




Omdat we allemaal anders zijn, past een standaard HR-beleid niet

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2023). Omdat we allemaal anders zijn, past een standaard HR-beleid niet. *HRMConnect*, 2023(6)

De laatste jaren zien we een groeiende interesse in de meer bottom-up benaderingen van job redesign, waarbij medewerkers zelf initiatief nemen om hun werk zo bij te sturen dat deze beter fit met hun ambities, interesses en capaciteiten met het oog op een hogere motivatie, inzetbaarheid en duurzaamheid. In een eerder artikel hebben we één van die benaderingen, met name job crafting, besproken. In dit artikel staan we stil bij *idiosyncratic deals*.

Idio-watte?

Idiosyncratic deals, kortweg i-deals, zijn persoonlijke – vaak mondelinge – afspraken over het werk en/of de arbeidsvoorwaarden die het resultaat zijn van een onderhandeling tussen een individuele medewerker en diens leidinggevende, wat meteen ook het centrale verschil met job crafting duidelijk maakt. Job crafting gaat om kleine aanpassingen die veelal gebeuren zonder medeweten of goedkeuring van de leidinggevende. Kenmerkend aan i-deals is dat de gemaakte afspraak zowel voor de medewerker als voor de organisatie goed is én acceptabel voor collega's. Dat laatste onderscheidt een i-deal van een voorkeursbehandeling of misbruik. Omdat belangen van mensen, organisaties en collega's door de tijd veranderen, is een i-deal per definitie tijdelijk. Hij is zo lang geldig als de afspraak voor alle betrokken partijen voordeliger, of op z'n minst niet nadelig, uitpakt.

Soorten i-deals

Medewerkers kunnen over diverse onderwerpen een i-deal onderhandelen. Denk aan:

- Flexibiliteit zowel wat werktijden als werklocatie, bv. aangepast werkrooster, vaste vrije dag of de mogelijkheid tot thuis werken indien dat niet gebruikelijk is in de organisatie
- Loopbaanontwikkeling, bv. speciale opleidingen of een bijzondere promotie
- Inhoud van taken, bv. meer uitdagende taken of minder belastende taken
- Werkdruk, bv. kortere werkdagen
- Geld, bv. extra salaris of eenmalige bonus

Er is nog een andere indeling te maken in soorten i-deals. Sommige i-deals activeren medewerkers, andere ontzien hen net. I-deals over loopbaanontwikkeling zijn meestal activerend, terwijl i-deals over flexibiliteit en werktijden vaak ontzie i-deals zijn. I-deals over taakhoud kunnen medewerkers zowel ontzien als activeren.

Win-win

Een belangrijk kenmerk van i-deals is dat deze individueel onderhandelde afspraken voor zowel de organisatie als de medewerker gunstig zijn. Voor sommige medewerkers komt de i-deal tegemoetkomt aan hun verlangens om te groeien of zich te ontwikkelen in hun werk (= activerende i-deal), terwijl anderen eerder een oplossing zoeken voor problemen of moeilijkheden in hun werk (= ontzie i-deals). De win voor de organisatie ligt in het feit dat medewerkers het verkrijgen van een i-deal 'terugbetalen' door positieve gedragingen en attitudes. Dat laatste lijkt echter niet altijd het geval. Zo zouden werklastermindering i-deals en flexibiliteit i-deals niet leiden tot meer motivatie bij medewerkers, terwijl loopbaanontwikkeling i-deals daarentegen wel de motivatie vergroten.

Niet alle typen i-deals hebben dus dezelfde uitkomsten. Hieronder volgt een overzicht van de positieve uitkomsten bij de verschillende typen i-deals:

- flexibiliteit i-deals: positief effect op werktevredenheid, betrokkenheid, motivatie en werk-privé balans.
- ontwikkeling i-deals: positief effect op werktevredenheid, betrokkenheid, motivatie om te werken na pensionering, extrarolgedrag en verloopintentie.
- taakhoud i-deals: positief effect op ervaren autonomie, ervaren uitdaging in het werk, betrokkenheid, werktevredenheid, ervaren werkstress ervaren rechtvaardigheid, prestaties en verloopintentie.
- werkdruk i-deals: positief effect op de werk-privé balans en het omgaan met gezondheidsproblemen.
- financiële i-deals: positief effect op continuïteitsbetrokkenheid

De medaille heeft ook een mogelijke keerzijde

Op langere termijn zijn er echter ook mogelijke risico's verbonden aan i-deals. Deze risico's zouden groter zijn bij ontzie-i-deals. Zo kunnen i-deals over flexibiliteit medewerkers een betere balans tussen privé en werk bieden en zodoende hun werktevredenheid bevorderen. Na verloop van tijd zouden deze i-deals er evenwel toe kunnen leiden dat leidinggevendende deze medewerkers als minder betrokken en minder inzetbaar beschouwen, wat op zijn beurt kan leiden tot lagere prestatiebeoordelingen en minder promotiekansen. Een ander voorbeeld zijn i-deals over werkdruk. Op korte termijn bevorderen deze i-deals de inzetbaarheid en de retentie van medewerkers doordat zij in staat worden gesteld om hun werk te kunnen blijven doen. Die inzetbaarheid en retentie kan op langere termijn in gevaar komen, aangezien werkgevers geneigd zijn om minder carrièrekansen aan te bieden aan deze medewerkers. Om die reden is het verstandig om een ontzie i-deal te combineren met een activerende i-deal, gelijktijdig of opeenvolgend.

Timing van de i-deal en de impact ervan op de uitkomsten

Niet alleen de inhoud van deze i-deal beïnvloedt de uitkomsten van i-deals. Ook het moment waarop de i-deals toegekend wordt, lijken een belangrijke rol te spelen in de uitkomsten van i-deals. Medewerkers kunnen op twee tijdstippen een i-deal onderhandelen: tijdens het aanwervingsproces, meer bepaald bij de onderhandeling over arbeidsvoorwaarden en tijdens de arbeidsovereenkomst wanneer er reeds sprake is van een stabiele arbeidsrelatie. We spreken respectievelijk van een ex ante i-deal en een ex post i-deal.

Het toekennen van ex ante i-deals gebeurt vooral met het oog op het aantrekken en binnenhalen van sollicitanten. Op dat moment heeft de sollicitant weinig informatie over de werkelijke motieven van de werkgever om de i-deal toe te kennen. Onderzoek suggereert dat sollicitanten eerder geloven dat zij de i-deal te danken hebben aan zichzelf (bv. hun talenten) en/of de vraag op de arbeidsmarkt (bv. krapte) en minder aan de goede wil van de werkgever. In die zin beschouwt de medewerker de i-deal gewoon als iets waarop hij of zij recht heeft. Het toekennen van ex ante i-deals kan voor organisaties interessant zijn om kandidaat-medewerkers te motiveren om voor hun organisatie te kiezen, maar verwacht wordt dat deze i-deals weinig effect hebben op hun motivatie en betrokkenheid na de aanwerving.

Het gemotiveerd aan boord houden van medewerkers is een belangrijk motief waarom ex post i-deals worden toegekend aan medewerkers. Medewerkers die een ex post i-deal toegekend krijgen, geloven vaak dat hun leidinggevende hen steunt en waardeert. Zij zullen de i-deal meer beschouwen als gunst en deze terugbetalen door zich extra in te spannen en bij de organisatie te blijven. Ex post i-deals werken echter niet zonder meer motiverend. Het kan ook voorkomen dat de medewerker de toekenning van de i-deal als niet als een bijzondere gunst van diens leidinggevende beschouwt, maar van mening is dat deze de i-deal toekent als beloning in ruil voor geleverde prestaties of als lapmiddel voor ervaren onrechtvaardigheid. In dat geval zal de medewerker eerder geneigd zijn de i-deal te zien als iets waarop hij recht heeft gezien. Het toekennen van een i-deal aan een ontevreden medewerker kan diens onrechtvaardig ervaren positie bovendien juist benadrukken. Dit kan het gevoel bij de ontevreden medewerker bevestigen dat het reguliere beleid tekortschiet, en dus bijdragen aan diens demotivatie.

I-deals zijn voor iedereen anders. Is dat wel eerlijk?

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. Het toekennen van een i-deal betekent dat aan een bepaalde medewerker (arbeids)voorwaarden worden toegekend die afwijken van wat collega's hebben die hetzelfde werk of een gelijkaardige functie uitvoeren. I-deals blijven meestal niet onopgemerkt binnen de organisatie. Als mens hebben we de natuurlijke neiging onszelf te vergelijken met anderen. Ook voelen we ons snel benadeeld als we menen dat anderen 'anders' of 'beter' behandeld worden. De perceptie minder te krijgen dan iemand anders kan gevoelens van oneerlijkheid of onrechtvaardigheid opwekken met alle nadelige gevolgen van dien. Is het dan beter om de i-deal geheim te houden? Neen, het uitgangspunt van i-deals is dat zowel de organisatie als de medewerker er beter van wordt. Geheimhouding past daar niet bij, aangezien geheimhouding de perceptie van onrechtvaardigheid op de werkplek kan vergroten.

Belangrijker is de billijkheid van gevolgde procedures en gehanteerde normen om tot een beslissing te komen. Collega's staan positiever ten opzichte van i-deals van andere collega's wanneer ze geloven hebben dat ze zelf dezelfde kansen krijgen om dergelijke i-deals te sluiten met de werkgever. De precieze inhoud van de i-deal mag per persoon verschillen, maar het proces van het toekennen van i-deals dient voor iedereen gelijk te zijn. Zo niet bestaat het risico dat er een perceptie van bevoordeling en vriendjespolitiek ontstaat. Onderzoek toont dat dit risico niet ondenkbeeldig is: zonder beleid en duidelijke spelregels blijken vooral jongere medewerkers, proactieve medewerkers en medewerkers waarover leidinggevend al tevreden zijn, i-deals te sluiten.

Zonder lijntjes kan je niet buiten de lijntjes kleuren

Om te vermijden dat i-deals in chaos en willekeur uitmonden, is het belangrijk dat organisaties i-deals op individueel niveau overstijgen en kiezen voor een integrale aanpak met duidelijke spelregels. Hoe dat moet, vertel ik in een volgend artikel.