

STRAFFE HR-UITSPRAAK

“Initiatieven rond work-lifebalance, hoe goed bedoeld ook, riskeren backlash-effecten”

TEKST PEGGY DE PRINS & SOFIE JACOBS

- Kan zonder meer worden bevestigd
- Behoeft nuance
- Kan niet worden bevestigd

Dé perfecte work-lifebalance: wie droomt er niet van? Het zou klassieke idealen, zoals een goed loon of attractieve carrièrepaden, zelfs verdringen. Geen wonder dus dat organisaties graag uitpakken met initiatieven om werk en gezin makkelijk(er) te combineren. Zo winnen Working Parents Programs aan populariteit. Kersverse moeders en vaders die op het werk samenkomen om onder professionele begeleiding tips en tricks uit te wisselen rond het combineren van werk met de zorg voor (jonge) kinderen. Wat vroeger misschien spontaan en informeel gebeurde, wordt nu actief ondersteund en georganiseerd door HR.

Ideale werknemer

Hoe goedbedoeld ook, toch waarschuwen veel onderzoekers voor zogenaamde backlash-effecten van dit soort initiatieven (zie Perrignino, Dunford & Wilson, 2018). Met ‘terugslag’ worden negatieve houdingen en gedragingen bedoeld tegenover collega’s die van zulke regelingen gebruikmaken. Deze reacties zijn in vele gevallen gebaseerd op diepgewortelde overtuigingen over het gedrag dat van een ‘ideale werknemer’ verwacht wordt: altijd beschikbaar, zonder afleiding van zorgetaken en met een ononderbroken carrièreverloop, dus zonder ‘gaten’ wegens zorg, ziekte of deeltijds werk. Afwijkingen van dat beeld worden beschouwd als minderwaardig of lastig.

Vaak wordt hierbij met de vinger gewezen naar de leidinggevend. Een klassiek voorbeeld is dat een leidinggevende de vraag van een medewerker om vier vijfde te werken als een indicatie van lage betrokkenheid interpreteert. Of een vrouw die niet geselecteerd wordt vanwege het idee dat deze vrouw weleens snel zwanger zou willen of kunnen zijn (het zogenaamde ‘mayby baby’-fenomeen). Of nog: loopbanen die plots gekenmerkt worden door een mummy of daddy track, waardoor werknemers op een zijspoor landen. Deze fenomenen blijven doorgaans onder de radar. Er wordt niet openlijk over gesproken.

Grenzen stellen

Dat geldt evenzeer als het gaat over het zoeken naar het juiste evenwicht op het vlak van werkdruk. Wanneer werkdruk wordt geframed als iets waar je tegen moet kunnen zonder te klagen, voelen werknemers zich vaak gedwongen om te zwijgen. Die negatieve voorstelling voedt de angst voor mogelijke negatieve gevolgen.

Uit de masterproef van een aantal studenten van de Universiteit Antwerpen (Plees & Janssen, 2025) blijkt bijvoorbeeld dat het voor jonge consultants niet vanzelfsprekend is om grenzen te stellen en bespreekbaar te maken. Volgens het onderzoek vormen bewijsdrang, onrealistische verwachtingen, misplaatste humor en kritische reacties van leidinggevend belangrijke drempels.

Zo kregen respondenten bijvoorbeeld opmerkingen net voor ze op het punt stonden om naar huis te gaan. Die werden niet als grappig ervaren, maar zorgden eerder voor twijfel en sociale druk om toch langer te blijven. Vooral in de beginfase voelden velen de druk om overal bij te zijn en zichzelf te bewijzen als jonge, nieuwe werknemer. Ze gaven ook aan dat de prestatiedruk die ze ervaren vaak van binnenuit komt, gedreven door ambitie en bewijsdrang.



Daardoor overschrijden ze sneller hun grenzen, in de hoop op waardering en professionele erkenning.

Negatieve spill-over

Naast dit soort drempels kunnen backlash-effecten ook betrekking hebben op negatieve spill-overs. Denk binnen de context van het tijds- en plaatsonafhankelijk werken bijvoorbeeld aan het crisistelefoontje dat je opneemt, juist op het moment dat je je kinderen wil afhalen van school. De stress die je op dat moment ervaart, sijpelt onvermijdelijk door naar je privéleven.

Ook het deeltijds werken vanwege gezinsverantwoordelijkheid kent dit soort spill-overs. Onderzoek toont aan dat vrouwen nog steeds veel meer dan mannen deeltijds werken, en dat ze dit vooral doen vanwege zorgtaken (Penders, Debroey en Vansteenkiste, 2023). De kans verhoogt hierdoor dat zij niet alleen het merendeel van de zorglast op zich nemen, maar ook dat zij op het werk extra uitgedaagd worden. In de praktijk blijft het takenpakket van iemand die terugschakelt naar een viervijfdeurwerkregime vaak grotendeels behouden, met impliciet de verwachting dat je dezelfde output levert als bij een voltijdse functie.

Gender fatigue

Dit laatste geldt overigens evenzeer voor mannen die vier vijfde werken. Het blijkt een belangrijke les voor HR om hier bewust mee om te gaan. Initiatieven rond een goede work-lifebalance richten zich vaak impliciet of expliciet naar vrouwen met zorgtaken. Een mogelijke backlash hiervan is dat andere groepen zich uitgesloten voelen, of dat er zogenaamde gender fatigue optreedt (Williamson, 2020). Dit concept verwijst naar een passieve vorm van weerstand tegen initiatieven voor gendergelijkheid, gevoed door onwetendheid rond het probleem of vermoeidheid rond de discussie.

Wat betekent dit voor HR?

Een goede werk-privébalans is geen kwestie van goedbedoelde initiatieven alleen. De impact ervan wordt meebepaald door de onzichtbare normen en verwachtingen die binnen organisaties leven: wat gezien wordt als het gedrag van een 'ideale' werknemer, wordt op den duur als normaal beschouwd en blijft stilgezwegen. HR speelt hierin een cruciale rol, niet alleen als organisator van beleid, maar ook als bewaker van de cultuur errond. Dat betekent: alert zijn voor subtiele vormen van uitsluiting, leidinggevend ondersteunen in het herkennen van onbedoelde signalen en veilige ruimtes creëren waar ook het gesprek over grenzen gevoerd kan worden. Want alleen als die onderstroom mee verandert, hebben gezinsvriendelijke initiatieven ook écht impact.

Noot van de auteurs: met dank aan studenten Tessa Plees en Manon Janssen voor de inspirerende concepten!

Bibliografie

Penders, I., Debroey, R., & Vansteenkiste, S. (2023). Een verborgen genderkloof: de rol van deeltijds werk in de arbeidsmarktparticipatie van vrouwen en mannen. *Over. Werk*, 33(2), 20-35.

Perrigino, M.B., Dunford, B.B., & Wilson, K.S. (2018). Work-family backlash: The "dark side" of work-life balance (WLB) policies. *The Academy of Management Annals*, 12(2), 600-630.

Plees, T. & Janssen, M. (2025). "Ga je nu al naar huis?" Een kwalitatief onderzoek naar de ervaring van jonge consultants met werk-privébalans en genderrollen. Universiteit Antwerpen: masterthesis.

Williamson, S. (2020). Backlash, gender fatigue and organisational change. *Labour & Industry*, 30(1), 5-15.