De duistere kant **van I-deals**

SBS HR Road2 the Future verenigt een 70-tal hr-managers die op regelmatige tijdstippen de temperatuur meten van het toekomstig hr-beleid. Ze confronteren hun visie met die van het beleid en de academische wereld. Leden van deze groep brengen hier tweemaandelijks hun visie. Dit levert een unieke inkijk in wat leeft en beweegt in de sector.

Deze maand:
Sophie De Winne
Hoofddocent HRM
KU Leuven | Thomas More

HDS

De I-deal duikt tegenwoordig vaak op als nieuw modewoord. Het concept past in de huidige trend van meer individualisering van de arbeidsrelatie. Maar wat zijn de gevolgen van deze hr-differentiatie?

HR Road 2 The Future
HR beslissingsnemers, experten en beleidsmakers in dialoog

TEKST: Olivier Van den Broecke en Raph Verbruggen

Een I-deal of idiosyncratic deal, in zijn meest zuivere vorm (conform de definitie van prof Denise M Rousseau, 2001), voorziet in 4 criteria die exhaustief vereist zijn, om daadwerkelijk van een I-deal te kunnen spreken:

- De overeenkomst is het resultaat van een onderhandeling tussen de werkgever en één specifieke werknemer
- De overeenkomst is uniek (geen enkele andere collega heeft dezelfde overeenkomst kunnen onderhandelen)
- De inhoud van wat men overeenkomt, kan heel ruim gaan (gaande van één aspect van de arbeidsrelatie zoals een eenmalige opleiding tot een volledig unieke arbeidsrelatie in termen van beloning, beoordeling, opleiding…)
- Er wordt een duidelijke win-win gecreëerd voor beide partijen.

De term I-deal wordt vaak verkeerd gebruikt. Zo is een cafetariaplan geen I-deal omdat het niet uniek is, maar voor meerdere werknemers geldt. Een zuivere I-deal komt zelden voor in organisaties en als het voorkomt, weten we het vaak niet omdat de I-deal geheim gehouden wordt.

Gevolgen van hr-differentiatie

De trend naar individualisering is het uitgangspunt geworden van ons onderzoek. In het doctoraat van Elise Marescaux willen we nagaan wat de gevolgen zijn van hr-differentiatie, zowel positief als negatief. Hr-differentiatie staat voor een verschil in behandeling tussen werknemers. Differentiatie creëren op groepsniveau is vanuit het perspectief van de organisatie begrijpelijk en een goede zaak. Ook werknemers zullen hiermee relatief weinig problemen hebben omdat de grondslag van de differentiatie duidelijk is en mensen eerder geneigd zijn zichzelf te vergelijken met directe collega's die eenzelfde functie uitvoeren, dan met collega's die een compleet andere functie uitvoeren. Men gaat in dit geval dus niet onmiddellijk problemen krijgen inzake billijkheid en rechtvaardigheid.
Bij de nieuwste trends voel je echter dat het veel verder gaat, zeker bij vormen van hr-differentiatie (zoals I-deals) die verschillen kunnen creëren tussen werknemers die in essentie dezelfde of gelijkaardige functies uitvoeren en zichzelf met elkaar vergelijken. En dan komen de principes van billijkheid en rechtvaardigheid mogelijk wél onder druk te staan.

Uit de eerste studie blijkt dat het 'meer krijgen van iets' (bv. opleiding, bonussen, flexibiliteit)' de organisatiebetrokkenheid doet toenemen, terwijl 'minder krijgen van iets' de organisatiebetrokkenheid doet afnemen. Dat op zich is niet zo verwonderlijk. Wat wel opvalt, is dat de stijging bij diegenen die meer krijgen relatief gezien minder sterk is dan de daling bij hen die minder krijgen. Het nettoresultaat van hr-differentie voor betrokkenheid kan op organisatieniveau dus wel eens negatief zijn. Deze effecten zijn het sterkst bij hr-differentiatie inzake niet-financiële praktijken (bv. autonomie, opleiding, flexibiliteit). De grondslag voor dit type van hr-differentiatie is minder duidelijk dan bij financiële praktijken. Bovendien wordt het minder krijgen van dit type van praktijken mogelijk gezien als een gebrek aan vertrouwen en wil tot investeren in de werknemer.

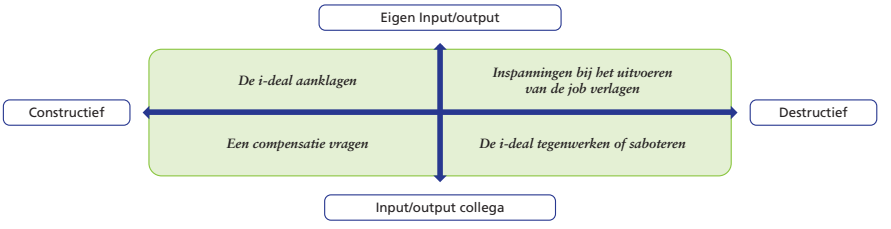
Negatieve reacties

Uit de tweede studie blijkt dat mensen negatief kunnen reageren op de I-deal van een collega. Dat kan zich uiten op 4 verschillende manieren (zie figuur). Mensen hebben spontaan de neiging de verhouding van hun eigen input (bv. inspanningen die ze leveren voor het uitvoeren van de functie) en output (bv. loon) te vergelijken met de input en output van anderen in gelijkaardige functies. Als ze een onevenwicht ervaren, is de kans groot dat ze de situatie als onbillijk beschouwen en zullen ze proberen het evenwicht te herstellen. Dit kan door in te grijpen op de eigen input of output, of op de input of output van de andere (eerste dimensie in de figuur). Wanneer een collega een I-deal krijgt, dan verstoort dit het evenwicht in de vergelijking. De collega moet namelijk minder inspanningen leveren of krijgt meer output. Door het gepercipieerde onevenwicht is de kans groot dat de werknemer reageert. Hij/zij kan dit op een voor de organisatie constructieve of destructieve manier doen (tweede dimensie in de figuur). Zo komen we tot vier verschillende re-

Sophie De Winne

Sophie De Winne (°1977) trok na haar studies Handelsingenieur zes maanden door Azië. Nadien startte ze als onderzoekster aan het Hoger Instituut voor de Arbeid. Eén jaar later begon ze aan het doctoraatstraject van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen (KU Leuven), om in 2006 haar proefschrift over "de relatie tussen HRM en bedrijfsprestaties in kmo's" neer te leggen. Sinds eind 2006 werkt Sophie aan de KU Leuven I Thomas More (vroegere Lessius) in Antwerpen. Ze is hoofddocent HRM en doceert de opleidingsonderdelen Onderzoeksmethodologie en Strategisch HRM in de master Handelswetenschappen. Haar onderzoeksinteresse gaat voornamelijk uit naar de strategische aspecten van HRM, de gevolgen van HRM voor de attitudes en het gedrag van werknemers, en de relatie tussen personeelsverloop en bedrijfsprestaties.

acties: (1) het vragen van compensatie voor de I-deal die de collega gekregen heeft; (2) de I-deal aanklagen en ongedaan proberen maken; (3) zelf minder inspanningen leveren; (4) de I-deal proberen saboteren of tegenwerken.



Het onderzoek toont aan dat alle vier bovenstaande negatieve reacties kunnen voorkomen. De 'misnoegde' collega zal het snelst de I-deal aanklagen bij zijn leidinggevende of hoger management. De tweede meest voorkomende reactie is het tegenwerken of saboteren van de I-deal gevolgd door het verlagen van de inspanningen op het werk. Het minst vaak zal men een compensatie eisen. Daarnaast blijkt dat financiële I-deals als minder rechtvaardig ervaren worden in vergelijking met I-deals rond flexibiliteit en een verlaging van de werkbelasting. Tot slot worden I-deals als meer onrechtvaardig beschouwd in een context waar individuen sterk afhankelijk zijn van elkaar, zoals bij teamwerk.

De trend naar en aandacht voor I-deals en individualisering is niet onlogisch. Het concept is overgewaaid vanuit de VS en biedt mogelijk een antwoord op een aantal problemen waar organisaties vandaag mee kampen, zoals het aantrekken en behouden van talent in tijden van krapte.

Aandacht voor het individu is goed. Met meer extreme vormen van individualisering, die tot een duidelijke ongelijke behandeling of ongelijke verdeling van schaarse middelen (zoals tijd en geld) leiden, moeten we mogelijk wat voorzichtiger omspringen. Daarmee wil ik niet gezegd hebben dat hr-differentiatie niet zou kunnen en dat elke I-deal moet afgevoerd worden. We moeten er gewoon bij stilstaan dat ze mogelijk niet alleen de verwachte positieve effecten hebben, maar ook tot ongenoegen kunnen leiden. De vraag is dan vooral welke randvoorwaarden vervuld moeten worden bij het geven van I-deals opdat dit ongenoegen tot een minimum kan herleid worden. **HR**

Hendrik Bogaert
@hendrikbogaert

Via jaarlijkse evaluatie topambtenaren naar optimaal renderen v talent: optimalisatie door rotatie @FVMas

Frank Van Massenhove, federale overheidsdienst Sociale Zekerheid, wil niet stoppen in juni. Staatssecretaris Hendrik Bogaert wil niet dat overheidsmanagers vastroesten en zou liever hebben dat hij opstapt. FvM vindt houdbaarheidsdata vooral iets voor lasagna. Radio1 op 11 maart.

Vraag van minister Philippe Muyters aan Sophie De Winne:

Hoe denk jij jouw studenten beter voor te bereiden op de toenemende specifieke eisen en verwachtingen die werkgevers en de arbeidsmarkt aan hen zullen stellen?

Ik denk dat studenten in het hoger academisch onderwijs het meeste baat hebben bij docenten die hun kritische zin en hun vermogen tot analyse en synthese helpen aanscherpen. Studenten leren om algemene waarheden in vraag te durven stellen en zaken vanuit diverse invalshoeken te bekijken, zal hen als werknemer helpen om creatief en innovatief te zijn. Studenten leren om problemen op een gestructureerde manier door te lichten, zal hen als werknemer helpen om nieuwe en complexe situaties de baas te kunnen. Studenten leren om een veelheid aan informatie samen te brengen tot een coherent geheel, zal hen als werknemer helpen om het ruimere plaatje te zien.

Ik denk dat deze competenties, eerder dan zuivere kennisoverdracht en het mikken op directe inzetbaarheid, van belang zijn. Zowel de kennis in ons domein (handelswetenschappen) als de eisen en verwachtingen van werkgevers en arbeidsmarkt, evolueren snel. Wat we vandaag aan kennis en vaardigheden aanleren, kan na enkele jaren alweer verouderd zijn. Daarom mik ik liever op het creëren van de nodige flexibiliteit. Liefst in samenwerking met organisaties. Momenteel beperkt deze samenwerking zich in mijn lessen tot het gebruik van praktijkcases, gastcolleges door mensen uit het werkveld en een bedrijfsbezoek. Idealiter wordt dit rijtje nog aangevuld met een stage. Maar daar werk ik aan.