijzen naar heel gangbare praktijken in vergelijking met, bijvoorbeeld, speciale ontwikkelingsmogelijkheden. Deze veronderstelling wordt nog versterkt door het feit dat in deze studie 44 procent van de i-deals zijn gericht op werkuren en thuiswerken. Dit suggereert dat wat eerder of op dit moment is gedefinieerd als een speciale regeling niet noodzakelijk betekent dat deze speciaal is in de toekomst. Daarom zou aandacht besteed moeten worden aan het continu valideren van de uitzonderlijkheid van de inhoud van de i-deal bij het meten van het concept.

Implicaties voor de praktijk

Een manier waarop organisaties aan de wens tot een grotere individualisatie van (aspecten van) arbeidsrelaties tegemoet kunnen komen is door de medewerker een actieve rol te laten spelen in een individuele invulling van (een deel van) de arbeidsrelatie (Rousseau, Hornung & Kim, 2009). Medewerkers hebben vaak eigen voorkeuren voor de invulling van verschillende delen van hun arbeidsrelatie.

In dit onderzoek geeft 34 procent van de (hoofdzakelijk hoger opgeleide) respondenten aan in het bezit te zijn van een i-deal. Van de respondenten die nu geen i-deal hebben (66%), geeft 36 procent aan in de toekomst een i-deal te willen sluiten. Dit suggereert dat mensen behoefte hebben

aan individualisatie van (aspecten van) de arbeidsrelatie. Een belangrijke vraag die hierbij opkomt is met wie de organisatie om welke reden een i-deal sluit. Dit onderzoek laat zien dat op dit moment bijvoorbeeld ontwikkelingsgerichte i-deals vaker gesloten worden door talenten dan door andere medewerkers. Een vraag is of dat vanuit een organisatieperspectief bewust gebeurt of niet. Omdat i-deals een relatie hebben met het ervaren gevoel van rechtvaardigheid is het aan te raden hier zorgvuldig mee om te gaan.

Ook de mate waarin organisaties duidelijk zijn over wie er als talent voor de organisatie gezien wordt heeft een effect. De perceptie van de organisatie kan afwijken van de talent perceptie van de medewerker zelf. Verschillen in perceptie kunnen bijvoorbeeld ontstaan door verschil in talentmanagementbeleid en de daadwerkelijke implementatie hiervan (zie Wright & Nishii, 2004). Ook kan het komen doordat organisaties niet goed communiceren (niet open zijn) over wie een talent is en wie niet. Uit onderzoek blijkt dat mismatches (organisatie ziet medewerker als talent, medewerker niet; en, medewerker ziet zichzelf als talent en

organisatie niet) samenhangen met een hogere ervaren psychologisch contractbreuk, lagere betrokkenheid en hogere intentie tot verloop (Sonnenberg, Van Zijderveld & Paauwe, 2011). Om die reden zouden organisaties voorzichtig moeten zijn bij het toepassen van gedifferentieerde behandeling van hun personeelsbestand. Het maken van een onderscheid tussen talenten en andere medewerkers heeft mogelijk een negatief effect op de hele organisatie.

I-deals kunnen een negatief effect hebben op waargenomen rechtvaardigheid

I-deals impliceren een vorm van differentiatie tussen medewerkers. Dit heeft ook gevolgen voor medewerkers die geen i-deal (kunnen) uitonderhandelen. Om een i-deal te kunnen sluiten moet de medewerker onderhandelkracht of -macht hebben, bijvoorbeeld doordat hij of zij bepaalde prestaties laat zien of over unieke competenties voor de organisatie beschikt. Er zijn echter ook medewerkers die minder macht hebben (medewerkers die minder goed inzetbaar zijn of makkelijker vervangbaar zijn). Als organisaties openstaan voor i-deals kan daarmee ook het verschil tussen medewerkers met een sterkere en zwakkere onderhandelingspositie groter worden (zie bijvoorbeeld Nauta, 2011). Te veel verschil tussen medewerkers kan, indien niet goed gemanaged, leiden tot onvrede en conflicten. Belangrijk punt hierbij is dat organisaties zich bewust zijn van de mogelijke gevolgen van i-deals. Niet alleen voor hen die i-deals sluiten, maar ook voor de medewerkers die dat niet (kunnen) doen. Dit vraagt extra aandacht van het management, bijvoorbeeld om duidelijk de reden van de i-deal te communiceren. I-deals kunnen immers een negatief effect hebben op waargenomen rechtvaardigheid.

Conclusie

Dit onderzoek laat zien dat i-deals veelvuldig gesloten worden binnen organisaties en dat een groot deel van de medewerkers in de toekomst een i-deal verwacht af te sluiten. In de praktijk sluiten niet alle medewerkers een i-deal. We zien dat talenten (zoals gedefinieerd door de organisatie) significant vaker een i-deal sluiten gericht op werkgerelateerde ontwikkelmogelijkheden, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en beloning dan andere medewerkers. Dit terwijl de organisaties die hebben deelgenomen ook al standaard regelingen hiervoor hebben. Daarnaast hebben talenten blijkbaar nog behoefte aan individuele afspraken op deze onderwerpen.

Ook geeft dit onderzoek een beeld omtrent het gevoel voor rechtvaardigheid bij de toepassing van i-deals. Medewerkers vinden i-deals van collega's rechtvaardiger als zij zelf ook een i-deal hebben. Medewerkers vinden hun eigen i-deal sowieso rechtvaardiger dan die van collega's. Omdat meer medewerkers verwachten in de toekomst een i-deal af te sluiten, is die ervaren rechtvaardigheid een onderwerp dat aandacht behoef.

Literatuur

- Cheese, P., Thomas, R.J., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization. Strategies for globalization, talent management and high performance*. London, UK: Kogan Page Limited.
- CIPD (2006). *Reflections on talent management: Change agenda*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Colquitt, J. (2001). On the dimension of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31 (5), 138-148.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (1), 90-103.
- Farndale, E., Scullion, H. & Sparrow, P.R. (2010). The Role of the Corporate HR function in Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45 (2) 161-168.
- 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., Rousseau, D.M. & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, (3), 655-664.
- James, K. (1993). The social context of organizational justice: cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In: Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (p. 21-50).

- Lai, L., Rousseau, D.M., & Ting Ting Chang, K. (2009). Idiosyncratic deals: Coworkers as interested third parties. *Journal of applied psychology*, 94, (2), 547-556.
- Lawler, E.E. (1974). The individualized organization: Problems and promise. *California Management Review*, 17(2), 31-39.
- Lazaer, E.P. (1981). Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions. *American Economic Review*, 71, 606-620.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*, Assen: Van Gorcum.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2009). Idiosyncratic deals and organizational commitment, *Journal of vocational behavior*, doi: 10.1016/j.jvb.2009.10.006
- Ployhart, R.E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897.
- Rousseau, D.M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29, (4), 260-273.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-Deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, Armonk New York, M.E. Sharp.
- Sonnenberg, M., Van Zijderveld, V. & Paauwe, J. (2011). *The effect of talent management and talent differentiation: When there is a different perception of talent by the individual*. Presentation given on 7th International Conference of the Dutch HRM Network, November 11th 2011.
- Tulgan, B. (2001). Winning the talent wars. *Employment Relations Today*, 28(2), 37-51.
- Woodruffe, C. (1999). *Winning the talent war: A strategic approach to attracting, developing and retaining the best people*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2004). *Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis*. Paper presented at the Conference "HRM: What's Next", Erasmus University Rotterdam, The Netherlands.

Noot

- * De brochure met de uitkomsten van het bredere talent management onderzoek is op te vragen via vera.van.zijderveld@accenture.com of marielle.sonnenberg@accenture.com