



Rechtvaardig maatwerk

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2026). Rechtvaardig maatwerk. *HRMConnect*, 2026(1)

Maatwerk is een cruciale hefboom voor re-integratie na ziekte, zo blijkt uit het recente [onderzoek van de Stichting Innovatie & Arbeid \(SERV\)](#). Individuele aanpassingen in taken, werktijden of werktempo vergroten de kans op duurzame werkhervatting. Tegelijk kan dergelijk maatwerk spanningen oproepen binnen teams, waar collega's verschillen in afspraken en arbeidsvoorwaarden onvermijdelijk met elkaar vergelijken. Wat voor de ene medewerker noodzakelijk en legitiem is, kan door anderen worden ervaren als oneerlijk of willekeurig. De vraag in dit artikel is daarom hoe organisaties individuele werkafspraken zo kunnen vormgeven en communiceren dat zij niet alleen bijdragen aan duurzame re-integratie, maar ook als rechtvaardig worden ervaren door collega's en het team als geheel.

Maatwerk in re-integratie en i-deals

De Stichting Innovatie & Arbeid (SERV) onderzocht hoe duurzame werkhervatting in de praktijk vorm krijgt¹. Op basis van 37 diepte-interviews met 15 terugkeerders en 22 sleutelfiguren (zoals leidinggevenden, artsen, coaches en familieleden) werden vijf sleutelfactoren onderscheiden die een succesvolle terugkeer naar werk bevorderen: persoonlijke kracht en zingeving, steun vanuit betekenisvolle relaties, mensgericht leiderschap, werkaanpassingen, en ruimte voor herstel.

Werkaanpassingen in onder meer werktijden, taken, werkvolume of werktempo bleken in vrijwel alle onderzochte cases cruciaal voor duurzame werkhervatting na ziekte. Dit maatwerk kwam zelden tot stand via formele protocollen, maar ontstond meestal door informele afstemming tussen medewerker en leidinggevende. Die praktijk sluit nauw aan bij wat in de HR-literatuur wordt aangeduid als *idiosyncratic deals* (i-deals): individueel onderhandelde werkafspraken die afwijken van de standaardpraktijken binnen de organisatie en bedoeld zijn om het werk beter te laten aansluiten bij de specifieke behoeften, mogelijkheden of omstandigheden van de medewerker.² Door de persoon-job fit te versterken, vergroten dergelijke afspraken de haalbaarheid van duurzaam functioneren.³

Tegelijkertijd brengen i-deals dezelfde uitdagingen met zich mee als andere vormen van HR-differentiatie. Medewerkers zijn van nature geneigd hun situatie te vergelijken met die van collega's. Standaardisering biedt dan duidelijkheid en voorspelbaarheid: iedereen weet welke regels gelden en welke afspraken voor iedereen van toepassing zijn. Maatwerk doorbreekt dat voorspelbare kader. Sommige medewerkers krijgen andere arbeidsvoorwaarden of werkafspraken dan hun collega's, wat gevoelens van achterstelling of oneerlijkheid kan oproepen. Zulke percepties kunnen leiden tot demotivatie of negatieve reacties. In die gevallen kunnen de nadelige effecten voor het team zwaarder doorwegen dan de voordelen die de i-deal voor de individuele medewerker oplevert.^{4,5}

Om te begrijpen waarom sommige vormen van maatwerk breed worden gedragen en andere weerstand oproepen, is inzicht nodig in hoe rechtvaardigheid in organisaties wordt ervaren en beoordeeld.

Wat is rechtvaardigheid?

Mensen beoordelen de rechtvaardigheid van beslissingen over maatwerk niet alleen op basis van het uiteindelijke resultaat, maar ook op basis van hoe die beslissing tot stand komt, hoe erover wordt gecommuniceerd en hoe betrokkenen tijdens dat proces worden behandeld. In de literatuur worden deze vier bronnen van rechtvaardigheidspercepties geconceptualiseerd als vier dimensies van organisatorische rechtvaardigheid:^{6,7}

- **Distributieve rechtvaardigheid** – Gaat over de eerlijkheid van de verdeling van uitkomsten: *“Is wat iemand krijgt in verhouding tot zijn verdienste en behoeften?”*
- **Procedurele rechtvaardigheid** – Betreft de eerlijkheid van het besluitvormingsproces: *“Worden regels en procedures op een duidelijke, consequente en onbevooroordeelde manier toegepast?”*
- **Interpersoonlijke rechtvaardigheid** – Verwijst naar de manier waarop mensen tijdens het besluitvormingsproces worden bejegend: *“Word ik met respect, zorg en waardigheid behandeld?”*
- **Informationele rechtvaardigheid** – Draait om de transparantie en duidelijkheid van de uitleg achter beslissingen: *“Krijg ik voldoende duidelijke informatie over wat beslist is en waarom?”*

Rechtvaardigheid als sleutelmechanisme bij maatwerk

De vier dimensies van rechtvaardigheid bepalen ook hoe medewerkers naar i-deals kijken. Bij een individuele afspraak vragen zij zich af...

- of het terecht en begrijpelijk is dat een collega zo'n regeling krijgt (*distributieve rechtvaardigheid*),
- of de toekenning gebeurt op basis van duidelijke en consistente criteria die op een consequente manier worden toegepast en voor iedereen gelden (*procedurele rechtvaardigheid*),
- of iedereen in het proces op een respectvolle en zorgvuldige manier wordt behandeld (*interpersoonlijke rechtvaardigheid*),
- en of duidelijk wordt uitgelegd waarom de afspraak wordt gemaakt, welke overwegingen daarbij een rol spelen en wat de gevolgen zijn voor het team of de organisatie (*informationele rechtvaardigheid*).

Vier stappen waarin rechtvaardigheidspercepties ontstaan

Een i-deal ontstaat niet in één moment, maar doorloopt verschillende stappen: een medewerker dient een verzoek in, er wordt een beslissing genomen, die beslissing wordt gecommuniceerd en daarna ervaren collega's de effecten ervan.

Gachayeva en collega's (2024)⁸ onderzochten in hun kwalitatieve studie naar de rechtvaardigheidspercepties van collega's hoe deze opeenvolgende stappen elk op hun manier bijdragen aan de manier waarop i-deals worden beoordeeld. Hun bevindingen tonen dat niet alleen de inhoud van de i-deal bepalend is, maar vooral de wijze waarop de afspraak tot stand komt, wordt uitgelegd en in het team wordt beleefd. Hieronder volgt een verdieping van elke stap, gebaseerd op hun onderzoek.

Stap 1. Onderhandeling: toegankelijkheid en voorspelbaarheid van het proces

In deze eerste fase spelen procedurele en interpersoonlijke rechtvaardigheid een centrale rol. Collega's letten erop of het onderhandelingsproces open en consequent is, en of zijzelf in principe dezelfde kans hebben om een vergelijkbare afspraak te onderhandelen. Dat gevoel van toegankelijkheid bepaalt hoe zij naar i-deals van anderen kijken.

Daarnaast verwachten medewerkers dat er een herkenbare logica schuilgaat achter het beoordelen van verzoeken. Zij gaan ervan uit dat vergelijkbare situaties op een vergelijkbare manier worden behandeld, ook wanneer de precieze criteria niet expliciet worden toegelicht. Wanneer die onderliggende rationale onvoldoende zichtbaar is, ontstaat sneller de indruk dat beslissingen niet volledig consistent worden genomen of dat zij afhankelijk zijn van persoonlijke voorkeuren, loyaliteit of een sterke band tussen leidinggevende en medewerker.

De perceptie van toegankelijkheid en logica wordt ook beïnvloed door de eigen ervaringen van medewerkers. Wie in het verleden met succes een i-deal kon onderhandelen, ervaart het proces als eerlijker en beoordeelt i-deals van collega's doorgaans positiever. Wie eerder werd afgewezen of nooit inzicht kreeg in de beoordelingscriteria, reageert kritischer wanneer anderen wél voordelen krijgen.

Tot slot speelt de manier waarop leidinggevendenden verzoeken behandelen een grote rol. Aandachtig luisteren, het verkennen van de noden van de medewerker en het serieus behandelen van het verzoek versterken het vertrouwen in de zorgvuldigheid van het proces. Een abrupte, nonchalante of ongenueanceerde afhandeling kan daarentegen gevoelens van miskennen of uitsluiting oproepen, en het vertrouwen in het proces aantasten.

Stap 2. Allocatie: de verdedigbaarheid van de beslissing

Bij de toekenning verschuift de aandacht naar distributieve rechtvaardigheid (*distributief*). Collega's beoordelen of de medewerker de i-deal echt verdient, meestal op basis van twee elementen: verdienste en behoefte.

- Verdienste: Expertise, sterke prestaties, verantwoordelijkheid en inzet fungeren als duidelijke signalen van verdienste. I-deals voor medewerkers die aantoonbaar veel bijdragen of schaarse expertise hebben, worden doorgaans gezien als logisch en gerechtvaardigd.
- Behoeft: Flexibiliteit die noodzakelijk is wegens zorgverantwoordelijkheden, re-integratie, leven met een beperking of een specifieke levensfase wordt doorgaans als begrijpelijk en redelijk ervaren. Maatwerk voelt legitiem wanneer collega's kunnen inschatten dat er een reële nood is, zonder dat gevoelige of persoonlijke details hoeven te worden gedeeld.

Wanneer iemand weinig zichtbaar bijdraagt, een voordeel krijgt dat niet relevant lijkt voor de organisatie, of geen duidelijke nood heeft, ontstaat sneller de perceptie dat de afspraak onterecht is. Dat gevoel kan zich snel vertalen in spanning en demotivatie in het team.

Daarnaast speelt een derde element mee: of de i-deal iets raakt dat voor collega's zelf belangrijk is. Wanneer een regeling voordelen biedt op domeinen die ook voor hen waardevol zijn – zoals interessante taken, werktijden of projectkansen – zijn collega's merkbaar strenger. Wanneer de regeling voor hen geen betekenisvolle implicaties heeft, reageren zij milder.

Stap 3. Communicatie: helderheid zonder vertrouwelijkheid te schenden

In deze fase spelen informationele en interpersoonlijke rechtvaardigheid een belangrijke rol. Communicatie over i-deals vraagt om een zorgvuldige afweging tussen duidelijkheid en respect voor de privacy van betrokken medewerkers.

I-deals blijven zelden volledig onzichtbaar: collega's pikken vaak indirect signalen op, bijvoorbeeld via gewijzigde roosters, aangepaste taken of informele opmerkingen. Wanneer er vervolgens weinig of onduidelijke informatie beschikbaar is, ontstaat een leemte die medewerkers vaak negatief invullen, zeker in teams waar eerdere beslissingen als inconsistent zijn ervaren. Geheimzinnigheid rond i-deals versterkt dan het risico dat collega's uitgaan van favoritisme of verborgen agenda's, in plaats van te veronderstellen dat de afspraak voortkomt uit verdienste of behoefte. Dit voedt speculatie en geruchten en ondermijnt het vertrouwen in de eerlijkheid van het proces.

Transparantie over het bestaan van i-deals – zonder in te gaan op individuele gevallen – helpt misverstanden te voorkomen. Medewerkers hoeven niet te weten wie welke afspraak heeft gekregen, maar wel waarom de organisatie ruimte biedt voor maatwerk, welke vormen daarbij mogelijk zijn en op basis van welke algemene principes beslissingen worden genomen. Een korte, algemeen geformuleerde toelichting maakt duidelijk dat i-deals deel uitmaken van een doordacht

en consequent toegepast beleid. Tegelijk geeft zo'n boodschap medewerkers het signaal dat zij zelf ook vragen kunnen stellen of mogelijkheden kunnen verkennen. Op die manier ontstaat een cultuur waarin maatwerk bespreekbaar is en beslissingen minder snel als willekeurig worden geïnterpreteerd.

Daarnaast heeft de communicatiestijl van de leidinggevende een invloed op hoe i-deals worden geïnterpreteerd. Een duidelijke, respectvolle en zorgvuldige toelichting over waarom een verzoek wel of niet mogelijk is – zowel aan de betrokken medewerker als aan het team in algemene termen – voorkomt onduidelijkheid en versterkt het vertrouwen dat beslissingen zorgvuldig tot stand komen. Dit geldt zeker bij afwijzingen: een transparante en empathische uitleg wordt als aanzienlijk eerlijker ervaren dan een kortaf of afstandelijk antwoord. Onzorgvuldige, abrupte of ongenueanceerde communicatie kan daarentegen gevoelens van uitsluiting of miskenning oproepen en het vertrouwen in het proces aantasten.

Stap 4. Gevolgen voor het team: zicht op lasten, erkenning en balans

In de laatste fase beoordelen collega's de i-deal op basis van de concrete impact op hun eigen werk. Hier komen distributieve en interpersoonlijke rechtvaardigheid samen.

Collega's reageren in de eerste plaats op de directe en indirecte impact van de i-deal. Wanneer een regeling leidt tot extra werkdruk, een ongelijke taakverdeling of een verminderde beschikbaarheid van een collega, ontstaat gemakkelijk weerstand. Dit geldt vooral in teams met sterke onderlinge afhankelijkheid, waar de afwezigheid of gewijzigde inzet van één medewerker onmiddellijk voelbaar is. In zulke situaties ervaren teamleden snel distributieve onrechtvaardigheid, omdat zij het gevoel krijgen dat zij de lasten dragen van een afspraak waarvan zij zelf niet profiteren.

Het expliciet erkennen en bespreken van mogelijke lasten kan een groot verschil maken. Wanneer leidinggevendenden, samen met de betrokken medewerker, ruimte creëren om zorgen te benoemen en mee te denken over oplossingen – zoals het tijdelijk herverdelen van taken of het voorzien van extra ondersteuning – versterkt dit het gevoel dat belangen van alle teamleden serieus worden genomen. Dit bevordert interpersoonlijke rechtvaardigheid en vermindert de kans op weerstand of terugtrekgedrag.

Naar een zorgvuldig en uitlegbaar beleid

I-deals vormen op zichzelf zelden de kern van het probleem. Differentiatie is niet het probleem. Onvoorspelbaarheid en onduidelijkheid zijn dat wel. Het onderzoek van Gachayeva et al. laat zien dat spanningen vooral ontstaan door het proces eromheen: hoe de afspraak tot stand komt, hoe ze wordt uitgelegd en hoe ze binnen het team wordt toegepast. Dat sluit nauw aan bij de inzichten uit het SERV-onderzoek, dat benadrukt dat maatwerk alleen duurzaam werkt wanneer er vertrouwen, mensgerichtheid en wederkerige afstemming aanwezig zijn. Het gaat er dus niet zozeer om wat er precies wordt afgesproken, maar hoe eerlijk, transparant en zorgvuldig het proces verloopt. Die ervaring bepaalt of collega's een i-deal als legitiem en rechtvaardig beoordelen.

Om die zorgvuldigheid te waarborgen, is het goed om i-deals onderdeel te maken van een herkenbaar en uitlegbaar organisatiekader. Onderstaande tips kunnen helpen bij de uitwerking van een dergelijk kader:

- Maak expliciet dat i-deals voor iedereen bespreekbaar zijn en niet voorbehouden zijn aan een selecte groep.
- Zorg voor een zichtbaar open onderhandelingsproces zodat duidelijk blijft dat i-deals voor iedereen bespreekbaar zijn.
- Informeer organisatiebreed over welke i-deals mogelijk zijn en hoe ze worden beoordeeld.
- Benadruk dat i-deals voor iedereen toegankelijk zijn en illustreer dit met voorbeelden.
- Gebruik een vaste set richtvragen en criteria om verzoeken consistent te beoordelen.
- Baseer beslissingen op zichtbare expertise, prestaties of aantoonbare noodzaak.
- Voorkom de indruk van favoritisme door objectieve argumentatie.
- Documenteer elk verzoek kort zodat beslissingen ook achteraf navolgbaar zijn.
- Communiceer helder waarom een verzoek wordt toegekend of afgewezen.
- Bespreek mogelijke teamgevolgen vooraf en zoek gezamenlijk naar oplossingen.
- Erken expliciet wanneer een i-deal extra inspanningen van collega's vraagt en faciliteer ondersteuning.
- Evalueer i-deals na drie en zes maanden met ontvangers en collega's.
- Ga na of medewerkers de toekenning als eerlijk ervaren en of er onverwachte, ongewenste effecten zijn.
- Pas beleid aan wanneer structurele spanningen of onrechtvaardigheidspercepties ontstaan.

Referenties

¹ Vanderweyden, K. (2025). Vanuit wederkerige relaties terug naar werk. Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid.

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

³ Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S9-S29.

⁴ Marescaux, E., De Winne, S. and Rofcanin, Y. (2021). 'Co- worker reactions to i- deals through the lens of social comparison: the role of fairness and emotions'. *Human Relations*, 74, 329–53.

⁵ Rousseau, D. M., Tomprou, M., & Simosi, M. (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals). *Organizational Dynamics*, 45(3), 185-196.

⁶ Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., & Porter, O. H. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-45.

⁷ Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48.

⁸ Gachayeva, S., Murphy, S. and Aldossari, M. (2025), Through the Lens of Fairness: A Qualitative Investigation into Co-workers' Perceptions of I-deals. *Journal of Management Studies*, 62, 3005-3043.