

Taboes op de werkvloer

Resultaten van de Participatie-barometer 2024 (deel 1)

Peggy De Prins

Antwerp Management School
Powered by the University of Antwerp

AMSC

Inhoud

Inleiding	3
1. Werkgerelateerde taboes	5
2. Privégerelateerde taboes	17
3. Werkbeleving onder druk: de rol van taboes	25
4. Tot slot: Hoe taboes doorbreken?	27
Bibliografie	39
Contact	40

Inleiding

Taboes zijn van alle tijden. Ze gaan gepaard met een waaier aan emoties, zoals schaamte en pijn. Toch komen ze soms plots op de voorgrond of worden ze doorbroken, wanneer mensen besluiten om zich wel uit te spreken. Een sterk voorbeeld hiervan is de reeks Godvergeten, waarin de pijnlijke verhalen van het seksueel misbruik van katholieke paters en priesters in Vlaanderen voor een breed publiek verteld werden.

Ook op de werkplek bestaan tal van taboes, zoals het #Metoo-gegeven en de verhalen rond toxisch leiderschap. Uit ons eerder onderzoek blijkt dat heel wat Vlamingen worstelen met de **donkere kanten van hun job** (De Prins, 2021; 2023). Er wordt tevens nog massaal gezwegen op de werkvloer. Zo spreekt 31% zich niet uit over sommige gevoelige thema's en laat 36% het achterste van zijn tong niet zien. In deze whitepaper gaan we dieper in op de thema's van dit zwijgen.

Wat is een taboe?

- Een afwijking van de norm, de dominante waarden of een ideaalbeeld.
- Het leidt tot afkeuring, schaamte, sociale uitsluiting, reputatieschade of andere negatieve gevolgen.
- Taboes zijn subjectief gekleurd: wat een taboe is, zal afhankelijk zijn van het individu, de team-, organisatie-, cultuur- en tijdgeest.
- Een taboe kan op gedragsniveau van toepassing zijn in termen van een verboden handeling ('je zou dit niet mogen doen'); op communicatief niveau in termen van verboden ideeën en concepten ('je zou hier niet over mogen praten') en op cognitief niveau ('je zou dit zelfs niet mogen denken').
- Het is een meer emotioneel geladen concept dan bijvoorbeeld het concept 'blinde vlek'.

Schoemaker & Tetlock, 2012; Marchall, 2010

Vaak hangen we een geromantiseerd beeld op van onze werkcontext, waardoor afwijkingen worden verzwegen. Onze **ideaalbeelden** van werkgevers, professionals en jobs zijn deels maatschappelijk bepaald, maar krijgen verder vorm binnen het eigen netwerk, de organisatie, de functie, het team, enz. Wanneer de realiteit botst met dit ideaalbeeld, ontstaat er kortsluiting. In het beste geval kunnen we daar in onze vertrouwde omgeving nog wel over ventileren, maar in de bredere omgeving wordt er vaak over gezwegen en heerst er schaamte.

Schaamte is geen prettig gevoel. Het voelt aan als toxisch. Het valt ook niet altijd goed te benoemen: "De belangrijkste indicator van schaamte is niet wat gezegd wordt, maar wat er niet gezegd wordt" (Nauta, 2021, 161). Wij proberen in deze whitepaper de vinger te leggen op deze schaamtethema's en taboes. Op die manier bouwen we mee aan wetenschappelijke evidence, die kan helpen om een open feedback- en dialoogcultuur te versterken in de praktijk van alledag.

Het onderzoek

Dit onderzoek kwam tot stand dankzij een samenwerking tussen het expertisecentrum Next Generation Work van Antwerp Management School, SD Worx en Het Nieuwsblad. De survey werd uitgestuurd onder de titel “Participatiebarometer. Word jij gehoord op het werk?”.

Het veldwerk gebeurde in de periode februari-maart 2024 bij een ruime populatie werkende Vlamingen. In totaal werden 1698 ingevulde vragenlijsten verzameld, hieronder uitgesplitst naar gender, opleidingsniveau en functieprofiel:

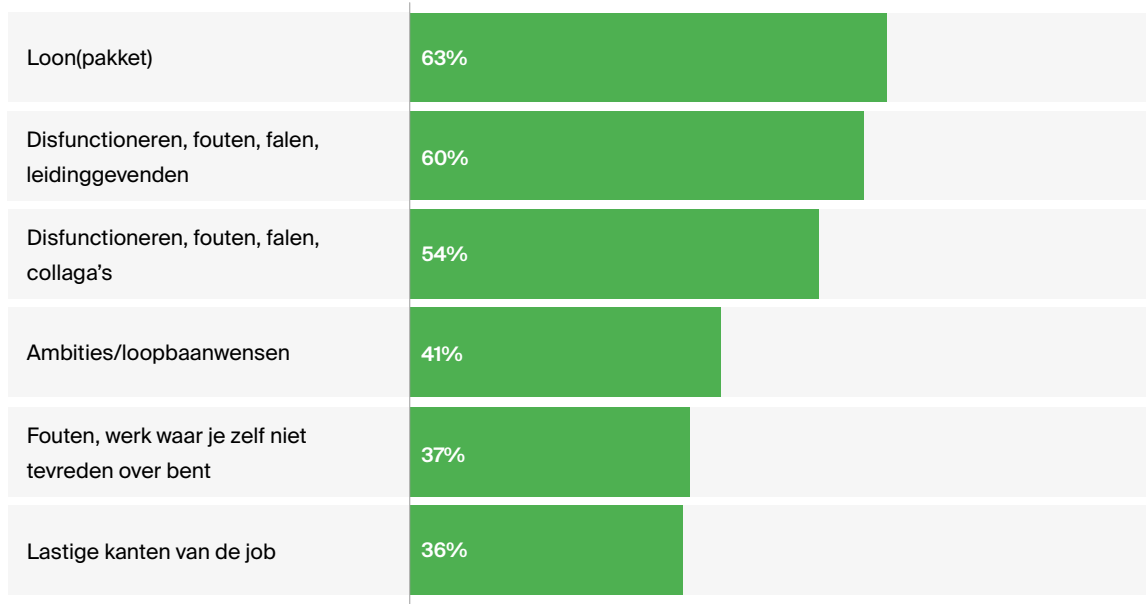
- 20% mannen, 79% vrouwen en 1% non-binair
- 4% kortgeschoolden, 18% middengespoolden en 78% hogegespoolden
- 44% arbeiders & uitvoerend bedienden, 43% middenkaders & professionals en 12% hoger kader & directie.

De rekrutering van de respondenten gebeurde via de kanalen van de drie partners. Zij stuurden de uitnodiging tot delname uit via sociale en digitale media. Daarnaast werd ook een beroep gedaan op het persoonlijke netwerk van de onderzoekers om extra respondenten te werven (zgn. snowball sampling). Deze aanpak heeft implicaties voor de samenstelling van de steekproef. Er werd een oververtegenwoordiging van vrouwen en hogeropgeleiden vastgesteld. De data werden daarom herwogen, gebaseerd op de gegevens van de ‘Enquête naar de arbeidskrachten (EAK)’.

Werkgerelateerde taboes

In het onderzoek werd een onderscheid gemaakt tussen werk- en privégerelateerde taboes. Bij de werkgerelateerde taboes steken verschillende thema's de kop op. Uit onderstaande figuur, blijken loon en disfunctioneren bijzonder populair.

TABOE-INDEX WERK (IN %)



In een **ideale wereld** is het loonpakket transparant en begrijpelijk voor elke werknemer. Dit is precies wat de nieuwe Europese regelgeving over loontransparantie nastreeft. Werknemers hebben recht op informatie over hun salaris en de criteria die worden gehanteerd om dit te bepalen. Momenteel hebben werknemers hier weinig zicht op en durven ze er al zeker niet openlijk over te spreken.

1.1. Loontaboe

Het (durven) spreken over loon(sverhogingen) staat op nummer één in de taboe-index. We zijn het duidelijk nog niet gewoon om openlijk met elkaar in gesprek te gaan over ons loon(pakket), hoe nieuwsgierig we er ook naar zijn. Het zit niet ingebakken in onze cultuur, vermoedelijk omdat we loon en promotie nog vaak linken aan onze **sociale status en trots**. Jongeren hebben daar iets minder last van. Zij kunnen het loontaboe in de toekomst misschien mee helpen doorbreken.



Voor 6 op 10 werknemers is het openlijk spreken over hun loon(pakket) taboe.

Een transparant loonbeleid impliceert ook dat het loonpakket begrijpelijk is voor iedere werknemer. Wat is de toegevoegde waarde van iedere functie? En hoe vertaal je dat in een loon dat door medewerkers begrepen en aanvaard wordt? Daarnaast is ook het verschil tussen bruto- en nettoloon niet voor iedereen even duidelijk.

“Ik heb als werknemer het gevoel dat ik te weinig betaald word als ik naar mijn loonbrief kijk, maar de werkgever betaalt wel degelijk heel veel voor mij (gezien alle lasten). Als werknemer heb ik echter geen volledig zicht op wat ik mijn werkgever ‘kost’ (...).”

Lonen vergelijken is complex

Mensen zoeken naar vergelijking en zijn nieuwsgierig hoe hun loon zich verhoudt ten aanzien van interne of externe collega's. Hierdoor ontstaan vaak giswerk of jaloezie, zeker wanneer men vergelijkt binnen het eigen sociale netwerk. “Bedelaars zijn niet jaloers op miljonairs. Maar ze zijn wel jaloers op andere bedelaars die succesvoller zijn”, lezen we in de krant (De Standaard, 28/09/2023).

Pas als aan de voorwaarde van transparant en begrijpelijk loon voldaan wordt, kan een eerlijke vergelijking plaatsvinden. En dan nog. Loonbeleid intern vergelijken is reeds een moeilijke kwestie, extern wordt het al helemaal een huzarenstukje. Het risico op **appelen met peren vergelijken** wordt immers groter. Bovendien blijft de loontransparantie – als die er reeds is – vaak op een vaag en abstract niveau blijft.

“Er bestaat wel een loonmatrix die voor iedereen in te kijken is, en een RSP-tabel die verduidelijkt wanneer je loonsverhoging kan krijgen, maar precieze bedragen worden niet uitgesproken”

Vergelijken met anderen leidt tot negatieve gevoelens

Door het loontaboe brengt de vergelijking van loon met dat van anderen vaak negatieve gevoelens mee, zoals schaamte en afgunst – zeker wanneer het loonpakket niet evenredig blijkt te zijn met de geleverde inspanningen op het werk. Vooral het gevoel van onrechtvaardigheid kan motivatie fnuiken.

“Niemand mag benoemen dat de twee vrienden van de grote baas altijd hun zin en commissie krijgen, terwijl de rest aan een basisloon werkt.”

“Als HR zie ik alles en soms zie ik dat mensen exuberant hoge lonen hebben, terwijl ze niet hard werken, en dat steekt soms. Ik merk ook dat sommige mensen veel privileges krijgen, die andere dan weer niet hebben.

Vooral verschillende loonvoorwaarden tussen collega's vallen op. Bv. om verpleegkundigen aan te trekken, worden er soms extralegale voordelen bijgegeven. Dat is vaak niet eerlijk tegenover de mensen die er al langer werken.”

Sinds de **equity theory** van Adams (1976) weten we dat mensen de ratio's van hun eigen uitkomsten en de input die zij erin gestopt hebben, vergelijken met ratio's van anderen. Werknemers gaan zich ook gedragen naar deze vergelijking. Als bijvoorbeeld blijkt dat een werknemer veel meer inspanning verricht heeft, maar er evenveel of minder voor terugkrijgt als zijn collega's, zal hij zijn input of betrokkenheid verlagen om de eigenwaarde te beschermen. Er is ook sprake van een mogelijk **vernederingseffect**, wanneer een medewerker te weten komt dat die minder verdient dan collega's in dezelfde functie met dezelfde ervaring en bovendien weet dat iedereen in de organisatie dat ook weet. Loongehheimhouding functioneert met andere woorden als een soort van beschermingsmechanisme voor het gevoel van eigenwaarde onder medewerkers. Dat verklaart waarom werknemers zelf niet altijd vragende partij zijn voor loontransparantie.

Vragen naar een loonsverhoging voelt ongepast

De vraag naar een loonsverhoging is niet altijd een makkelijke kwestie. Het mag voor de individuele werknemers dan wel een legitieme vraag zijn, de vraag effectief stellen is vaak al een serieuze drempel om te overwinnen. Vaak zijn er geen duidelijke processen voor, wat het nog lastiger maakt om het onderwerp aan te snijden. Eerder onderzoek (De Prins et al., 2010) wijst uit dat een meerderheid (78%) eigenlijk verwacht dat de leidinggevende zelf spontaan een loonsverhoging voorstelt. Hiermee leggen ze de bal in het kamp van de manager.

“Onlangs werd ik aangesproken door HR die me zei dat ik nog nooit een loonsverhoging heb gevraagd en dat ik dat misschien moest doen, aangezien ze dat niet zelf gaan voorstellen. Over hoeveel normaal is, heb ik nooit antwoord gekregen.

Ik praat wel over mijn loon, heb al jaarlijks opslag gevraagd en hierover met mijn manager gepraat, maar zijn reactie op de vraag naar opslag is soms onprofessioneel. Het blijft toch altijd ‘stressen’ om erover te beginnen.”

Maar ook vanuit het perspectief van de manager is het thema niet altijd even makkelijk. Op basis waarvan worden verhogingen toegestaan? Gaat een fikse loonsverhoging best gepaard met promotie of kan het ook binnen eenzelfde functie, zonder promotie? Zijn de criteria en het proces duidelijk? Zijn de toegestane loonsverhogingen fair ten aanzien van de andere collega's? (“Het verschil in productiviteit tussen jonge en oudere mensen wordt doodgezwegen, terwijl we het wel normaal vinden dan anciënniteit een hoger loon geeft”) En zijn ze ethisch te verantwoorden? Een respondent vertrouwde ons in het kader van dit laatste het volgende toe.

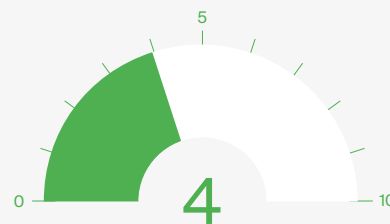
“Grensoverschrijdend gedrag werd in het verleden “bedekt” door meer loon te bieden.”

Het goudenkooifeneen leeft onder de radar

Parallel met het loontaboe, leeft het goudenkooitaboe. 4 op 10 werknemers herkent zich in volgende stelling: “Mijn job is een symbolische gouden kooi: goed betaald, maar helaas niet motiverend.” Operationele profielen en ook medewerkers met vakbondslidmaatschap scoren hoger. Het risico elders minder te verdienen en het comfort van de huidige job weerhoudt medewerkers om op zoek te gaan naar een job die hen écht motiveert. Opmerkelijk is dat het fenomeen ook voor irritaties bij collega's onderling kan zorgen, zoals blijkt uit onderstaand citaat. Wanneer is genoeg ‘genoeg’? De meningen blijken danig te verschillen.

“Ik werk in een bedrijf dat niet gewoon gouden kooi is, maar één afgezet met diamanten en edelstenen. Waarom blijven ze dan azen op nog meer geld en nog meer voordelen, terwijl er veel prangender issues zijn en maatschappelijk belangrijkere?”

Het spreken over ambities/loopbaanwensen is not done – Naast het loontaboe blijkt er bij een zeer significante groep van werknemers een taboe te bestaan rond het hebben van ambities of loopbaanwensen. Vooral operationele profielen, werknemers met vakbondslidmaatschap, deeltijdsers en medewerkers in kleine organisaties vinden dit onderwerp moeilijk bespreekbaar.



Voor 4 op 10 werknemers is het openlijk spreken over hun ambities en loopbaanwensen taboe.

De loopbaan in eigen handen nemen blijkt bij velen nog geen ingeburgerde praktijk. Jammer, want loopbaanwensen verzwijgen kan leiden tot demotivatie en loopbaanspijt. Tegelijkertijd kan de context loopbaanwensen in de weg staan. Organisaties kunnen bijvoorbeeld vastgeroest zijn in de overtuiging dat loopbanen enkel te reduceren zijn tot ‘verticale carrières’ van een selecte groep ‘high potentials’. Horizontale mobiliteit krijgt op die manier geen kans.

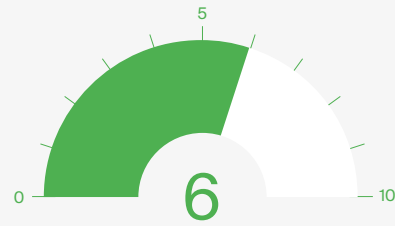
“Zicht op een duurzame loopbaan is er niet. In plaats van eerst in de eigen vijver te vissen, neemt de werkgever liever externe mensen aan.”

1.2. Fouten maken mag NIET

Een tweede werkgerelateerd thema met een zeer hoog taboegehalte is fouten maken of disfunctioneren binnen de job. Zeker wanneer dit wordt geobserveerd bij bazen of collega's vinden we het zeer moeilijk om hier openlijk over te spreken. We praten misschien veel over, maar hoegenaamd niet met elkaar. Voor de eigen fouten zijn we iets milder. Toch lijkt het erop dat openlijk fouten erkennen botst met een cultuur van ‘excellentie’ of ‘professionaliteit’. Als ‘expert’ kan ik niet falen zonder reputatieverlies’.

Managementtaboes

Managers begaan zeker misstappen die zij betreuren of die door anderen als mislukkingen worden beschouwd. Als ze die kunnen toegeven en ervan kunnen leren, is dat geen taboe. Echter, als ze die niet willen of kunnen onthullen, vallen ze onder het concept van een **managementtaboe** (Háša & Houdek, 2024).



Voor 6 op 10 werknemers is openlijk spreken over fouten, disfunctioneren of falen van leidinggevend taboe.

Significant **meer vrouwen en operationele profielen** (arbeiders en uitvoerend bedienden) vinden openlijk spreken over fouten, disfunctioneren of falen van leidinggevend not done. Dit soort feedback is al moeilijk te geven binnen een collegiale relatie (zie verder), laat staan in een hiërarchische relatie waarin er sprake is van een grote **‘sociale (machts)afstand’**.

“Leidinggevend die zichzelf belangrijker vinden dan anderen, die collega’s publiekelijk kleineren, die hun fouten in de schoenen schuiven van collega’s en hiermee weggomen bij het management... Het management gedooft meer van leidinggevend dan van uitvoerend personeel.”

De perceptie van sociale machtsafstand is voor een stuk cultureel bepaald. Als we er de invloedrijke dimensies van Hofstede bij te pakken, scoort België veel hoger op sociale machtsafstand in vergelijking met Nederland: 65 in vergelijking met 38 (score op 100: hoe hoger de score hoe meer belang aan een dimensie wordt gehecht) (Hofstede et al., 2010). Daardoor is de kans groot dat medewerkers minder openlijk zullen communiceren. Vaak is er ook **geen systeem, proces of context** om feedback aan leidinggevend te faciliteren.

“Leidinggevend aan de top krijgen vaak geen feedback van medewerkers, er zit geen systeem in, er is nauwelijks een platform voor.

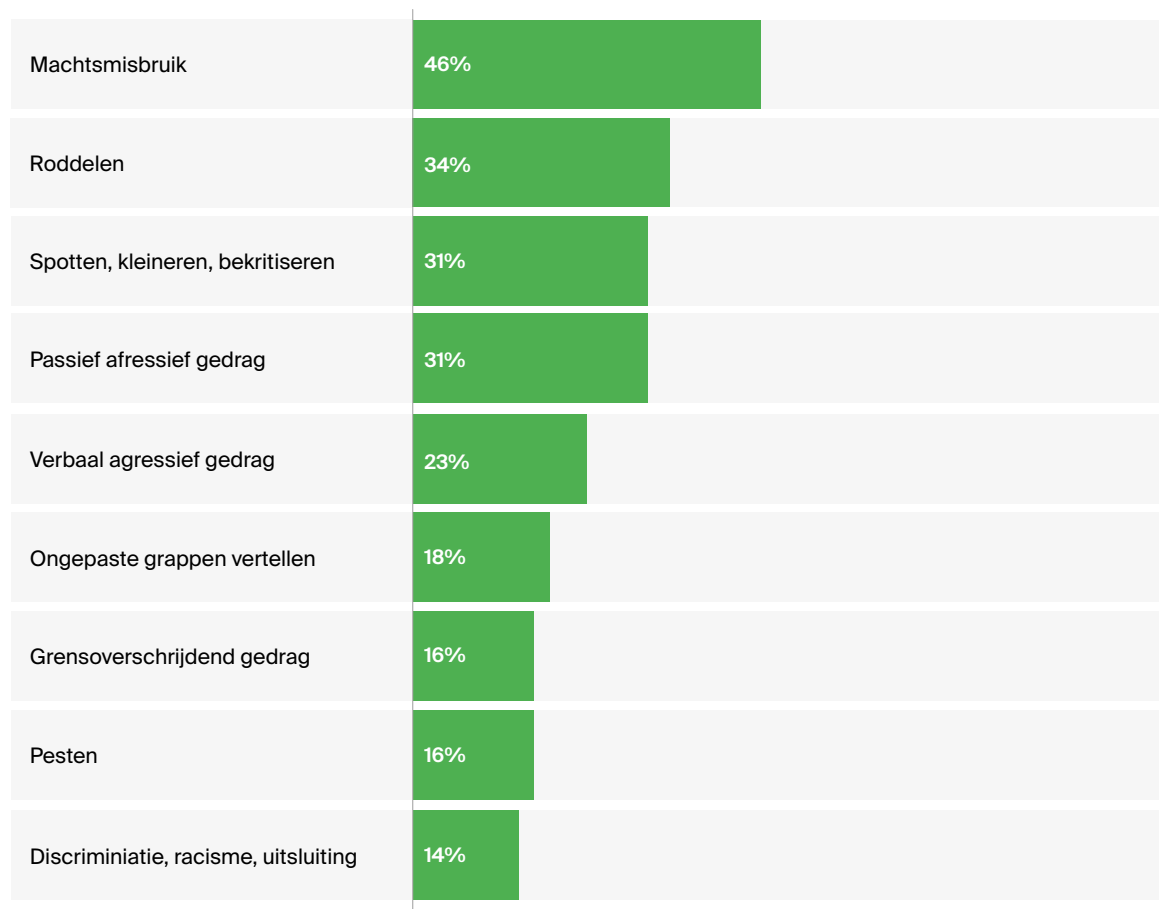
Het is taboe om kritiek te geven op mijn manager. Ze is niet empathisch en kan niet delegeren. Verschillende mensen vielen al uit met een burn-out, maar er wordt haar een hand boven het hoofd gehouden.”

Managementtaboes kunnen op verschillende aspecten van toepassing zijn. Het kan gaan om inschattingsfouten, beslissingsfouten, de kloof tussen management en vloer, een overdreven focus op resultaten (‘het doel heiligt de middelen’), een foutieve managementstijl, een gebrek aan leiderschap of daadkracht, een gebrek aan beschikbaarheid of bereikbaarheid, een gebrek aan (peoplemanagement)skills, een gebrek aan vertrouwen, handelingen in strijd met de kernwaarden van het bedrijf, enz. Kortom: om een hele resem **dark sides van management- en leiderschapsgedrag**.

“Het gevoel leeft momenteel enorm sterk dat de leidinggevende een enorm grote mat heeft waar alles onder geveegd wordt. Struisvogelpolitiek, kop in het zand. Het management erkent zelfs geen problemen, want alles is peis en vree. Maar door er geen te erkennen, kan je ze niet oplossen en verbeteringen aanbrengen.”

Met de vraag “Ben je getuige geweest van onderstaand gedrag van leidinggevenden tijdens het afgelopen jaar binnen jouw organisatie?” peilde het onderzoek naar percepties van toxisch leiderschap. Het hoeft dus niet perse om de eigen leidinggevende in de eigen situatie te gaan, het gaat om een inschatting van leiderschapsgedrag in de ruimere omgeving van de respondent. Het gaat om een ruime perceptiebevraging, eerder dan een concrete (gedrags)bevraging van de eigen leidinggevende.

TOXISCH GEDRAG LEIDINGGEVENDEN (IN%)



46% van de respondenten getuigt van een **gevoel van ‘machtsmisbruik’** binnen de context van de eigen organisatie, dat de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers troebleert. Vooral operationele profielen zijn hier kwetsbaar voor.

“Er is machtsmisbruik door te zeggen dat ze je carrière gaan bemoeilijken, rangen sluiten. Niet communiceren. Doofpotpolitiek.

Voorbeelden van machtsmisbruik op onze werkvloer zijn een beslissing rond loopbaanonderbreking onnodig uitstellen, medewerkers in het ongewisse laten, niet correct informeren, de hiërarchie niet respecteren, een proces bespoedigen of vertragen.

De directeur gebruikte (...) verbale bedreigingen, uitsluitingen en negeren als vaste middelen om het personeel onder de knoet te houden. Dit resulteerde in het vertrek van 40% van het personeel in ongeveer 4 jaar.”

Tussen 10 en 20% getuigt van **grensoverschrijdend gedrag**, pesten, discriminatie, racisme en uitsluiting binnen de eigen organisatie. Van nultolerantie op de werkvloer is nog lang geen sprake.

“Ik kreeg een mail van een collega met een foto van een vrouw in een sexy pose op een stoel met netkousen, korte rok en open opgeknoopte blouse en daarbij de tekst ‘zo moet je in het vervolg komen werken’. (...) Thuis vond ik chocolade in mijn brievenbus met een erotische tekst bij.”

“Racisme op de werkvloer wordt afgedaan als ‘vrijzinnigheid’.”

Disfunctioneren en toxisch gedrag van collega's

Niettemin staande de veel kleinere sociale afstand, vindt nog meer dan de helft van onze respondenten het een taboe om collega's aan te spreken op hun disfunctioneren of ongepast gedrag (*“Fouten die collega's maken of zaken die niet of slecht uitgevoerd werden worden vaak wel onder de collega's besproken, maar de collega in kwestie wordt hierover vaak niet aangesproken”*).

Opnieuw zijn het vrouwen en operationele profielen (arbeiders en uitvoerend bedienden) die hier een hogere kwetsbaarheid vertonen. Ook voor jongeren is dergelijke feedback geven een groter taboethema dan voor oudere collega's, zo blijkt uit de cijfers.



Voor 5 op 10 werknemers is openlijk spreken over fouten, disfunctioneren of falen van collega's taboe.

Zowel jongere als oudere werknemers observeren en ervaren toxisch gedrag binnen hun teams. Op nummer één staat roddelen. Op zich zeer menselijk (*“Door de onzekerheid in onze vlakke organisatie wordt er zowel door collega's als de directeur geroddeld”*). Wanneer roddelgedrag evenwel omslaat in **spottend, kleinerend of bekritiserend gedrag** is er wél een probleem. 3 op 10 werknemers herkent dit soort 'sabotagegedrag' van collega's en/of leidinggevendenden. Passief en verbaal agressief gedrag wordt door ongeveer 1 op 4 van de respondenten geobserveerd bij collega's.

“Sommige collega's hebben een kort lontje en kunnen dan zeer passief agressief reageren op bepaalde opmerkingen. Ook grappen over andere collega's met een lager opleidingsniveau komen vaak voor.”

TOXISCH GEDRAG COLLEGA'S (IN%)

Roddelen	70%
Spotten, kleineren, bekritisieren	30%
Passief afressief gedrag	26%
Ongepaste grappen vertellen	26%
Verbaal agressief gedrag	23%
Pesten	18%
Discriminatie, racisme, uitsluiting	16%
Grensoverschrijdend gedrag	14%
Machtsmisbruik	13%

Eigen fouten en falen

Fouten maken in je werk is menselijk en levert vaak unieke leersituaties op. Het vergt wel moed om dit op deze manier te erkennen en te beleven. Fouten maken gaat immers vaak gepaard met gevoelens van schuld en schaamte. Het maakt werknemers kwetsbaar en onzeker, omdat ze negatieve reacties uit de omgeving vrezen (“Fouten worden persoonlijk aangerekend”/ “Collega’s die fouten maken worden bespot”) of omdat ze op zoek zijn naar de oorzaken van eigen disfunctioneren (“Mijn ‘disfunctioneren’ is een gevolg van de foute job die mij werd opgedrongen.”)



Opvallend is dat vooral **operationele profielen en kortgeschoolden** het heel moeilijk vinden om openlijk over fouten of andere lastige kanten van de job te praten. De bufferende werking van dialoog en ondersteuning krijgt dan geen kans, waardoor ze zichzelf klem zetten. Het idee van ‘jobcrafting’ – de job aanpassen of ‘kneden’ zodat die beter aansluit bij de noden, mogelijkheden en talenten van het individu – komt in het gedrang. Vaak laten organisaties dit voor operationele profielen ook niet toe.

In een vorig onderzoek (Vanderplanken, Chaillet & De Prins, 2023) bleken leidinggevers van kortgeschoolden over het algemeen lage verwachtingen te hebben van het ontwikkelingspotentieel van hun medewerkers. Directe leidinggevers van kortgeschoolden zijn vaak zelf doorgeschoolde vakmensen, waardoor zij in principe gericht zijn op de inhoud van het werk. Vakmensen hebben de neiging een probleem over te nemen en zelf op te lossen, in plaats probleemeigenaren te stimuleren om zelf hun oplossingen bedenken. Rendement en productie-eisen gaan bovendien voor, de **ontwikkeling van hun werknemers is secundair**. Zij denken eerder dat medewerkers iets niet willen, dan dat ze iets niet weten of niet kunnen. Dit houdt ook in dat fouten eerder worden afgestraft, dan aangeprezen als leermomenten. Ook in **kleinere organisaties** vinden werknemers het moeilijker om openlijk over falen te spreken, wellicht mede te verklaren door de grotere zichtbaarheid van bijvoorbeeld individuele fouten.

1.3. Donkere kanten van de job

Elke job kent lastige, donkere kanten. Die kunnen optreden als energievreters en oorzaken van stress en burn-out als we ze niet voldoende kunnen bufferen of compenseren door energiegevers.



Werkdruk en werkorganisatie

Dark sides van de job hebben klassiek te maken met werkdruk en werkorganisatie. Het onderzoek wijst uit dat voor 1 op 3 werknemers beide nog steeds taboethema's zijn. Vooral operationele profielen rapporteren een taboesfeer. Zij vinden niet de taal of context om op een gepaste manier over werkdruk te praten. In sommige organisaties wordt werkdruk immers als een teken van zwakte gezien, waardoor werknemers niet snel geneigd zijn hier als individu iets over te zeggen.

“Een algemene trend is de stijgende werkdruk en werkprestaties, waardoor er minder plezier op het werk is en het individualisme stijgt.”

Binnen teams zorgen groepsdruk of andere groepsprocessen er dan weer voor dat werkdruk een taboe-etiket krijgt. Enkele respondenten getuigen: *“De werkdruk is zeer ongelijk verdeeld. Er zijn ook veel mensen die echt veel te weinig werk hebben, maar dat wordt nooit uitgesproken.”* En nog: *“De werkdruk is zo hoog dat er een onveilige sfeer en dynamiek in het team ontstaat, omdat de frustraties hoog oplopen en er soms een kop-van-jut wordt gezocht. Kleine missers worden ineens iets groots.”*

Toxisch gedrag van klanten

Toxisch gedrag binnen teams of door leidinggevendenden kan energie wegnemen, zoveel is zeker. Maar ook toxisch gedrag van klanten of patiënten kunnen het welzijn van werknemers ernstig bedreigen. Agressief gedrag bijvoorbeeld, zowel verbaal als passief, komt voor in de omgeving van ongeveer 15% van de respondenten. Eén van hen getuigt: *“Sommige patiënten zijn allesbehalve dankbaar voor de zorg. Ook familieleden zijn soms heel veeleisend. Ik heb maandelijks te maken met fysieke en verbale agressie als hulpverlener, ook al doe ik mijn best. Voor sommigen is het nooit snel genoeg of goed genoeg.”* Ook ander sabotagegedrag van klanten, zoals spotten, kleineren of bekritisseren, komt in 1 op 10 gevallen voor.

“Klanten kunnen agressief uit de hoek komen. Ze staan niet stil bij het algemene doel, maar kijken alleen naar zichzelf. Klanten kunnen erg onvriendelijk zijn.”

TOXISCH GEDRAG KLANTEN/EXTERNEN (IN%)

Verbaal agressief gedrag	17%
Passief agressief gedrag	15%
Roddelen	10%
Spotten, kleineren, bekritisseren	10%
Grensoverschrijdend gedrag	7%
Ongepaste grappen vertellen	6%
Discriminatie, racisme, uitsluiting	6%
Machtsmisbruik	6%
Pesten	2%

Verander-, vergader- en bureaucratiegekte

Werkdruk kan ook veroorzaakt worden door verander-, vergader- en bureaucratiegekte. Om en bij de helft van de medewerkers heeft het gevoel de **vernieuwing in hun werk(context)** niet altijd te kunnen volgen. Hierdoor verhoogt de kans dat competenties verouderen en werknemers vast komen te zitten in hun job. Relatief meer 55-plussers herkennen dit gevoel.

“Voor 55-plussers is het moeilijk om nog mee te kunnen op de bedrijfssnelweg. En daar wordt weinig of niks aan gedaan.”

Tegelijkertijd zegt eenzelfde aandeel respondenten klein gehouden te worden door de **zware, hiërarchische structuren** waarin zij werken. Vooral 55-plussers en operationele profielen herkennen dit gevoel. Die laatsten getuigen – zoals eerder vermeld – ook van significant meer machtsmisbruik door leidinggevenden in hun omgeving dan andere profielen.

“Hoe meer hiërarchie, hoe meer wangedrag. Of om het met een quote van George Orwell te zeggen “all animals are equal, but some are more equal than others”.”

Directies en kaderleden ervaren dan weer meer een gevoel van ‘**meeting madness**’ (58% tegenover 23% van de operationele profielen). Hun agenda kent een hoog risico om volledig ingepalmd te worden door vergadertijd. Inefficiënt ervaren vergaderingen worden vaak als één van de belangrijkste oorzaken aangeduid van de (te) hoge werkdruk. Medewerkers vinden vergaderingen onder andere vaak zinloos, lang, uitkomstloos en bedreigend voor hun échte werk.

Dat bovenstaande ‘lastige kanten’ of dark sides van de job bedreigend zijn voor het welzijn van werknemers is niet nieuw. Wél is onderbelicht dat zij tot de taboesfeer behoren van menig werkvloer. Komt daarbij dat ook heel wat privéproblemen (bijvoorbeeld op vlak van relaties, financiën en zorg) tot de taboesfeer behoren op het werk. Om en bij de helft van de respondenten zwijgt hier bewust over, omdat dit als ‘niet gepast’ wordt beschouwd.

TABOE-INDEX PRIVÉ (IN%)

Mentale problemen	64%
Relationele problemen	53%
Fysieke problemen	51%
Problemen m.b.t. zorg in familie/ netwerk	50%
Financiële problemen	49%

2.1. ‘Burn-out wordt weggelachen’

Net zoals we niet mogen falen als ‘professional’, mogen we niet falen als ‘mentaal evenwichtig individu’. Indien we toch afwijken van dit ideaal, zwijgt 64% hier bewust over, omdat dit als ‘niet gepast’ wordt beschouwd op de werkvloer. Mentale problemen staan op nummer één in de taboe-index met betrekking tot de privécontext.

We zien een verhoogde kwetsbaarheid bij de operationele profielen (67% in vergelijking met 63% bij de midden-kaders/professionals en 57% bij de kaders/directie). Werkplekken van arbeiders en uitvoerend bedienden blijken dus een iets lagere tolerantie te hebben als het aankomt op de bespreking van mentale issues die betrekking hebben op de privésfeer.

Dit kan te maken met de hoog gepercipieerde werkdruk, waardoor er in de praktijk zeer weinig tijd is om hierover een gesprek te voeren. Het feit dat het als ‘niet gepast’ wordt beschouwd wijst evenwel ook op dieperliggende redenen: men kan zelf remmingen voelen om hierover in gesprek te gaan of men vreest remmingen of sociale onhandigheid bij collega's. Beide kunnen ervoor zorgen dat mentale problemen onder de radar blijven. Dit geldt trouwens niet enkel voor de arbeiders en uitvoerend bedienden, maar voor alle profielen.

Burn-out wordt een steeds rekbaarder begrip

In de antwoorden op de open vragen wordt vaak verwezen naar het burn-outfenomeen.

“Niettegenstaande dat er sterk geïnvesteerd wordt in mentale gezondheid, mag je niet als zwak gepercipieerd worden.”

Vandaag wordt burn-out steeds breder beschreven en alsmaar omvattender geconceptualiseerd. Daardoor wordt het steeds vaker opgepikt, met als logisch gevolg een niet aflatende druk om het concept nog breder wetenschappelijk te definiëren (Van Hulle, 2023).

Steeds meer mensen herkennen hun persoonlijke gevoelens dan ook in de beschrijving van burn-out, maar die stroken niet altijd met **de beschrijving en definitie van anderen**. Dit kan voor ongenoegen en een taboesfeer zorgen.

“Burn-out wordt niet expliciet benoemd en als je ziek thuis zit met een burn-out krijg je geen boeketje, iemand met een hartoperatie wel.”

Mix van oorzaken

Er bestaat vaak ook geen duidelijk onderscheid tussen de **privé- en werkgerelateerde oorzaken** van burn-out. In de praktijk lopen die parallel met en door elkaar. Daarom is het moeilijk om er volledige transparantie over te krijgen. Afhankelijk van het perspectief bestaat de kans dat ofwel de privéoorzaken, ofwel de werkgerelateerde oorzaken worden verbloemd, ontkend of verzwegen en hierdoor in een taboesfeer terechtkomen: “Burn-out: het wordt wel ‘getolereerd’ maar vaak geklasseerd als ‘privéprobleem’”. Het idee leeft dat medewerkers zelf maar moeten leren om neen te zeggen of om te gaan met hun eigen perfectionisme.

In de omgekeerde richting wordt burn-out gezien als een uitsluitend managementprobleem. De baas moet er maar voor kunnen zorgen dat werk werkbaar blijft voor iedereen. De verantwoordelijkheid wordt op die manier makkelijk doorgeschoven.

“Bedrijven willen, durven of geloven niet dat burn-outs, gezondheidsproblemen, verloop of lange afwezigheid iets met hun management te maken hebben – of ze doen alsof. Ondanks de werkdruk of andere veranderingen schuiven ze het af op de veerkracht van individuen (...).”

Energiegevers blijven onder de radar

Energievreters, zowel m.b.t. het werk als de privécontext blijven vaak onbenoemd en onder de radar van het individu, het team en de organisatie. Hetzelfde geldt trouwens voor de energiegevers. Zo spreekt 26% zich (zeer regelmatig/altijd) niet uit, ook al hebben zij goede ideeën over het werk. 55-plussers doen dit iets vaker.

“Er is officieel een feedbackcultuur, maar in de praktijk is die er eigenlijk niet.”

De redenen hiervoor zijn legio (zie De Prins, 2021; 2023). Medewerkers zwijgen bijvoorbeeld uit angst om een relatie te schaden, om een afwijkende mening te verkondigen of omdat ze simpelweg vrezen toch niet gehoord te worden. Men berust dan en gelooft niet dat men als individuele werknemer een verschil kan maken.

“Het is niet omdat je met de werkgever over zaken kan spreken, dat er effectief geluisterd wordt. Soms lijkt zo’n gesprek op een dovemansgesprek. Luisteren is één, handelen naar wat je hoort/opvangt, is iets anders...”

Werknemers zijn het ook vaak verleerd om hun stem te laten horen en vinden het knap lastig om hiermee om te gaan. Omwille van onzekerheid blijft men liever onder de radar. Ze voelen zich niet bekwaam om goede feedback te geven en zwijgen dan liever. Deze indicaties van 'employee silence' wijzen erop dat ook wat energie geeft vaak te weinig zuurstof krijgt in de werknemer-werkgeverrelatie. Hierdoor ontstaat het risico dat mensen blijven hangen in probleemdefiniëring of slachtofferschap, in de trant van: "Zie je wel, ik heb het altijd geweten, en 'ze' doen er maar niets aan."

Als we preventie serieus willen nemen, is het belangrijk om te weten te komen of en welke energievreters er überhaupt aanwezig zijn op de werkplek, hoe 'zwaar' die doorwegen en welke buffer- of compensatiemechanismen er succesvol ingezet kunnen worden. Hiervoor is open dialoog en inspraak noodzakelijk. Anders blijft het tasten in het duister en blijft een welzijnsbeleid misschien mooi in theorie, maar dode letter in praktijk.

2. 2. Zorgen van thuis blijven thuis

Wanneer we verder inzoomen op de privégerelateerde taboes, vinden we relationele problemen, fysieke problemen en problemen m.b.t. zorg in de familie of het bredere netwerk op plaats twee, drie en vier. Vaak hangen ze ook samen.

"Een taboe op het werk is voor mij mijn leven als alleenstaande moeder. Zowel de combinatie met werk als het gevoelsmatige (gevoel van falen)."

Werk = werk?

Operationele profielen praten over bijna alle problemen minder. Mogelijk omdat ze zich minder comfortabel voelen om dergelijke zaken binnen een professionele context te bespreken of omdat zij dit simpelweg niet verwachten. Voor hen is werk gewoon werk en bestaat er een **strikte(re) scheiding met de privécontext**.

"Met meer tijd en oprechte interesse zou ik misschien meer delen, maar ik kies sowieso voor een bepaalde scheiding tussen werk en privé."

Voor jongeren zijn er dan weer opvallend minder taboes in de privésfeer. Misschien ervaren zij daar nog minder problemen of hebben zij minder schroom om hierover te praten op de werkvloer. Beide denkpistes lijken valabel.

Ziek zijn als taboe

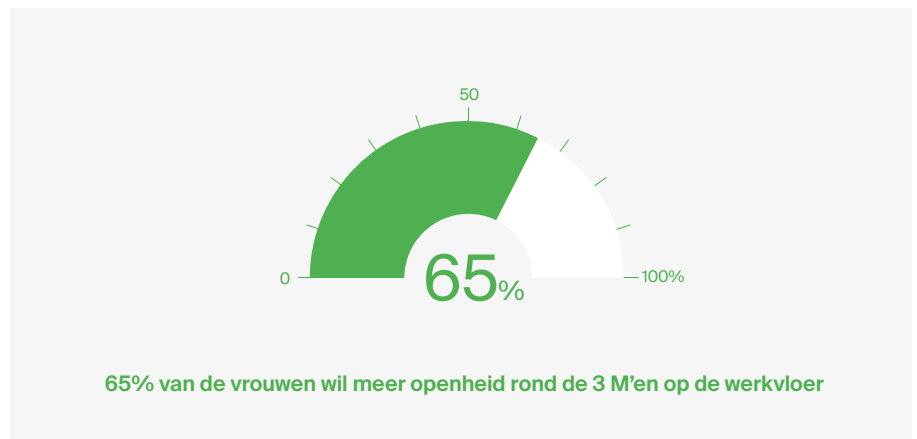
Op nummer drie in de top 5 staan de fysieke problemen. Die worden significant meer verzwegen door vrouwen, 55-plussers en operationele profielen. Zwijgen over fysieke problemen heeft wellicht te maken met het feit dat er op sommige werkplekken een soort **stigmatisering** hangt rond het ziekthema, waardoor er niet of moeilijk over gepraat kan worden. Op bepaalde werkplekken bestaat er zeer weinig begrip en tolerantie rond ziek zijn.

"Ziek zijn, ik heb het gevoel dat dit totaal niet geapprecieerd wordt. Ik durf dus niet ziek te zijn."

AMS-collega's Kathleen Vangronsvelt en Eva Geluk (2023) spreken over een **gezondheidsfocus- versus een presentcultuur m.b.t. ziekte**. In een gezondheidsfocuscultuur komen medewerkers niet werken als ze ziek zijn, terwijl dat in een presentcultuur wel gebeurt. Daarin worden medewerkers soms zelfs beloond of gecomplimenteerd wanneer zij weinig ziek zijn. Of omgekeerd: zij worden met de vinger gewezen omdat ze ziek zijn ("Is hij weer ziek?"). Het is weinig verwonderlijk dat ziekte of fysieke problemen in een presentcultuur een hogere kans hebben om in de taboesfeer terecht te komen, dan in een gezondheidsfocuscultuur.

2.3. Leeftijd, gender & 3 M'en

In het verlengde van ziekte als taboe, werd zeer specifiek gepeild naar openheid op de werkvloer met betrekking tot de 3 M'en (**Menstruatie, Moederschap en Menopauze**) (zie ook Grandey, Gabriel & King, 2020). 65% van de vrouwen vindt alvast dat hier een te sterke taboesfeer rond bestaat. Andere geven aan dat het vooral thema's zijn die in de privé- en niet in de professionele context aan bod kunnen komen. Ze vrezen misschien om onterecht in een slachtofferrol te belanden of te worden gestigmatiseerd.



Het taboepercentage in ons onderzoek is vrij stabiel over de leeftijden heen, met die uitzondering dat het percentage lichtjes daalt bij 55-plussers (62%). Op vlak van functie en opleiding is er een lichte stijging bij middenkaders/professionals (74%) en bij hooggeschoolden (71%). De 3M-stilte en -schaamte leeft dus bij een zeer significante groep van Vlaamse vrouwen.

Dit is frappant gezien vrouwen steeds meer participeren op de arbeidsmarkt. Zeker de ouder wordende vrouw neemt meer en meer actief deel: de **werkzaamheidsgraad van de groep 55- tot 64-jarigen lag** in 2003 nog op 16%, maar is tegen 2023 gestegen naar 56%. Zo vormen zij één van de snelst groeiende demografische groepen op de werkvloer.

Enkele opvallende resultaten uit recent onderzoek over vrouwelijke gezondheid

www.sciensano.be/en/biblio/womens-health-report-belgium-2024);

- 29% van de vrouwen heeft in die mate last van de menopauze dat hun levenskwaliteit daalt.
- 24% van de vrouwen heeft minstens één periode van depressie tijdens het eerste levensjaar van hun kind.
- In een Nederlands onderzoek onder 42.000 vrouwen geeft ongeveer 30% aan niet in staat te zijn om hun dagelijkse activiteiten uit te voeren (inclusief werk) vanwege menstruatieklasten. Ongeveer 14% van de vrouwen neemt soms vrij van hun werk vanwege menstruatieklasten.
- In België meldden bijna 9 op de 10 werkende vrouwen in de perimenopauzale leeftijd (40 jaar en ouder) dat ze te kampen hadden met symptomen zoals opvliegers, gewrichtsstijfheid, vermoeidheid, hersenmist of slecht slapen.

Menstruatie, Moederschap en Menopauze

Verschillende respondenten getuigen over de 3M-stilte en -schaamte binnen hun concrete context. Vooral het moederschap en de menopauze kent heel veel bijval. Opmerkelijk bij het moederschap is dat zowel **kinderen hebben als (gewild/ongewild) kinderloos zijn** als een taboe kan aanvoelen. In het diversiteitsdiscours is dit trouwens een identiteitskenmerk dat vaak niet aan bod komt.

“Ik ben zelf bewust kinderloos en ik merk dat dat nog een groot taboe is (niet enkel op de werkvloer).”

Verder zien we bij moederschap talrijke getuigenissen van moeders die het moeilijk hebben met de **combinatie werk en gezin**. Het ‘**mid career dilemma**’ (“Welke loopbaanbeslissing moet ik nemen, rekening houdend met zowel professionele ambities als persoonlijke omstandigheden?”) voelt voor vele moeders wrang aan.

“Na de geboorte van mijn kindjes begon ik 4/5 te werken. Sindsdien ben ik helemaal geen volwaardig werknemer meer in de organisatie. Ook promotieopportunities passeren zonder daar kans op te maken.”

Vrouwen die input geven over de menopauze, hekelen in eerste instantie het **lacherig sfeertje** dat rond het thema hangt. Vaak wordt het niet serieus genomen en bestaat er geen of onvoldoende informatie of beleid over (“Ik heb 8 jaar geleden (peri)menopauze als issue in het bijscholingbeleid willen zetten en werd weggelachen.”). Ook het gevoel er niet langer bij te horen, **zich afgeschreven voelen**, kan leiden tot gevoelens van uitsluiting.

“Vrouwen van 50+ ondervinden veel vooroordelen, je hoort er niet meer bij, onbedoeld kwetsende opmerkingen... Alsof het over is. Grapjes over menopauze... Het maakt me triest.”

Nochtans kan **de impact** van de menopauze op het functioneren en het welbevinden van vrouwen niet worden genegeerd. In een overzichtsstudie specifiek gericht op het thema van de menopauze, kwamen Verdonck et al. (2021) tot volgende conclusies: (a) de menopauze kan een rol spelen bij verminderde arbeidsgeschiktheid van vrouwen in deze levensfase, maar het bewijs is niet overtuigend; (b) menopauzale klachten zouden een mogelijke verklaring kunnen zijn voor het hogere ziekteverzuim van oudere vrouwen; (c) vrouwen met menopauzale klachten blijven werken (presenteïsme), en (d) vrouwen zwijgen over hun menopauzale klachten omwille van het taboe en zoeken individuele oplossingen om ermee om te gaan. Ons onderzoek levert een aantal gelijkaardige getuigenissen op.

“(…) Een toxische leidinggevende gecombineerd met de menopauze heeft me onderuit gehaald. Er moet zeer dringend werk gemaakt worden van de bewustmaking van de menopauze en de mogelijke gevolgen (zowel mentaal als fysiek), om hiermee ook het fenomeen uit de taboesfeer te halen. (...)”

Tot slot: 22% zegt dat er vandaag wél voldoende openheid over de 3M-thema's bestaat. Sommigen geven ook aan dat het vooral thema's zijn die in de privé- en niet in de professionele context aan bod kunnen komen.

“Ik vind het zelf niet nodig dat er over thema's als menstruatie en menopauze openlijk gepraat wordt met collega's. Ik spreek hier liever met vriendinnen over. Mocht dit een effect hebben op het functioneren, dan is het natuurlijk wel belangrijk dat je kan aangeven dat je fysiek minder oké bent.”

Frappant in ons onderzoek is dat de respondenten in de commentaren van de open vragen ook heel sterk verwijzen naar taboes rond **leeftijd en gender**. Het lijkt erop dat de taboes rond de 3 M'en slechts het topje van een ijsberg symboliseren, waaronder veel fundamenteelere vraagstukken rond leeftijd en genderongelijkheid schuilgaan. Thema's die in het onderzoek reeds een lange traditie kennen. Dit impliceert tevens dat we in de zoektocht naar oplossingen moeten uitkijken naar ruimere beleidskapstokken, dan louter oplossingen voor de 3 M'en alleen. Het gaat om een ruimer vrouw- en leeftijdsvriendelijk personeelsbeleid (zie conclusies en aanbevelingen).

Taboes m.b.t. leeftijd

Deze taboes hebben in eerste instantie te maken met ouder worden en het afbouwen van de loopbaan. Er is sprake van de zogenaamde **afbouwparadox**: je wil afbouwen, maar dan verlies je pensioen, en dat wil je niet. Of nog: je wil afbouwen, maar er is geen mogelijkheid om arbeidsuren te reduceren, dus stop je maar. En omgekeerd: je wil jezelf nog verder ontwikkelen in je job, maar dat wordt eigenlijk niet langer verwacht, dus bouw je noodgedwongen af. De noden binnen de oudere werkenden zijn superdivers. Hierop een gepast antwoord zoeken, vraagt daarom om maatwerk.

“Ik ben 62 en ‘ik begin dit wat te voelen’, in combinatie met mantelzorg en zorg voor kleinkinderen. Misschien is dit thema toch ook nog wat taboe...”

Ook **leeftijdsstereotypering** en **-discriminatie ('ageism')** worden in het verlengde van de 3M-thematiek meermaals vermeld. Zeker in gepolariseerde organisaties met grote, afgebakende leeftijdsgroepen, worden verschillen in waarden, meningen en gewoontes extra zichtbaar. Collega's van andere leeftijden worden dan vaak als buitenstaanders gezien. Vooral ouderen ondervinden last van te grote leeftijdsverschillen. Ze voelen zich minder betrokken en sneller gediscrimineerd. Neutrale tegenstellingen als jong vs. oud worden op die manier geladen met betekenis, persoonlijke emoties en frustraties langs beide kanten (De Meulenaere, 2021).

“Iets waar ik me erg aan stoort, is de algemene perceptie van mijn collega's en klanten van jongere generaties. Ik vind dit persoonlijk zeer jammer en ook vaak ongepast, aangezien ik in het onderwijs werk.”

Taboes m.b.t. gender

Verder bestaan er nog steeds heel wat gendergerelateerde taboes. In ons onderzoek werd in eerste instantie verwezen naar de moeilijke combinatie met zorgtaken. 54% van de vrouwen zegt (soms) te zwijgen over problemen m.b.t. zorg in de familie of het bredere netwerk in vergelijking met 45% van de mannen.

“Ik zwijg over typisch vrouwegerelateerde problemen, zoals de zorg voor de kinderen. Soms zwijg ik ook gewoon helemaal over de kinderen. Ik wil niet overkomen als een moeder, maar gezien worden zoals mannen bekeken worden.”

Problemen met de zorg in de familie of het bredere netwerk is zeker geen exclusief vrouwelijk werkplektaboe. Als man bijvoorbeeld deeltijds (willen) werken, kan een schaamtethema zijn omdat het kortsluiting geeft met het **stereotiepe beeld van de mannelijke kostwinner**, die te allen tijden ter beschikking is en volledige betrokkenheid vertoont met het werk. Mannen twijfelen daarom om deeltijds te werken, doen het ook veel minder (12% in vergelijking met 40% van de vrouwen) en vaak ook om andere redenen en in andere loopbaanfasen (Statbel, 2024). De context zal natuurlijk bepalen in hoeverre het al dan niet taboe is om als jonge papa halftijds te werken. 4/5 werken in het kader van een landingsbaan in de latere carrièrefase klinkt voor mannen misschien net iets sympathieker, dan thuisblijven voor de (kleine) kinderen, net wanneer je op kruissnelheid komt in je loopbaan.

Los daarvan kan ook het **werkregime** onvoldoende aangepast zijn aan de situatie van twee zorgende partners. Zorgen voor kinderen en **werken in een klassiek ploegensysteem** kan bijvoorbeeld voor heel wat onuitgesproken frustraties zorgen – zowel voor mannen als vrouwen. Het taboe zijnde: hoe de veranderende rolverdeling binnen het gezin (vooral zorg voor kinderen door beide partners) niet meer matcht met het shiftensysteem van de organisatie. In de open vraag van het onderzoek zijn het toch vooral vrouwelijke respondenten die de problemen met betrekking tot de combinatie werk en gezin aankaarten. Zoeken naar het juiste evenwicht qua werkdruk, en in het verlengde hiervan het evenwicht tussen werk en privé, lijkt bij hen meer een (taboe-)issue dan bij hun mannelijke tegenhangers. Tijdbestedingsonderzoek (Van Tienoven, Glorieux, & Minnen, 2016) toont ook aan dat **vrouwen nog steeds**

beduidend meer tijd besteden aan huishoudtaken. De totale werklast mag dan wel even hoog zijn voor vrouwen als mannen, de samenstelling is erg verschillend. De werklast van vrouwen bestaat namelijk voor een veel groter deel uit huishoudelijk werk, kinderopvang en opvoeding (in geval van kinderen), zelfs in koppels waarin zowel de vrouw als de man een voltijds arbeidsstatuut heeft. De consequenties laten zich raden: vrouwen ervaren veel meer tijdsdruk dan mannen, ongeacht leeftijd, opleiding, arbeidsstatuut of gezinssituatie.

“Er is soms weinig begrip voor de zaken waar veel vrouwelijke werknemers mee worstelen. Het leeuwendeel van de zorg/organisatie voor kinderen en huishouden komt nog steeds bij hen terecht en ook de fysieke ongemakken (menstruatie en menopauze) worden door veel mannelijke werknemers/leidinggevers weggezet als ‘overdrijving’ of ‘lastig’.”

Naast de combinatie van werk en privé, wordt tot slot ook verwezen naar het **glazen plafond**. Ondanks emancipatie en feministische bewegingen zitten er nog altijd een aantal stereotypen in het DNA van de werkvloer. In topmanagementfuncties wordt impliciet een puur masculiene leiderschapsstijl verwacht: 24 op 24 beschikbaar, harde businessstijl, te allen tijde bezig met de job... Vrouwen brengen een sterker wij-gevoel binnen, het empathische, het zorgende, het klantgerichte, maar ook het begrenzend (bv. naar arbeidstijd toe) (Wouters, 2020). Onderzoek toont aan dat onbewuste vooroordelen (‘implicit bias’) ten opzichte van de capaciteiten en prestaties van vrouwen één van de belangrijkste oorzaken vormen voor het gebrek aan doorstroming van talent (o.a. Espinosa & Ferreira, 2022; Braddy et al., 2020).

“Vrouwen in management blijft een moeilijk gegeven. Doorgroei wordt vaak gestopt door een mannelijke manager, die voor zijn opvolging op zoek gaat naar een Mini-Me (jongere versie van zichzelf met dezelfde accenten). Dit vertraagt de groei van vrouwen in management substantieel. Verplichte quota zouden echt opgelegd moeten worden.”

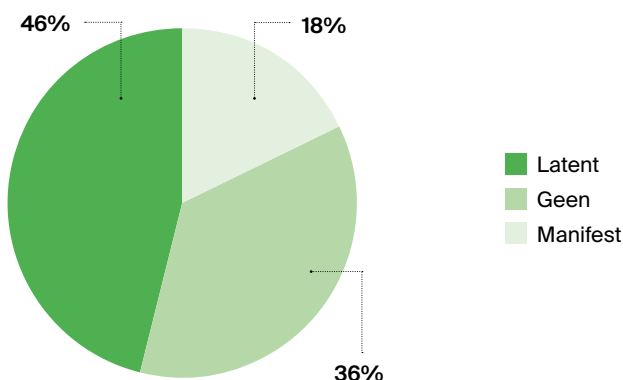
3

Werkbeleving onder druk: de rol van taboes

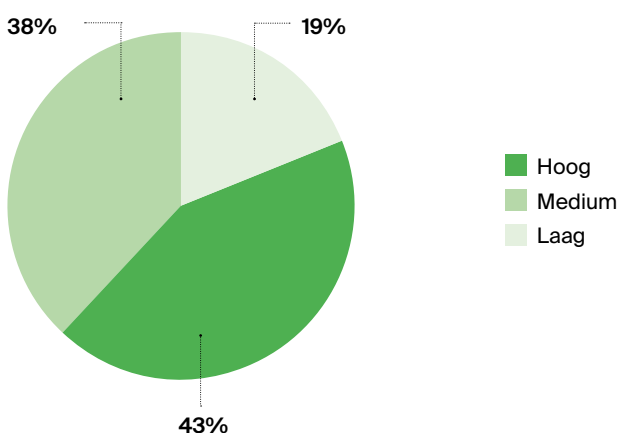
Een laatste vraag die we ons stellen in het kader van deze whitepaper is in hoeverre taboes impact hebben op de werkbeleving van individuele werknemers. Deze werkbeleving staat immers meer en meer onder druk. Zo is het aantal langdurig zieken wegens burn-out in België tussen 2016 en 2021 gestegen met 40%. Het gaat hier enkel over cijfers van ziekteverzuim langer dan 1 jaar. AMS-collega's Eva Geluk & Kathleen Vangronsvelt (2022) zeggen hierover het volgende: "Ten eerste is dat op menselijk vlak natuurlijk een tragedie, maar het behoeft geen uitleg dat dit ook onze structuren onder druk zet. Deze stijging van 40% werd door het RIZIV genoteerd in termen van de kosten van sociale uitkeringen. En het probleem is niet opgelost wanneer mensen 'hersteld' zijn: 50% is bang om te hervallen en bij maar liefst bijna 25% gebeurt dit ook."

In ons onderzoek bevroegen we de volgende werkbelevingspercepties: verloopintenties, engagement en het gevoel 'zichzelf te kunnen zijn' op de werkvloer. Zoals blijkt uit onderstaande grafieken is er voor ongeveer 20% van de respondenten een gevarenszone binnen elk van deze thema's, om drie mogelijke redenen: omdat men toe is aan een nieuwe uitdaging (manifest verloop), omdat men een zeer laag engagement vertoont of omdat men onvoldoende zichzelf kan zijn op de werkvloer.

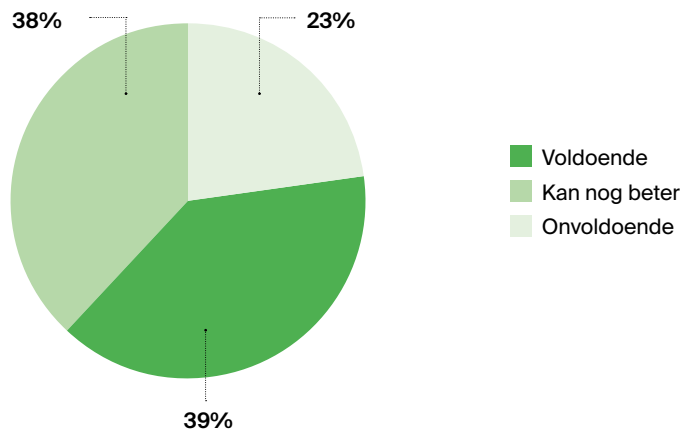
VERLOOP



ENGAGEMENT



JEZELF ZIJN



Als we vervolgens de drie groepen vergelijken op vlak van werk- en privégerelateerde taboes, dan valt op dat er telkens **meer taboes worden gesignaleerd in deze gevarenzones**. Individuele werknemers met een verhoogd risico op een negatieve werkbeleving spreken dus minder openlijk over hun werk- en privégerelateerde problemen. Omgekeerd is er een zeer **duidelijk patroon** in de relatie tussen een positieve werkbeleving enerzijds en minder taboerapportering anderzijds. Eén kanttekening: werknemers zonder of met een latente verloopintentie scoren ongeveer identiek. Enkel wanneer zij echt toe zijn aan een nieuwe uitdaging (manifeste verloopintentie) worden er meer taboes gerapporteerd. Latent openstaan voor opportuniteiten hoeft met andere woorden geen verhoogd taboerisico te betekenen.

Verloop	1. Geen verloopintentie	2. Latente verloopintentie	3. Manifeste verloopintentie	Sign F	Significante verschillen**
Werkgerelateerde taboes	3,2	3,7	5,2	,000	1,2<3
Privégerelateerde taboes	4,3	4,3	5,4	,000	1,2<3
Engagement*	1. Zeer hoog engagement	2. Medium engagement	3. Zeer laag engagement/ burn-out risico		
Werkgerelateerde taboes	3,8	4,8	5,6	,000	1<2<3
Privégerelateerde taboes	2,6	4,3	5,6	,000	1<2<3
Inclusie*	1. Kan voldoende zichzelf zijn	2. Kan nog beter	3. Kan onvoldoende zichzelf zijn		
Werkgerelateerde taboes	2,1	4,1	6,1	,000	1<2<3
Privégerelateerde taboes	3,5	4,7	6,1	,000	1<2<3

* de waarden zijn gemiddelden op een schaal van 0 tot 10

** resultaten ANOVA-analyses met Bonferroni-toets

Taboes op de werkplek ontstaan wanneer werknemers het gevoel krijgen dat ze afwijken van de norm, doordat ongeschreven regels bevestigen dat bepaald gedrag ‘niet hoort’ of dat bepaalde thema’s niet openlijk besproken kunnen worden. Hieronder nemen we enkele pistes onder de loep waarmee we taboes op het werk kunnen doorbreken – al willen we daarmee niet suggereren dat taboes überhaupt doorbroken of vermeden moeten worden.

Taboes helpen immers sociale relaties vorm te geven. Ze zijn een **sterk middel in cultuurvorming**, een soort onzichtbare kracht achter menselijk gedrag in organisaties. Het is steeds aan een organisatie, team of individu om te bepalen of taboes oude disfunctionele rituelen zijn of een functie hebben en daarom best gerespecteerd worden. Zo is stelen op het werk bijvoorbeeld een taboe dat – zo zullen de meesten redeneren – best een taboe blijft. In die zin bieden taboes **begrenzing en bescherming**.

“Op zoek gaan naar taboes is doordringen tot de kern van de (organisatie) cultuur. Vervolgens is de vraag: koesteren we dit taboe of is het tijd om ruimte te maken voor nieuwe betekenisgeving?”

4.1. The Power of Framing

In wat volgt, maken we onderscheid tussen **twee taboedoorbrekende scenario’s**: ‘van overspannen naar realistische verwachtingen’ en ‘van ongeschreven naar geschreven regels’. Terwijl de eerste beweging streeft naar **meer menselijkheid en dosering**, streeft de tweede naar **meer houvast en rechtvaardigheid**.

In beide scenario’s gaat het in wezen om rollen, praktijken en gebruiken waarover een taboe bestaat te ‘reframen’. ‘**The Power of Framing**’, zo benoemden Schoemaker en Tetlock (2012) deze taboedoorbrekende strategie. Dit concept houdt in dat de manier waarop een kwestie wordt geframed, de context waarin het wordt geplaatst en de taal die wordt gebruikt, een aanzienlijke impact kunnen hebben op hoe mensen de situatie begrijpen en erop reageren.

Taboes kunnen op die manier **geherformuleerd worden** om ze minder bedreigend of controversieel te maken. Door de context of de taal te veranderen, kunnen leiders, werknemers of andere stakeholders de discussie rond taboeonderwerpen sturen en de weerstand verminderen. Taboes zijn in die zin niet statisch: ze kunnen veranderen afhankelijk van hoe ze worden geframed. Wat ooit als onbespreekbaar werd beschouwd, kan zo worden herzien en geaccepteerd als de framing verandert.

7 stappen om om te gaan met taboes en hun uitdagingen in de organisatie

Door de stappen van Schoemaker en Tetlock (2012) te volgen, kunnen organisaties beter omgaan met taboes en de risico's die daarmee gepaard gaan, wat kan leiden tot een gezondere en meer open organisatiecultuur.

1 Identificeer taboeonderwerpen

Maak een lijst van relevante werk- en privégerelateerde thema's die medewerkers en leidinggevendenden liever vermijden, die schaamte oproepen of die als taboe worden beschouwd.

2 Betrek nieuwe medewerkers en externe partners

Vraag recent aangenomen medewerkers of externe partners om hun inzichten over taboeonderwerpen. Zij kunnen frisse perspectieven bieden op wat als 'verboden' wordt beschouwd binnen de organisatie.

3 Zoek ondersteuning van "Mavericks"

Betrek medewerkers die bekend staan om hun onconventionele denkwijzen of die bereid zijn om gevoelige onderwerpen aan te kaarten. Deze 'Mavericks' kunnen helpen om taboeonderwerpen op de agenda te zetten.

4 Creëer een veilige omgeving voor dialoog

Zorg voor een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om taboeonderwerpen aan te kaarten zonder angst voor repercussies, om open communicatie te bevorderen.

5 Faciliteer dialoog

Organiseer sessies waarin taboeonderwerpen op een veilige en constructieve manier besproken kunnen worden. Dit kan helpen om de emotionele lading rond deze onderwerpen te verminderen.

6 Gebruik passende taal en retorische technieken

Maak gebruik van framing en andere communicatietechnieken om taboeonderwerpen op een manier te presenteren die minder bedreigend is en die de dialoog bevordert.

7 Monitor en evalueer

Houd de voortgang bij en evalueer regelmatig hoe de organisatie omgaat met taboeonderwerpen. Dit kan helpen om te begrijpen welke strategieën effectief zijn en waar verdere verbetering nodig is.

4.2. Van 'perfect plaatje' naar realisme

Het beeld van de succesvolle professional, die nooit of ter nimmer fouten maakt en daarenboven een loopbaan lang mentaal en fysiek stabiel is, leidt ertoe dat afwijkingen op de norm al snel een taboe-etiket meekrijgen. We meten trouwens niet alleen onszelf aan dat **ideaalbeeld** (het zgn. '**perfecte plaatje**'), maar ook onze leidinggevenden en collega's. De clash tussen het beeld van de ideale job met ideale bazen en collega's versus de grijze, onvolmaakte realiteit van alledag, zorgt voor frustraties, stilte en taboes op de werkplek. In dezelfde lijn kopte een academisch artikel onlangs: 'How the ideal of a manager may harm people and organizations' (Háša & Houdek, 2024).

Het geïdealiseerde beeld van de leidinggevende bijstellen

Het beeld van de leidinggevende die altijd klaarstaat, die altijd een antwoord klaar heeft en de toekomst visionair kan inschatten, geeft bijzonder hoge verwachtingen, zowel voor de leidinggevende zelf als voor de volgers. Dit geïdealiseerde beeld vaak onbereikbaar, wat bij managers leidt tot gevoelens van ontoereikendheid en falen.

De **verlammende druk** van perfectie kan leiden tot taboes rond fouten of mislukkingen, vanwege het stigma dat kleeft aan het niet voldoen aan de ideale managersidentiteit. Deze terughoudendheid kan leren en groei in de weg staan. Ook de noodzaak van hiërarchische structuren binnen organisaties in twijfel trekken kan een taboe zijn. Managers kunnen het gevoel hebben dat ze niet openlijk kunnen bespreken of hun rollen echt nodig zijn, uit angst dat dit hun autoriteit of positie zou ondermijnen (Háša & Houdek, 2024).

“Er is zoiets als de ‘vulnerability paradox’. Het constante streven van organisaties naar uitmuntendheid maakt dat we ons meer kwetsbaar voelen. En net in die organisaties worden deze gevoelens zoveel mogelijk onder de mat geveegd. Want wie is er zo zot om zich kwetsbaar op te stellen als alles draait om succes en resultaten boeken? (Wouters & Lemaire, 2017)”

Vaak moeten managers ook omgaan met dilemma's en worstelen ze met wat Schoenmaker & Tetlock (2012) '**organizational hypocrisy**' noemen, met name de discrepantie tussen de waarden en normen die een organisatie publiekelijk verkondigt en de werkelijke praktijken en gedragingen binnen die organisatie. Deze discrepantie draagt trouwens vaak zelf een taboe-etiket, zowel bij de leidinggevenden als bij de medewerkers. Voor de leidinggevenden betekent dit dat ze in hun rol moeten laveren tussen waarden als eerlijkheid, transparantie en authenticiteit enerzijds en pragmatisme en 'Realpolitik' anderzijds.

Bij medewerkers leidt dit beeld vaak tot frustraties, wanneer het gedrag van de leidinggevende onvoldoende past in hun **mal van de 'perfecte baas'**. Met het huidige concept van 'toxisch leiderschap' voorhanden, is er een hefboom om dit negatief gevoel te uiten en actie te ondernemen. Tegelijkertijd weten we uit dit onderzoek dat de perceptie van disfunctioneren en fouten maken van leidinggevenden nog steeds bijzonder hoog scoort in de werkgerelateerde taboe-index. Medewerkers durven zich niet uit te spreken over het gedrag van hun leidinggevende.

Daarom pleiten we voor systemen, dynamieken en mechanismes die de rol van leidinggevenden de-idealiseren, waardoor de **heroïek** uit de managementverwachting (enigszins) wordt weggefilterd. Leidinggevenden moeten kunnen leren en groeien, de eigen identiteit ontdekken en omarmen in plaats van zich (al) te snel te moeten/willen conformeren aan een geïdealiseerd beeld van de manager die alles (aan)kan. **Tijd, feedback en ondersteuning** zijn hierbij cruciaal, evenals **de sociale afstand** tot de medewerkers verkleinen. Wanneer medewerkers zich **meer horizontaal kunnen verbinden** met hun leidinggevenden, zal het gevoel van machtsonevenwicht minder spelen en zullen zij meer geneigd zijn om te praten over hun gevoelens, ervaringen en de uitdagingen binnen de arbeidsrelatie. Dit kan helpen om het stigma rond taboebespreking te verminderen, zowel de taak van de leidinggevende als de eigen taak.

The Power of Framing

De leider als feilbare medemens

Rond 'leiderschap' bestaat een rijk arsenaal aan termen en (positieve en negatieve) framingscontexten. Zoals eerder gesteld, helpt het gebruik van de term **'toxisch leiderschap'** medewerkers vandaag om grensoverschrijdend gedrag van leidinggevend en aan te kaarten. Op die manier kunnen er praktijken worden benoemd en aangepakt die lange tijd in de volledige taboesfeer vertoefden, en op die manier zorgden voor massaal verloop, ziekteverzuim, reputatie- en andere schade.

Tegelijkertijd roepen heel wat leiderschapsexperten op om voorzichtig te zijn met de term en waarschuwen zij voor een aantal **dark sides**. Vandaag wordt de term bijvoorbeeld te pas en te onpas gebruikt ('veelvraatconcept'), wordt vooral het individu en niet de context geïsoleerd, wordt incompetent gedrag verward met grensoverschrijdend gedrag, kan het concept slachtofferschap(s-gedrag) uitvergroten én leiden tot een collectief vijand- en/of slachtofferbeeld. Ook de medewerker zelf kan een rol spelen in toxisch leiderschap ontlokken. Negativiteit of destructief gedrag van medewerkers zelf lijkt eveneens bij te dragen aan percepties van toxisch leiderschap. Kortom: de term krijgt een sterke emotionele geladenheid en riskeert in sommige middelen – enigszins paradoxaal – ook een taboestempel mee te krijgen.

Het taboe rond leiderschapsgedrag doorbreken kan bevorderd worden door framing die leiderschap 'collectiever' en 'menselijker' maakt en loskoppelt van hiërarchie-, machts- of statusconnotaties. **'Gedeeld leiderschap'** klinkt bijvoorbeeld heel anders dan 'command & control', 'directief', 'autocratisch' of 'charismatisch' leiderschap. Het creëert het idee dat leiderschap iets is dat je ook kan opnemen buiten de hiërarchie. Leiderschap is van iedereen (Marichal, 2024). Of het concept van **'nederig leiderschap'**, waarbij leiders een bescheiden kijk hebben op hun eigen belang. Ze geven prioriteit aan de behoeften van hun team, moedigen open communicatie aan en koesteren een collaboratieve en ondersteunende werkomgeving.

Bovendien helpt dit soort framing en narratief om leidinggevend en te stimuleren om zelf onzekerheid en twijfels te benoemen. "Een leidinggevende kan niet alles weten, en dat hoeft ook niet. Dat erkennen maakt je authentiek. Het is ook makkelijker om je verbonden te voelen met een **feilbare medemens**, dan met een machine of iemand die ontzag inboezemt (Marichal, 2024)".

Leidinggevende normaliseren als feilbare mensen kan het voor medewerkers makkelijker maken om feedback te geven. Zeker wanneer de leidinggevende daar expliciet om vraagt en er achteraf ook effectief mee aan de slag gaat. Een dergelijke **voorbeeldfunctie** opnemen kan feedback geven onder collega's op zijn beurt verder normaliseren en stimuleren.

Het geïdealiseerde beeld van de medewerker bijstellen

Naast het ideaalbeeld van leiderschap, bestaat er ook een ideaalbeeld van de succesvolle medewerker. Iemand die matuur en competent in zijn job staat, er volledig voor gaat, mentaal en fysiek krachtig is en volledig het werkgeluk omarmt. Geestelijke gezondheidsproblemen, zoals stress, angst of burn-out, worden vanuit dit perfecte plaatje vermeden en blijven onbesproken. Dit stilzwijgen kan de problemen echter verergeren, omdat professionals en vakmensen zich onder druk gezet voelen om een **imago van competentie en controle** te handhaven.

De verwachting om te voldoen aan zeer hoge prestatienormen herleidt ook de bespreking van de druk en uitdagingen die bij het metier horen tot een taboe. Wanneer medewerkers het idee hebben dat ze **hun gevoelens van ontoereikendheid** of de werkdruk niet kunnen uiten, leidt dat tot verdere isolatie en mentale spanning. Ook fouten die ze maken, worden vanuit deze hoge verwachtingen best niet openbaar gemaakt. Deze voorbeelden illustreren de complexe dynamiek van taboes en hun impact op zowel het persoonlijke welzijn als de organisatiecultuur. Dit onderzoek bevestigt alvast dat hoe meer taboes op de werkvloer, hoe lager het enthousiasme en energieniveau van werknemers en hoe hoger de kans op burn-out en verloop.

“Het motto ‘Meaning is the New Money’ is aanstekelijk, maar wringt vaak met de routines en de alledaagsheid van de concrete werkinvulling. De job van je leven overdreven romantiseren kan professionals snel zuur opbreken.”

Als antwoord op **de romantisering van de job**, pleiten we daarom voor een vernieuwd realisme, waarin we alledaagsheid durven omarmen. Management- en zelfontwikkelingsboeken doen ons geloven dat we allemaal die ideale job moeten nastreven, maar dat leidt vaak tot frustraties. Laten we de dark sides van onze job en onze werkcontext dus maar benoemen en normaliseren. Dat maakt ons veel gelukkiger. Het frame ‘fouten maken’ kan bijvoorbeeld geherdefinieerd worden naar ‘leer- en groeimogelijkheden’, wat aansluit bij de concepten van **constructief falen** zoals beschreven door Edmondson (1999).

Idem dito voor samenwerken, want ook dat aspect van het professionele leven voelt niet altijd aan als een feest. Aanvaarden dat samenwerken met anderen bijna automatisch gepaard gaat met gedoe, conflicten en spanningen kan de taboesfeer hierrond milderen. Kortom: **taboeonderwerpen normaliseren** door ze te presenteren als gangbare en aanvaardbare aspecten van het werklevens kan bijdragen aan cultuurverandering.

Twee nuances: (1) dark sides laten zich niet altijd zo makkelijk framen als ‘leeropportunities’. Soms moeten er eerst wonden helen, excuses worden geuit en aanvaard, emotionele schade worden beperkt, enz. Zeker wanneer er sprake is van excessen of zeer ingrijpende gebeurtenissen, is er tijd nodig om de knop om te draaien – en dan nog zal dat niet altijd en bij iedereen kans op slagen hebben. (2) Bovendien is zo’n leercultuur realiseren helaas ook niet evident. Het is een kwestie van kleine stappen zetten. Vaak is er namelijk geen tijd om met elkaar in dialoog te gaan en zo collectief te leren.

The Power of Framing

Over modder- en ploeterdagen

Een positieve jobbeleving framen kent reeds een lange traditie binnen HR, beginnend in de vorige eeuw met de term ‘jobtevredenheid’. Vervolgens ging het in vergrotende trap verder naar ‘jobplezier’, ‘engagement’ en vandaag wordt vaak de term ‘werkgeluk’ gebruikt (De Prins, 2021). Deze term heeft een **zeer omvattende en positieve connotatie**, maar kan er tegelijkertijd voor zorgen dat de verwachtingen te hooggespannen raken.

→ Lees verder

De realiteit wijkt namelijk vaak sterk af van wat er verteld, verwacht of beloofd wordt. Woorden stroken niet met daden – of tenminste, met de percepties daarvan – met als gevolg **kortsluiting** in de hoofden van medewerkers en managers. In een realistisch scenario benoemen we de donkere kanten van werk en arbeidsrelaties concreet, zonder te bagatelliseren of te overaccentueren.

In de rekruteringswereld is het belang van een **realistische ‘job preview’** al langer bekend. Bij klassieke sollicitaties durft dit al eens mis te lopen. Fancy functietitels en (te) rooskleurige jobinformatie zorgen misschien voor meer kandidaten, maar op termijn ook voor meer ontgoocheling en verloop.

Een realistische inschatting van de workload, de positieve en lastige kanten van de job en de arbeidsrelatie zijn daarom belangrijk, niet enkel bij de start, maar gedurende de volledige tewerkstelling binnen de organisatie. **Het psychologisch contract** (de verwachtingen die men van elkaar heeft) voortdurend wederzijds afstemmen is hierbij cruciaal. In die zin verschillen arbeidsrelaties niet zoveel van gewone relaties: elke relatie vraagt regelmatig ‘onderhoud’, goede gesprekken over verwachtingen tussen de partners. Doen we dat niet, dan sterft de relatie uit, geraken we gefrustreerd of doen we alsof.

In een realistisch perspectief zijn dark sides ‘normaal’. Wanneer we met een nieuw voorstel op de proppen komen, vinden we het normaal om zowel de sterktes en opportuniteiten te benoemen als de valkuilen en risico’s. Dat geeft extra weerbaarheid en veerkracht op de werkvloer. Idem dito voor reflectie- en evaluatiemomenten: terugkijkend op een periode of een project in het verleden nemen we doorgaans zowel de hoogte- als dieptepunten in het vizier, om een volledig beeld te krijgen van de verdiensten, spanningsvelden, tegenstellingen en paradoxen.

Ook in onze verhalen is het belangrijk om niet door te schieten. Het is verleidelijk, menselijk en soms zelfs terecht om bepaalde praktijken of personen extreem te verheerlijken of neer te halen. Maar wanneer de storytelling te sterk afwijkt van de realiteit, wordt die scheefgetrokken. Nuance en geloofwaardigheid ontbreken en er ontstaat een overtrokken goed- of slechtnieuwsshow.

Om de dark sides van de job op een laagdrempelige manier bespreekbaar te maken is **taal** belangrijk. Termen als ‘ploeterdagen’ of ‘modderdagen’ maken de donkere kanten van werk expliciet. De uitdaging bestaat er in om binnen elke context een **‘eigen’ taal** te ontwikkelen waarmee we taboes kunnen doorbreken en het narratief van het ‘perfecte plaatje’ kunnen doorprikken en relativiseren.

Tegelijk mag dat niet leiden tot een eenzijdige analyse en louter dark sides benadrukken. Dat zou de slinger te ver doen doorslaan, met dark sides-concurrentie als nieuw risico. Een toxische wedstrijddynamiek in donkere kanten van ons werk en onze arbeidsrelatie benoemen en aandikken, met ongebalanceerd slachtofferschap als gevolg.

4.3. Van ‘flou artistique’ naar heldere kaders

In het voorgaande pleitten we voor een bijsturing van geïdealiseerd werknemers- en werkgeverschap en het narratief en de kaders die bestaan rond leiderschap, jobs, beroepsuitoefening en organisaties, naar een menselijker en toegankelijker thema. In wat volgt gaan we er vanuit dat er rond bepaalde thema’s nog geen (expliciete of mature) kaders bestaan. Denk maar aan het beloningsthema, lange tijd in vele organisaties bedekt met een zekere **‘flou artistique’**.

Het loontaboe zal in die zin in vele organisaties de komende jaren een oefening zijn van kaders en logica's aanreiken waarbinnen transparant over loon kan worden gecommuniceerd. Ook thema's als toxisch leiderschap of diversiteit en inclusie (D&I) vragen steeds prangender om duidelijke kaders en gedragsvoorschriften. Het taboe-doorbreekende werk zit hem dus in het ombuigen van ongeschreven naar geschreven regels, met meer transparantie en rechtvaardigheid als kern.

“Taboethema's worden meer expliciet en beleidsmatig geframed, waardoor het voor medewerkers makkelijker wordt om aanknopingspunten en taal te vinden.”

Transparante loonschalen

Niet alleen **transparante loonschalen kunnen het loontaboe helpen doorbreken**, ook volledige loontransparantie wint aan populariteit. De organisatie communiceert dan intern openlijk over de individuele salarissen van alle werknemers. Zulke systemen verplichten organisaties om hun loonbeleid grondig te onderbouwen. Werknemers moeten de spelregels immers goed kunnen begrijpen, zowel op vlak van externe competitiviteit (“Is mijn salaris rechtvaardig in vergelijking met de markt?”) als interne billijkheid (“Is mijn salaris rechtvaardig in verhouding met dat van collega's?”).

Zeker wanneer er sprake is van bonussen of van variabele beloning zal **procedurele rechtvaardigheid** belangrijk zijn. Procedures eerlijk toepassen binnen een organisatie geeft medewerkers namelijk het gevoel dat zij eerlijke kansen krijgen en dat er geen politieke spelletjes mee gemoeid zijn. Omdat feedback geven over disfunctioneren en fouten echter nog bij veel werkenden tot de taboesfeer behoort, blijft voldoende transparantie bieden rond prestatie(beloning) momenteel een grote uitdaging. Deze vorm van rechtvaardigheid is trouwens niet enkel van belang bij beloning, maar geldt ook voor thema's als prestaties, loopbanen of talentmobilisatie (zie bv. Helfenrath et al., 2023).

Tegelijkertijd zal er gewerkt moeten worden aan **randvoorwaarden** waarbinnen toegenomen loontransparantie op een gezonde manier ‘verteerd’ kan worden. Als we precies van elkaar weten hoeveel iedereen verdient, kan dit immers het gevoel van onrechtvaardigheid en concurrentie sterk verhogen. Niet elke organisatie zal daarom gebaat zijn met directe, volledige loontransparantie over alle functies heen. Dit vergt tijd, discretie en – indien dit binnen een win-winfilosofie mogelijk is – ruimte voor het afsluiten van I-deals (afspraken die afwijken van wat standaard voorzien is).

“We hebben de term ‘gunfactor’ gelanceerd. We merkten dat collega's zich te veel met elkaar vergeleken en elkaar niet altijd iets konden gunnen... De gunfactor is stilaan een begrip geworden, al dan niet met een lach en een zwans, maar er wordt bij stilgestaan. Collega's geven elkaar beetje bij beetje meer ruimte en vertrouwen.”

The Power of Framing

Over de gun- en geniefactor

De gunfactor benadrukt het belang om een klimaat te creëren waarin belonings- en andere verschillen op een mature manier worden behandeld. In een loontransparante context kan die gunfactor het risico op jaloezie, afgunst of vernedering helpen voorkomen. Bij extreme verschillen (bv. in geval van toplonen) kan bijkomend de geniefactor soelaas brengen.

De geniefactor erkent uitzonderlijk talent. Volgens het onderzoek van Van Zelderen et al. (2023) kan je een medewerker exclusieve voordelen gunnen, als je diens uitzonderlijke talent erkent. In tegenstelling tot waarvoor gepleit wordt in veel wetenschappelijke artikelen toont dit onderzoek aan dat managers hun talentenprogramma's best beperkt houden tot de top 1 à 2% van hun werknemers. Individuen overschatten de intelligentie van hogere presteerders onbewust, waardoor ze de afstand kunstmatig vergroten. Slechter presteren dan anderen die uitzonderlijk slim/verdienstelijk zijn, wordt dan niet als negatief ervaren. Het zelfbeeld wordt hierdoor beschermd.

De gun- en geniefactor benadrukken het belang van een matuur werkklimaat rond belonings- en andere verschillen. Naast heldere kaders en afspraken zal dus steeds ook de organisatiecultuur mee in het vizier genomen moeten worden.

Kaders voor duurzaam samenwerken

Kaders en afspraken vragen om gedragenheid. Dit geldt ook voor **beleids-, gedrags- en normatieve kaders** die vandaag opgang maken als antwoord op de flou artistique van **toxisch gedrag (van leidinggevend en collega's)**. Zo'n kaders geven aan wat een organisatie of team wel en niet wil zien. Waar ligt de grens van wat (on)toelaatbaar, (on)acceptabel en/of (on)wenselijk is? Welke procedures bestaan er? Wat is wenselijk versus wat is grensoverschrijdend gedrag? En welke consequenties brengt dat met zich mee?

Sommige bedrijven zetten ook in op **diversiteitscharters, voor een grotere bewustwording** van de voordelen van een diverse en inclusieve werkomgeving, en om concrete maatregelen te stimuleren die bijdragen aan een cultuur van gelijkheid en respect voor alle medewerkers.

Andere bedrijven richten zich vooral op kaders m.b.t. duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). **Duurzaamheidsrapportering volgens ESG-criteria** (Environmental, Social, and Governance) is bijvoorbeeld een manier voor organisaties om hun prestaties en impact op het gebied van milieu, sociale verantwoordelijkheid en goed bestuur transparant te maken. De S van ESG heeft o.a. betrekking op arbeidsomstandigheden (beleid en praktijken rond gezondheid en veiligheid, eerlijke beloning, en werknemerswelzijn) en initiatieven om een diverse en inclusieve werkplek te bevorderen.

Taboes tasten dat gevoel van inclusie ('jezelf kunnen zijn') aan, zo bleek uit de resultaten van ons onderzoek. Deze vaststelling is een wake-upcall om in te zetten op een helder en up-to-date beleidskader m.b.t. de thema's. Welke acties daarbinnen het meest opportuun zijn, is zeer contextafhankelijk en vraagt een bepaalde **contextuele intelligentie**: het vermogen om een context te lezen, te onderzoeken en te beoordelen en je kennis, je gedrag en je verwachtingen hierop af te stemmen. Het gaat ook om erkennen dat er niet maar één perfecte oplossing is, maar dat meerdere wegen naar Rome leiden. Een vorm van intelligentie die artificiële intelligentie trouwens niet – of niet snel, volgens de prognoses – zal kunnen overnemen.

The Power of Framing

3 M'en

47% van de werkende bevolking is vrouw en gedurende hun loopbaan beïnvloeden de drie M'en (menstruatie, moederschap, menopauze) hun werkbeleving. Helaas is een dialoog openen rond deze thema's vaak nog taboe, wat leidt tot schaamte en ongemak. Dringend tijd voor verandering dus.

Hieronder vind je 8 mogelijke pistes om deze thema's bespreekbaar te maken.

1. **Sensibilisering en dialoog zijn cruciaal.** Lego deed het ons voor: als onderdeel van hun bredere Diversiteits- & Inclusie-visie ontwikkelde de speelgoedfabrikant een uitgebreide bewustwordingscampagne rond de menopauze (zie <https://www.lego.com/fr-be/careers/lets-talk-menopause>). Ook bij de Vlaamse overheid loopt er een campagne om bewustwording rond de overgang en de (peri)menopauze te stimuleren en het taboe te doorbreken.

2. Erover praten kan **subtiel gefaciliteerd** worden, bijvoorbeeld naar aanleiding van een opleiding of in gesprek met de bedrijfsarts of de directe leidinggevende. Er zijn reeds gesprekshandleidingen beschikbaar die direct leidinggevend daarin kunnen ondersteunen (bv. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/guides/menopause-people-manager-guidance/#its-good-to-talk-about-the-menopause>). 'Safe spaces' zijn sowieso essentieel om delicate thema's als de drie M'en uit de taboesfeer te halen.

3. **Ziekteverzuim opvolgen en presenteïsme anoniem bevragen** kunnen belangrijke inzichten geven om bepaalde taboes te doorbreken.

4. Om stigmatisering te voorkomen is **maatwerk** aanbevolen. Menstruatief- of menopauzeverlof voor iedereen zou de slinger te ver doen doorslaan.

5. Het is belangrijk om acties rond de 3 M'en voldoende in te bedden in een ruimere aanpak rond gender, leeftijd & inclusie. Het voordeel is wel dat daarvoor aansluiting kan worden gezocht bij **bestaande tradities**.

a. **Work-lifebalance.** De maatregelen draaien vandaag misschien nog eenzijdig om de combinatie werk en gezin, met focus op slechts 1 M (moeder- en, bij uitbreiding, ouderschap), maar ze kunnen wel uitgebreid worden met aandacht voor de 3 M'en (bv. streven naar flexibele arbeidstijden of hybride werken in elke levensfase).

→ Lees verder

b. **Loopbanen.** In groeigesprekken kan aandacht worden geschonken aan de beleving van de 3 M'en bij de individuele werknemer, versus de verwachtingen en stereotypen over loopbaanfasen binnen de organisatie. Dit soort gesprekken kunnen vervolgens aanleiding geven om taboes en clichés te doorbreken, niet enkel met betrekking tot de 3 M'en, maar ook tot de beeldvorming van loopbanen. Wordt er nog klassiek geredeneerd vanuit een verticale carrière of is er reeds openheid voor het concept van een duurzame loopbaan?

c. **Welzijn en gezondheid.** Welke buffers op de werkplek helpen om de impact van de 3 M'en te verkleinen? Voorbeelden van subtile maatregelen zijn aangepaste werkkleding (zoals zwarte broeken voor verpleegkundigen in plaats van witte) en werkplekken waar werknemers zelf de temperatuur kunnen regelen. Formele HR-beleidsmaatregelen, zoals flexibele arbeidstijden, hybride werken en hoge jobautonomie, kunnen ook bijdragen aan een vrouw-vriendelijke werkvloer.

d. **Diversiteit en inclusie (D&I).** Nu steeds meer bedrijven hun werknemers aanmoedigen om hun hele 'zelf' naar het werk te brengen, schept dit ook zuurstof om de 3 M'en uit de taboesfeer te halen. Ook wanneer er sprake is van een machocultuur of wanneer er regelmatig ongepaste grapjes worden gemaakt op de werkvloer, biedt het D&I-kader (bv. als 'code of conduct' of D&I-manifest) een aanknopingspunt om dit gedrag te corrigeren of actie te ondernemen.

Bestaande kaders in vraag stellen en herinterpreteren

Taboes ontstaan niet alleen wanneer kaders ontbreken of in geval van een flou artistique. Ook wanneer er wél duidelijke kaders en afspraken bestaan, kunnen taboes floreren, bijvoorbeeld wanneer kaders en afspraken **onvolgende worden gedragen**. Ze leiden dan een fictief, papieren leven waar naar hartenlust van kan worden afgeweken. Een regelmatige realiteitstoets is dan zeker aan de orde.

Kaders en afspraken kunnen ook een **zeer rigide karakter** vertonen, waardoor afwijkingen tot (nieuwe) taboes leiden. Onderstaand onderzoek toont nochtans aan dat taboes zelfs binnen een zeer strikt religieus kader doorbroken kunnen worden. De strikte organisatie-identiteit wordt aangewend om de dialoog aan te gaan en storytelling te ontwikkelen.

The Power of Framing

Strategische taboes overwinnen

Bedrijven worden vaak geconfronteerd met strategische rigiditeit, wat betekent dat ze vastzitten in hun huidige strategieën en daardoor belangrijke nieuwe mogelijkheden negeren. Dit kan hun concurrentiepositie schaden. Een voorbeeld hiervan is hoe Kodak en Polaroid de opkomst van digitale fotografie hebben gemist. Hoewel ze wel met de technologie experimenteerden, vonden ze het niet passen bij hun bestaande overtuigingen en strategieën. Daarom negeerden ze het digitale verhaal als een levensvatbare optie.

Een **strategisch taboe** is in die zin een ‘no-go-zone’ binnen de organisatie waar bepaalde strategische opties worden genegeerd of uitgesloten, omdat ze in conflict lijken te zijn met de overtuigingen en identiteit van de organisatie. Een strategisch taboe verschilt van een strategische blinde vlek omdat een taboe wel gekend is, terwijl een blinde vlek dat niet is. Een taboe wordt echter onmiddellijk afgewezen zodra het ter sprake komt.

Strategische taboes kunnen wel **overwonnen** worden, zo blijkt uit onderzoek van Hoon & Jacobs (2014). Hierin wordt beschreven hoe de Duitse Lutherse Kerk aanvankelijk de introductie van een nieuw leiderschapsmodel voor lokale priesters als een taboe beschouwde. Het nieuwe model, waarin de priester naast theologisch leiderschap ook andere leiderschapsrollen zou vervullen, leek tegenstrijdig met de Lutherse ethiek en enkele van haar fundamentele doctrines.

Maar geleidelijk ontstonden er toch **mechanismen** die een voorzichtig draagvlak creëerden om het taboe om te buigen. In plaats van de identiteitsovertuigingen overboord te gooien, werden ze gemobiliseerd als kader om het taboe om te buigen naar de bestaande organisatie-identiteit.

Contextualiseren: ‘kneden’ binnen de raison d’être

Een eerste mechanisme is het taboeonderwerp verbinden met de identiteit en het waardenkader van de organisatie. “Dit is onze kerk en ze is gebaseerd op het idee van Reformatie. Door verandering zijn wij ontstaan.” Hervorming en vernieuwing heeft altijd aan de basis gelegen van de Lutherse Kerk, haar ontwikkelde identiteit en bestaansrecht. Door het strategische taboe te herinterpreteren in deze context, wordt de historische en spirituele missie van voortdurende verandering en aanpassing omarmd, waardoor het nieuwe leiderschapsmodel veel minder bedreigend wordt.

Instrumentaliseren: ‘kneden’ binnen de prioriteiten en uitdagingen

“Leiderschap is essentieel voor verandering, anders zal de Lutherse Kerk in 2030 failliet zijn.” Het strategische taboe herinterpreteren binnen de prioriteiten van de Lutherse Kerk staat gelijk aan proactief inspelen op de uitdagingen van de moderne tijd. Dit vereist dat leiderschap en strategische verandering centraal staan om de toekomst van de kerk veilig te stellen. Opnieuw door het initieel taboethema te reframen binnen de uitdagingen van de organisatie wordt het genormaliseerd en zelfs geprioriteerd.

→ Lees verder

Normaliseren: 'kneden' binnen de dagelijkse praktijk

"Leidinggeven en aansturen is wat we doen, elke dag opnieuw. We nemen allemaal beslissingen en verantwoordelijkheid op." Door het strategische taboe te kneden in het kader van de dagelijkse praktijken, wordt erkend dat 'gedeeld' leiderschap inherent is aan het dagelijks functioneren binnen de kerk. Het is een normale, voortdurende activiteit die door alle leden wordt gedragen en uitgevoerd. Lokale priesters zijn in het nieuwe leiderschapsmodel dus geen uitzondering.

Mechanismes om strategische taboes te overwinnen kunnen ook toegepast worden op andere taboes. Laten we de proef op de som nemen voor het taboe op fouten maken. Ons onderzoek wijst uit dat fouten maken of het disfunctioneren binnen de job nog steeds een zeer hoog taboekarakter kent binnen de Vlaamse werkcultuur. Het lijkt het erop dat openlijk fouten erkennen botst met een verwachting van 'excellentie'.

Met de bovenstaande mechanismen kan het taboe 'fouten maken mag NIET' omgebogen worden:

- door het taboe **context te geven**: "Binnen onze organisatie is het wél mogelijk om over fouten van jezelf of anderen te praten. Op die manier kunnen we leren en innoveren, wat hoort bij ons streven naar excellentie."
- door **de noodzaak van het taboe te benadrukken**: "Als we onze klantentevredenheid echt willen verhogen, zullen we een open dialoog moeten voeren over fouten."
- door het taboe **te normaliseren**: "Iedereen maakt fouten, ook ik in mijn voorbeeldfunctie als senior. Dat is niet erg, zolang we er maar uit leren."

De organisatie-identiteit kan dus weerom aangewend worden om de dialoog over het taboe aan te gaan, het taboe opnieuw te 'framen' en storytelling te ontwikkelen om het taboe systematisch te overwinnen.

Bibliografie

- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in experimental social psychology*, 9, 43-90.
- Braddy, P. W., Sturm, R. E., Atwater, L., Taylor, S. N., & McKee, R. A. (2020). Gender bias still plagues the workplace: Looking at derailment risk and performance with self-other ratings. *Group & Organization Management*, 45(3), 315-350.
- De Meulenaere, K. (2021). De multigenerationele werkvloer: een gouden zaak? AMS: Blog.
- De Prins, D. (2021). Werkgeluk. De fabels, de feiten en de oplossingen. Antwerpen: Manteau.
- De Prins, P. (2021). Employee silence: waarom en waarover zwijgen we op het werk? Resultaten van de Participatie-barometer 2021. Antwerp Management School: White Paper.
- De Prins, P. (2023). The Dark Side. Waarover er gezwezen wordt op de werkvloer. Kalmthout: Pelckmans.
- De Prins, P., Brouwers, S., Mertens, L. & Segers, J. (2010). Eerlijk (be)loon(d)? Vertrouwen in beloningsmanagement in tijden van crisis. In: Tijdschrift voor HRM, 2, 5-23.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Espinosa, M. P., & Ferreira, E. (2022). Gender implicit bias and glass ceiling effects. *Journal of Applied Economics*, 25(1), 37-57.
- Geluk, E. & Vangronsveld, K. (2022). Ziekteverzuim, burn-out en psychosociaal leed op de werkvloer voorkomen: wat werkt wél? AMS: Blog.
- Grandey, A. A., Gabriel, A. S., & King, E. B. (2020). Tackling taboo topics: A review of the three M s in working women's lives. *Journal of Management*, 46(1), 7-35.
- Háša, S., & Houdek, P. (2024). Managerial taboos: How the ideal of a manager may harm people and organizations. *The International Journal of Management Education*, 22(2), 100992.
- Helfenrath, K., Bos, P., Verheijen-Tiemstra, R., & Thunnissen, M. (2023). Organisatiecultuur als onzichtbare kracht achter talentmobilisatie: Een verkenning van relevante aspecten. *Tijdschrift voor HRM*, 26(2), 45-72.
- Hoon, C., & Jacobs, C. D. (2014). Beyond belief: Strategic taboos and organizational identity in strategic agenda setting. *Strategic Organization*, 12(4), 244-273.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind. Revised and expanded 3rd Edition. McGraw-Hill USA.
- Marichal, L. (2024). De leider dat zijn wij. Kalmthout: Pelckmans.
- Marshall, D. A. (2010). Temptation, tradition, and taboo: A theory of sacralization. *Sociological Theory*, 28(1), 64-90.
- Nauta, A. (2021). Nooit meer doen alsof. Maven.
- Schoemaker, P. J., & Tetlock, P. E. (2012). Taboo scenarios: How to think about the unthinkable. *California management review*, 54(2), 5-24.
- Statbel (2024). Deeltijdwerk daalt lichtjes bij vrouwen, niet bij mannen. <https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/arbeidsmarkt/deeltijds-werk#news>
- Van Hulle (2023). De burn-out paradox. Geschiedenis van een ongrijpbare maatschappijziekte. Antwerpen: Houtekiet.
- Van Tienoven, T. P., Glorieux, I., & Minnen, J. (2016). Gegenderde organisatie van betaalde arbeid over de week in België. *Sociologos*, 37(4).
- Van Zelderen, A., Dries, N., & Marescaux, E. (2023). The war for talent: Hoe je de top 2 procent van je werknemers kan bevoordelen en toch iedereen tevreden houdt. *Tijdschrift voor HRM*, 26(2), 1-20.
- Vanderplanken, K., Chaillet, E. & De Prins, P. i.s.m. Cobot (2023). De werkvloer als beste leerschool. Ook voor blue collars?! AMS: whitepaper.
- Vangronsveld, K. & Geluk, E. (2023). 1 op 3 mensen komt ziek naar het werk. Welke boodschap geef jij je medewerkers mee? AMS: Blog.
- Verdonk, P., Bendien, E., & Appelman, Y. (2022). Menopause and work: A narrative literature review about menopause, work and health. *Work*, 72(2), 483-496.
- Wouters, K. (2020). Hard met een hart. AMS: Blog.
- Wouters, K. & Lemaire, A. (2017). Kwetsbaar zijn als leider... een dubbeltje op zijn kant. AMS: Blog.

Contact



Peggy De Prins

Faculty & Academic Director Master in Strategic HRM,
senior researcher Next Generation Work,
Antwerp Management School

Peggy.deprins@ams.ac.be

Antwerp Management School
Opening minds to impact the world