

De Sandwich- generatie in balans

Ondersteuning van de combinatie
van werk, gezin en zorg bij
45-plussers op het werk.



Redactie: Miet Timmers en Tim Gielens
Tekstcorrecties: Anne Adé
Vormgeving: Lien Meeus
Contact: Odisee Kenniscentrum Gezinswetenschappen
Huart Hamoirlaan 136, 1030 Schaarbeek
02 240 68 40
www.kcgezinswetenschappen.be
kenniscentrum.hig@odisee.be

De brochure is gebaseerd op het onderzoek van het Kenniscentrum Gezinswetenschappen van Odisee hogeschool. Het project 'De Sandwichcoach' wordt mee gedragen door Loopbaanbegeleidingscentrum Emino, het Centre for Sustainable Entrepreneurship (Cense) van Odisee en de Gezinsbond vzw. Het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid ondersteunen dit project financieel.

Gezinsbond 



EMINO  **Odisee**
DE CO-HOGESCHOOL



Inhoudsopgave

1.	Focus op de Sandwichgeneratie	4
2.	Combinatie van werk, gezin en zorg	6
3.	De job als energiegelver en —vreter	9
4.	Combinatiestrategieën van de Sandwichgeneratie	12
5.	Een gezinsvriendelijke bedrijfscultuur	14
	5.1 Een gezinsvriendelijke bedrijfscultuur voor alle generaties en leeftijden	14
	5.2 Charter voor een gezinsvriendelijke organisatie	15
	5.3 Specifieke maatregelen voor de Sandwichgeneratie	16
6.	Het cruciale belang van een gezinsondersteunende leiderschapsstijl	18
	6.1 Probleemoplossend meedenken	19
	6.2 Emotionele ondersteuning	20
	6.3 Rolmodelgedrag	21
	6.4 Creatieve werk–familie managementpraktijken	22
7.	Persoonlijk monitoringinstrument om te groeien in gezinsondersteunend leiderschapsgedrag	23
	7.1 Het stappenplan	24
	7.2 Stap 1: registreren	25
	7.3 Stap 2: analyseren en reflecteren	29
	7.4 Stap 3: opstellen van concrete doelstelling(en)	31
	7.5 Stap 4: contextualiseren	33



Hoofdstuk 1

Focus op de Sandwichgeneratie



De afgelopen jaren is de werkvloer leeftijds- en generatiediverser geworden. Nog nooit hebben zoveel generaties samen de werkvloer gedeeld en waren er zoveel 55-plussers aan het werk. Het belang van een leeftijds-, levensfase- of generatiebewust personeelsbeleid heeft inmiddels al veel bedrijven en organisaties doordrongen. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat mensen in verschillende levensfasen andere kansen maar ook beperkingen ervaren om een goede balans te vinden in de combinatie van gezin en werk.

In deze brochure focussen we op een specifieke groep: de sandwichgeneratie. Met deze brochure leer je deze boeiende groep medewerkers wat beter kennen: je ontdekt hun strategieën om werk en gezin te combineren en komt te weten wat zij als ondersteunend ervaren. We geven ideeën mee om het personeelsbeleid meer af te stemmen op de noden van de Sandwichgeneratie en nodigen je uit om als leidinggevende via een zelfmonitoringsinstrument een stap vooruit te zetten in een gezinsondersteunende leiderschapsstijl. Op die manier komt extra aandacht voor de Sandwichgeneratie alle medewerkers ten goede.

Wie maakt deel uit van de Sandwichgeneratie?

Iemand uit de Sandwichgeneratie, of een zogenaamde sandwicher, zorgt tegelijkertijd voor een jongere en een oudere generatie en combineert dit met een betaalde baan. De grootste groep sandwichers is tussen 45 en 65 jaar oud. Jonge sandwichers zorgen vaak voor hun eigen kinderen die steeds langer thuis blijven wonen en voor hun ouders of schoonouders die steeds meer zorg nodig hebben. Er zijn ook heel wat grootouders in de Sandwichgeneratie: zij willen graag mee zorg opnemen voor hun kleinkinderen, maar moeten dat combineren met de zorg voor hulpbehoevende (schoon)ouders en een job. Vrouwen nemen nog altijd meer zorg op binnen de familie dan mannen, maar toch zitten ook heel wat mannen in de sandwichpositie.



66 Onze sandwich is goed belegd. Ik werk fulltime als projectingenieur. Onze drie dochters zijn het huis uit en hebben een eigen gezin. We passen regelmatig op de kleinkinderen en gaan hen al eens van school halen. Onze jongste zoon heeft het syndroom van Down en woont thuis. Sinds mijn vader gestorven is, hebben mijn zussen en ik een beurtrol om bij moeder te gaan slapen. Elke maandag ga ik na het werk naar mijn moeder en blijf er slapen. Daarnaast moet er ook veel geregeld worden: poetshulp, maaltijden aan huis, verpleeghulp,... Vroeger was ik regelmatig van wacht op het werk en moest ik af en toe eens naar het buitenland voor een depannage. Dat lukt nu echt niet meer. Gelukkig heeft mijn werkgever begrip voor mijn familiale situatie. **99**

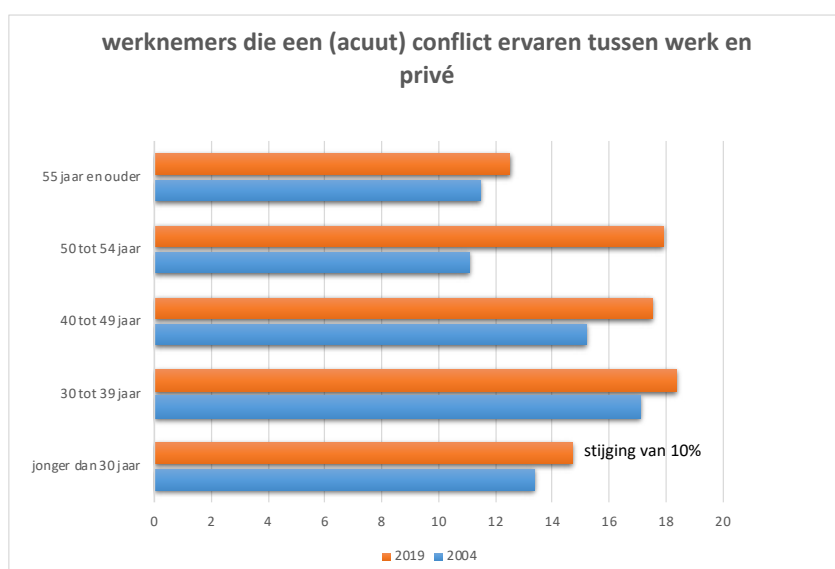


Hoofdstuk 2

Combinatie van werk, gezin en zorg bij de Sandwichgeneratie



De combinatie van werk, gezin en zorg krijgt in verschillende levensfasen een andere invulling. Gezinnen met jonge kinderen hebben het over het algemeen het moeilijkst om op een goede manier gezin en werk te combineren. Overheden en werkgevers geven hen meer ruimte via bijvoorbeeld investeringen in kinderopvang, systemen van ouderschapsverlof en deeltijdse arbeid.





De laatste jaren ervaren steeds meer 40-plussers en vooral werknemers tussen 50 en 54 jaar steeds meer moeilijkheden om een goede balans te vinden tussen gezin en werk. De oorzaken hiervoor zijn divers.

Er zijn nog nooit zoveel 50-plussers aan het werk geweest. Vooral bij de vrouwen is de tewerkstellingsgraad verdubbeld in vergelijking met twintig jaar geleden. Ook de verhoging van de effectieve pensioenleeftijd speelt mee: nog nooit waren er zoveel werkende grootouders als vandaag. Net als vorige generaties willen grootouders een rol van betekenis kunnen spelen in het leven van hun kleinkinderen. Zij willen vaak mee instaan voor occasionele opvang, bijvoorbeeld als de kleinkinderen ziek zijn, of op schoolvrije woensdagnamiddagen. Ze zetten hiervoor vaak vakantie- of verlofdagen in. Bovendien hebben 50-plussers vaak ook nog opgroeiende kinderen thuis, of volwassen kinderen die als nestklever of boemerangkind wat langer thuis blijven wonen. Daarnaast hebben ook hun eigen ouders of schoonouders steeds meer hulp nodig. De zorg voor de oudere generatie sluipt vaak met mondjesmaat binnen, al kan het soms ook heel plotseling gaan.

Ook al schakelt de Sandwichgeneratie vaak professionele hulp in zoals poets-, maaltijd en verpleeghulp, toch vergt zowel de organisatie van de zorg als het concreet verlenen van zorg heel wat van hun tijd en energie. De Sandwichgeneratie heeft vaak nog heel wat ambitie om op het werk nieuwe uitdagingen aan te gaan, maar kan dat niet altijd realiseren door energie-opslorpemde zorgsituaties.



66 Alles verliep prima. Onze zoon was net samen met zijn vriendin en hun dochtertje ingetrokken in hun nieuwe huis, mijn man kon vervroegd met pensioen en ik kon op het werk een interessant project coördineren. Ik zag het helemaal voor mij: de volgende jaren zou ik echt kunnen doen waar ik zin in had. Genieten stond hoog op de agenda. Opeens veranderde alles. Mijn vader kreeg een herseninfarct en mijn moeder werd overweldigd door emoties. Als enige dochter wilde ik er uiteraard zoveel mogelijk voor hen zijn, dus mijn vrije tijd ging helemaal op aan bezoeken aan het ziekenhuis en naar mijn moeder thuis. In diezelfde periode stond totaal onverwacht mijn zoon voor de deur: zijn vriendin had iemand anders leren kennen en hun relatie lag aan diggelen. Mijn zoon en zijn dochtertje trokken terug hier in. Het project op het werk waar ik zo'n zin in had, liep veel moeizamer dan verwacht. Vooral met één collega vlotte de samenwerking niet. Ze verweet het me dat ik niet dag en nacht voor mijn werk in de weer was. Bij mijn leidinggevende kon ik niet echt terecht om mijn familiale situatie uit te leggen. Hij zou het nooit begrepen hebben. Op een dag ontstond er echt een hoogoplopende ruzie met mijn collega. Dat was voor mij het breekpunt. Ik stortte helemaal in en ben nu al enkele maanden thuis met een burn-out. **99**



Hoofdstuk 3

De job als energiegelver en –vreter van de Sandwichgeneratie



De sandwichers vinden hun job belangrijk. Hun job kan hen energie geven en hen net in staat stellen om zorgverantwoordelijkheden op te nemen. Maar hun job kan ook te veeleisend zijn op fysiek, tijds- of emotioneel vlak, waardoor hij mee aan de basis ligt aan burn-out, ziekte of depressie. Uit onderzoek van het Kenniscentrum Gezinswetenschappen van Odisee komt duidelijk tot uiting hoe een job zowel energie kan geven als kan vreten.

66 Ik begeleid een team van tien mensen in een bank. Ik doe mijn werk ontzettend graag en ben heel tevreden als ik maandelijks goede cijfers kan neerzetten. Ik blijf me bijscholen en geef zelf ook graag vorming aan mensen. Ik denk zeker nog niet aan mijn pensioen. Mijn gezin blijft het belangrijkste in mijn leven en als er met een van mijn kleinkinderen iets mis is, dan verzet ik de hemel om hulp te bieden. Maar mijn werk is ook heel belangrijk. Zonder mijn werk zou ik mezelf een minder capabel persoon vinden en zou ik ook minder financiële middelen hebben om met mijn gezin fijne dingen te doen. **99**



Veel sandwichers zijn sterk gemotiveerd om hun job zo goed mogelijk te doen. Ze zien het engagement in hun job als een middel om een goede balans te houden tussen persoonlijke behoeften en hun familiale verplichtingen. Hun job geeft hen een gevoel van eigenwaarde en geeft hen de bevestiging productief en actief te zijn. Hun job weerhoudt hen ervan om te verdrinken in de familiale zorg. Door te werken zijn ze niet enkel zorgende (groot)ouder, zoon of dochter, maar houden ze veel duidelijker een eigen identiteit, los van de familiale situatie. Als werkgever of leidinggevende is het dus belangrijk om blijvend in te zetten op leer- en ontwikkelingskansen voor de Sandwichgeneratie. Voorwaarde is wel dat een job voldoende flexibel is en voldoende autonomie biedt en dat er niet te veel extra uren gevraagd worden buiten de werkuren. Flexibele uren en verlofregelingen helpen de Sandwichgeneratie immers om afspraken en zorgtaken in te plannen. Een job is ook belangrijk om sociale contacten te onderhouden met collega's. Behulpzame collega's met goede luistervaardigheden bieden vaak waardevolle praktische en emotionele ondersteuning.

Een job kan de combinatie van gezin en werk ook moeilijker maken. Als de werkbelasting en werkdruk te hoog zijn en de Sandwichgeneratie het gevoel krijgt niet te kunnen voldoen aan de gestelde eisen, is de job vooral een bron van stress en onzekerheid. Ook voor ingrijpende veranderingen staat de Sandwichgeneratie niet altijd te springen. In het onderzoek geven sandwichers soms aan dat de mentale ruimte ontbreekt om te kunnen inspelen op nieuwe organisatiestructuren of taakaanpassingen, zeker als die zonder hun inbreng worden gerealiseerd. Conflicten met collega's of een slechte relatie met een leidinggevende kunnen ook echte energievreters zijn.



Wat GEEFT de Sandwichgeneratie energie?

In de familie

- een goede relatie met de eigen partner
- de kleinkinderen
- waardering van de zorg
- huishoudhulp en professionele hulp voor de oudste generatie

Op het werk

- loopbaanmogelijkheden
- autonomie en flexibiliteit
- gezinsondersteunend leiderschap
- sociale ondersteuning door collega's
- intrinsieke en extrinsieke motivatie

In zichzelf

- zelf-effectiviteit, innerlijke kracht en volharding
- positieve ingesteldheid
- communicatievaardigheden en oplossingsgerichtheid
- sterk bewustzijn van de eigenwaarden en normen belichten

Wat VREET energie bij de Sandwichgeneratie?

- te zware, te veel of te onvoorspelbare zorg
- familiale conflicten
- gebrek aan ondersteuning en informatie
-
- organisatieveranderingen
- weinig flexibiliteit en autonomie
- te hoge werkbelasting en werkdruk
- relationele problemen met collega's en leidinggevende
- gezondheidsproblemen (o.a. leeftijdsgebonden)
- perfectionisme
- schuldgevoel en schaamte belichten
- bezorgdheid, piekeren en angst



Hoofdstuk 4

Combinatiestrategieën van de sandwichgeneratie



Sandwichers zetten negen verschillende strategieën in om de combinatie te maken van een dubbele zorgtaak met een job. Voor een leidinggevende of hr-professional is het goed om te weten dat sandwichers dus zeker niet allemaal op dezelfde manier naar een balans zoeken, maar dat er heel wat verschillende strategieën vaak tegelijkertijd gehanteerd worden. In het kader van dit project werd een zelftest ontwikkeld waarmee sandwichers zelf kunnen ontdekken welke strategieën ze hanteren en welke ze nog verder kunnen versterken.



De negen strategieën van de Sandwichgeneratie.

1. De acceptatiestrategie.

- Ik aanvaard dat de situatie is zoals ze is.
- Ik voel mij betrokken op het werk en doe wat van mij wordt verwacht. Dat moet voldoende zijn, ik moet niet meer doen dan verwacht.
- Sommige zaken in het leven gaan prima, andere zijn moeilijker.
- Het leven en relaties veranderen voortdurend. Ik leer daarmee omgaan.

2. De boundary-managementstrategie.

- Ik trek duidelijke grenzen tussen werk, zorgtaken en vrije tijd.

OF

- Ik houd ervan dat grenzen niet zo duidelijk zijn tussen werk, zorg en vrije tijd en maak daarvan bewust gebruik om alles met elkaar te combineren.
- Ik heb geleerd om 'neen' te zeggen als het te veel wordt.

3. De hulpzoekstrategie.

- Ik organiseer professionele hulp, zelfs als de mensen voor wie ik zorg opneem dat liever niet willen.
- Ik durf een beroep te doen op familieleden en vrienden om mij te helpen.
- Ik hoef niet alles zelf te doen.



4. De planningsstrategie.

- Ik maak continu mentale lijstjes en lijstjes op papier.
- Ik plan al mijn taken, zowel de taken op het werk als in de familie.
- Ik zorg voor een goed evenwicht tussen routine en flexibiliteit.

5. De regiestrategie.

- Ik neem mijn leven zelf in handen.
- Ik geef prioriteit aan wat ik leuk vind **OF** ik geef prioriteit aan wat ik belangrijk vind.
- Het is soms nodig dat ik beslissingen doordruk, ook al heeft dat een impact op het leven van anderen.

6. De zelfzorgstrategie.

- Ik plan voldoende 'me'-time in.
- Ik weet wat mij ontspant en neem er de tijd voor.
- Ik heb voldoende sociale contacten die me deugd doen.
- Ik schakel hulp in van een psychiater, psycholoog, loopbaanbegeleider als het nodig is.

7. De tijdfocusstrategie.

- Ik kijk niet te veel naar het verleden.
- Ik focus me op het hier en nu.
- Ik weet dat veel zaken in de toekomst gemakkelijker zullen zijn.

8. De waardenstrategieën.

- Ik kan de zaken doen die ik belangrijk vind.
- Het doet deugd dat ik iets terug kan doen voor mensen.

9. De supersandwich-strategie.

- Ik hou alle balletjes tegelijkertijd in de lucht ... zolang ik het volhoud.



Hoofdstuk 5

Een gezinsvriendelijke bedrijfscultuur



5.1 Een gezinsvriendelijke bedrijfscultuur voor alle generaties en leeftijden.

Een gezinsvriendelijk klimaat is een belangrijk aspect om medewerkers gemotiveerd en productief te houden en is een van de belangrijke sleutels voor het organiseren van werkbaar werk. Als een werkgever onvoldoende ondersteuning biedt om de job te combineren met een gezin, is dat voor medewerkers bovendien een belangrijke reden om van job te veranderen. Een bedrijf met een aantrekkelijk aanbod maatregelen voor de combinatie van gezin en werk kan daarentegen rekenen op hogere belangstelling van sollicitanten en heeft meer gemotiveerde en loyale medewerkers.

Een gezinsvriendelijke bedrijfscultuur kan verschillende ingrediënten bevatten maar moet vooral gebaseerd zijn op een visie waarbij vertrouwen in de medewerker en gelijke kansen voor vrouwen en mannen en verschillende generaties belangrijke uitgangspunten zijn. De belangrijkste punten vind je terug in het Charter voor een Gezinsvriendelijke Organisatie van de Gezinsbond dat door organisaties ondertekend kan worden (zie kader).



©gezinsbond





5.2 Charter voor een gezinsvriendelijke organisatie.

Onze organisatie onderschrijft onderstaande waarden:

- Het gezin of de familie van elke werknemer is voor ons belangrijk, ongeacht zijn of haar plaats of functie in onze organisatie. We staan daarom open voor het zoeken naar een harmonisch samengaan van werk en gezin.
- Gezinsvriendelijke werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden zijn een belangrijk aandachtspunt in ons personeelsbeleid.
- Wij streven naar gelijke kansen voor vrouwen en mannen onder ons personeel, rekening houdend met hun gezinssituatie.

Ons beleid is gebaseerd op volgende principes:

- Wij dragen gezinsvriendelijkheid hoog in het vaandel. We proberen in de mate van het mogelijke te beantwoorden aan de noden van onze werknemers, door bijvoorbeeld deeltijdse arbeid te faciliteren, voorrang te verlenen aan ouders van schoolgaande kinderen voor verlof tijdens de schoolvakanties, gezinsvriendelijke flexibele uurroosters...
- Wij passen de regelgeving inzake de combinatie van werk en gezin toe.
- Wij informeren het personeel proactief over de extra gezinsvriendelijke maatregelen die we aanbieden.
- Het onderwerp 'combinatie van gezin en werk' is welkom tijdens onze collectieve overlegorganen.
- Gezinsvriendelijke maatregelen zijn geen individuele bonus. Ze worden toegekend op transparante wijze en op basis van objectieve criteria.
- Zowel mannen als vrouwen kunnen kiezen voor meer gezins- of familietijd, als dit verzoenbaar is met de functie die ze uitoefenen.
- Wij accepteren niet dat onze werknemers die kiezen voor meer gezins- of familietijd, daarvoor bekritiseerd worden.
- Een keuze voor een tijdelijke afwezigheid of vermindering van arbeidsprestaties in het verleden is geen argument om carrière mogelijkheden in de toekomst te beperken.





5.3 Specifieke regelingen voor de Sandwichgeneratie.

Voor de Sandwichgeneratie zijn enkele zaken specifiek van belang.

Flexibele werktijden en autonomie.

De Sandwichgeneratie heeft regelmatig nood aan tijd om zorgtaken in te plannen of aan flexibiliteit om te kunnen reageren op onverwachte zaken. Als de Sandwichgeneratie kan functioneren in een werkomgeving die toelaat om zelf voldoende te bepalen hoe de werktijd wordt georganiseerd, maakt dat de combinatie van een dubbele zorgtaak met een job heel wat gemakkelijker. De Sandwichgeneratie moet de oudere generatie al eens vergezellen op doktersbezoek en dat kan niet altijd buiten de kantooruren. Af ten toe moeten ze, gepland of ongepland, de kleinkinderen van school halen. Of de studerende zoon of dochter stuurt paniekberichtjes naar pa of ma tijdens de werkuren. Als er vanuit de werkgever te veel flexibiliteit van de werknemers wordt verwacht of er bijvoorbeeld vaak onvoorziene wijzigingen komen in het uurrooster, kan dat de stress voor de Sandwichgeneratie verhogen.

In sommige functies is het niet mogelijk om flexibele uren in te bouwen in het werkschema. Dan kan het helpen als de Sandwichgeneratie zelf initiatief kan nemen om bijvoorbeeld shiften te wisselen of om met slechts korte verwittiging een (halve) dag verlof te nemen.

Thuiswerk.

Thuiswerk kan een manier zijn om tijd te winnen: je hoeft je niet te verplaatsen en kunt in veel gevallen efficiënter werken. Een of twee dagen per week thuiswerken kan voor de Sandwichgeneratie tijdwinst betekenen. De corona-ervaring heeft gezorgd voor een boost in de digitale thuiswerk skills van alle thuiswerkers, ook van de sandwichers.



Soepel omgaan met vakantiedagen.

Bedrijven kunnen met hun vakantiebeleid veel betekenen voor de balans tussen gezin en werk. Sommige bedrijven houden rekening met de privésituatie in het toekennen van verlof of hebben voorrangregels. Voor de Sandwichgeneratie is het van belang dat dit niet enkel de jongere gezinnen ten goede komt, maar dat er ook wordt gekeken naar werknemers met andere zorgtaken. Heel wat sandwichers zetten immers vakantiedagen in om de kleinkinderen op te vangen tijdens schoolvakanties of om zorgtaken te plannen. Voor sommige sandwichers kan het belangrijk zijn dat er ook mogelijkheden zijn om verlof zonder wedde op te nemen.

Brede toepassing van het sociaal verlof.

Wettelijk gezien dient het sociaal verlof (of familiaal verlof of 'klein verlet') enkel om een dag (onbetaald) niet te werken bij 'dwingende en onvoorziene redenen', zoals de ziekte van een partner, kind, ouder of een inwonend familielid. Er kan dus in principe geen sociaal verlof worden ingezet voor omstandigheden die wel te voorzien waren of om zorg op te nemen voor een kleinkind. Toch kunnen werkgevers ervoor kiezen om de regelgeving hierin niet te strikt te volgen. De voorwaarden kunnen in de ondernemingsraad worden afgesproken, maar de personeelsdienst kan ook de marge krijgen om aanvragen voor sociaal verlof ruim te interpreteren. Voor de sandwichers kan het een belangrijk verschil uitmaken als ze sociaal verlof kunnen inzetten voor de kleinkinderen of geplande en ernstige zorgtaken waarvoor een attest kan worden voorgelegd, zoals bijvoorbeeld een operatie of ziekenhuisopname van een hulpbehoevende ouder.

Duidelijke informatie en gemakkelijke toegang tot zorgverlof, palliatief verlof en mantelzorgverlof.

Er bestaan al wat verlofmogelijkheden die interessant zijn voor de Sandwichgeneratie, denk maar aan het palliatief verlof of verlof voor medische bijstand. Recent kunnen werknemers ook gebruikmaken van het mantelzorgverlof. Zo kunnen ze hun arbeidsprestaties tijdelijk onderbreken of verminderen om mantelzorg te verlenen aan een zorgbehoevend persoon. Veel sandwichers zien zichzelf echter niet als een mantelzorger en zijn niet geregistreerd als mantelzorger, terwijl ze wel aan de criteria voldoen. Hier kan een personeelsdienst die mee promotor is van verlofmogelijkheden en hulp verleent bij de formaliteiten, drempelverlagend werken.

Toegang tot en promotie van loopbaanbegeleiding voor de Sandwichgeneratie.

Loopbaancoaching kan sandwichers helpen om te kijken naar de manier waarop ze de dubbele zorgtaak combineren met hun job. Het kan hen helpen om prioriteiten te bepalen, beter te plannen en hulp in te roepen. De Sandwichgeneratie heeft vaak nog het idee dat loopbaanbegeleiding dient om naar een andere taak of job uit te kijken en beseft niet altijd dat deze begeleiding ook de combinatie van gezin en werk kan bekijken en handvaten kan aanreiken. Loopbaanbegeleidingscentrum Emino werkte een specifieke begeleiding uit voor sandwichers. www.emino.be



Hoofdstuk 6

Het cruciale belang van een gezinsondersteunende leiderschapsstijl



- Ondersteunende maatregelen vanuit het beleid van de organisatie zijn een absolute voorwaarde om een gezinsvriendelijk klimaat te creëren. Toch hebben deze maatregelen pas echt effect als ze gepaard gaan met authentieke ondersteuning door de directe leidinggevende. De directe leidinggevende is met andere woorden de allerbelangrijkste schakel in een gezinsvriendelijk bedrijfsklimaat. Onderzoek wijst uit dat leidinggevendens zichzelf vaak goede punten geven voor gezinsvriendelijkheid. Hun medewerkers geven hen echter veel lagere scores. Er is dus een duidelijk verschil in hoe leidinggevendens zichzelf percipiëren en hoe hun medewerkers hun gedrag en inspanningen ervaren. De perceptie van de medewerkers speelt echter wel degelijk mee. Als zij echt een gezinsondersteunende houding ervaren van de directe leidinggevende, stellen ze het immers beter op heel wat vlakken: een betere fysieke en mentale gezondheid.
- Een positieve spillover van werk naar familie: als het werk goed gaat, lukt het thuis ook beter.
- Een hogere tevredenheid met het werk.
- Minder verloopintentie.

De idee van gezinsondersteunende leiderschap werd ontwikkeld in de VS door Leslie Hammer en Ellen Kossek. Een gezinsondersteunend leidinggevende bevordert door zijn of haar gedrag zowel de werkprestaties als de manier waarop medewerkers gezin en werk combineren. Het goede nieuws is dat gezinsondersteunend gedrag van leidinggevendens geen persoonlijkheidskenmerk is, maar een houding die kan aangeleerd en versterkt worden. Een open en lerende houding van de leidinggevende en tijd en competenties om zelfreflectief te kijken naar het eigen functioneren zijn daarbij belangrijk. Het zelfmonitoringsinstrument dat we in deze brochure voorstellen, is daarvoor een handig instrument.

Een gezinsondersteunend leidinggevende ondersteunt medewerkers om een goede balans te vinden tussen werk en gezin. **Vier componenten, die we hieronder toelichten**, zijn hierbij onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als een van de componenten ontbreekt, verzwakt dat de algemene indruk die een leidinggevende geeft.





6.1 Proactief probleemoplossend meedenken.

Wat?

Je helpt individuele medewerkers om de dagelijkse en praktische problemen op te lossen die zich voordoen in verband met de combinatie van gezin en werk. Je luistert naar concrete vragen en probeert een oplossing te vinden.

Plannings- en timingsproblemen van de Sandwichgeneratie.

Mensen van de Sandwichgeneratie worden vaak met dringende en onvoorziene omstandigheden geconfronteerd: een kleinkind is ziek, vader moet naar een arts gebracht worden, de coördinator voor huishulp telefoneert over een wijziging in de shifts van de huishulp ... De Sandwichgeneratie moet snel en accuraat kunnen reageren. Soms gaat het ook over een vraag naar langdurige ontlasting van het werk, bijvoorbeeld bij een ziekenhuisopname van een familielid. Je kan samen met de Sandwichgeneratie zoeken naar mogelijkheden, aangepast aan elke situatie.

Wat kan je concreet doen?

- Werktijd, opdrachten of deadlines aanpassen op vraag van een medewerker.
- Regelmogelijkheden geven aan de medewerkers zelf.
- Informatie geven over mogelijkheden zoals mantelzorgverlof, palliatief verlof, zorgverlof, ...





6.2 Emotionele ondersteuning.

Wat?

Je laat medewerkers weten dat het oké is om te vertellen over hun zorg- en thuissituatie. Je biedt ruimte om over gezinsgerelateerde zaken te spreken op het werk. Je luistert begripvol en erkent dat mensen het moeilijk kunnen hebben om de balans te vinden, maar dat je het belangrijk vindt dat ze oplossingsgericht op zoek gaan naar een werkbare combinatie.

Het emotioneel welbevinden van de Sandwichgeneratie.

De sandwichpositie kan emotioneel erg zwaar zijn. Sandwichers moeten omgaan met een veranderende relatie met hun eigen (schoon)ouders die steeds meer hulp nodig hebben en afhankelijk van hen worden. Daarnaast maken ze zich zorgen over hun eigen opgroeiende kinderen of kleinkinderen. Sandwichers kunnen zich soms verscheurd voelen tussen de verwachtingen van hun familie en hun job. Prioriteiten stellen en grenzen afbakenen kunnen emotioneel belastend zijn.

Wat kan je concreet doen?

- Stel open vragen als een medewerker vertelt over de familiale situatie. Laat je belangstelling blijken zonder indiscreet te zijn.
- Stel je bereidwillig op en laat weten dat je bereid bent om mee te denken.
- Toon respect voor de emotionele belasting die de dubbele zorg met zich meebrengt.
- Vergelijk mensen niet te veel met elkaar en weeg de ene zorgsituatie niet af tegenover een andere.
- Leef mee als een moeilijke situatie verbetert.
- Laat weten als je zelf ook in een (mantel)zorgsituatie zit of gezeten hebt, zonder echter de zorgsituatie van de medewerker daartegen af te wegen of jezelf en jouw keuzes expliciet als rolmodel naar voren te schuiven.





6.3 Rolmodelgedrag.

Wat?

De eigen houding van de leidinggevende vertelt veel over de verwachtingen van de leidinggevende naar de medewerkers. Organisaties kunnen enkel een goede combinatie van gezin en werk promoten als de leidinggevenden ook tonen dat ze zelf een goede balans proberen te behouden en een voorbeeldgedrag stellen. Let daarbij wel op om normerend te spreken of te handelen.

Een voorbeeld voor de Sandwichgeneratie.

De Sandwichgeneratie is de eerste generatie die en masse langer moet werken en het werk combineert met mantelzorg of het grootouderschap. Ze heeft eigenlijk geen rolmodel voor deze nieuwe situatie. Sandwichers spiegelen zich daarom vaak aan jongere generaties en kijken hoe zij op dit moment prioriteiten stellen en omgaan met de combinatie van gezin en werk.

Wat kan je concreet doen?

- Stuur geen mails, chat- of andere berichten buiten de gebruikelijke werktijden.
- Vertel over hoe jij werk en gezin probeert te combineren en maak duidelijk hoe je voor jezelf een goede balans hebt bereikt. Laat zien dat het een proces is dat gepaard gaat met vallen en opstaan. Eenzijdig de nadruk leggen op moeilijkheden is echter ook niet bevorderend voor een positieve en gezinsvriendelijke sfeer op het werk.
- Generatieverschillen over het omgaan met prioriteiten (belang van werk, belang van gezin ...) bespreekbaar maken.





6.4 Creatieve werk–familie managementpraktijken.

Wat?

Proactief, strategisch en innovatief omgaan met het verbeteren van de effectiviteit van medewerkers. Je organiseert het werk op zo'n manier dat medewerkers hun job zo efficiënt mogelijk kunnen organiseren én dat de werkorganisatie gunstig is voor een positieve balans tussen gezin en werk. Zo krijg je een win–winsituatie voor de organisatie én voor de medewerker.

Zelfsturing voor de Sandwichgeneratie.

De Sandwichgeneratie vindt het zeker niet altijd aangenaam om steeds voor elke situatie aanpassingen te vragen aan de werkregeling. Een beleid waarbij ze zelf voldoende flexibiliteit en regelmogelijkheden heeft, past veel beter bij haar situatie.

Wat kan je concreet doen?

- Alle gezinsvriendelijke maatregelen van de overheid zoals verlofstelsels, sociaal verlof, strijkdienst enz.. in het bedrijf ook kenbaar maken en implementeren in je eigen team.
- Telewerk inzetten als mogelijkheid om efficiëntiewinst te bereiken en de combinatie van gezin en werk te faciliteren.
- Steeds nadenken over hoe je de beste win–winsituatie kan bereiken voor de organisatie en de medewerkers bij het organiseren van werk.
- Input vragen van medewerkers bij het organiseren en verdelen van het werk.



Hoofdstuk 7

Persoonlijk monitoring- instrument om te groeien in gezinsondersteunend leiderschapsgedrag



Gezinsondersteunend leiding geven is geen persoonlijkheidskenmerk, maar kan je aanleren. Zelfreflectie en je eigen gedrag aanpassen is daarbij een belangrijk element. Via zelfreflectie kan je immers heel wat bijleren over jezelf, en jezelf concrete en meetbare doelstellingen opleggen.

Met dit monitoringsinstrument willen we jou stap voor stap in de richting van een (meer) gezinsondersteunende leiderschapsstijl gidsen. Dat is van belang aangezien voorgaand onderzoek aantoont dat dit type leiderschapsgedrag het welzijn, het engagement en de gezondheid van je medewerkers bevordert.

Naast informele ondersteuning van medewerkers via gezinsondersteunend leiderschap, is ook formele ondersteuning vanuit de organisatie van belang. Een gezinsvriendelijke organisatiecultuur en een beleid met hr-praktijken die de combinatie werk en gezin faciliteren zijn evenzeer belangrijke elementen.

Een gezinsondersteunende leiderschapsstijl manifesteert zich immers niet in een vacuüm, maar krijgt vorm en inhoud binnen de context van een organisatie. Om die reden maakt het instrument in het laatste deel een koppeling tussen de concrete groeidoelestellingen die je zelf zal bepalen en wat jij als leidinggevende nodig hebt van jouw organisatie om dit te kunnen realiseren. De uitkomst hiervan kan als basis dienen om bewustzijn te creëren over het nut van gezinsondersteunend beleid en leiderschap en kan helpen om de dialoog over het thema in jouw organisatie op gang te brengen.





7.1 Het stappenplan.

Stap 1: registreren.

- Wat is mijn 'default' leiderschapsstijl?
- Welke gezinsondersteunende gedragingen stel ik als leidinggevende vandaag?
- Hoe komt dit over bij mijn medewerkers?

Stap 2: analyseren en reflecteren.

- Welke deelaspecten van gezinsondersteunend leiderschap gebruik ik al frequent en/of voldoende?
- Welke deelaspecten kan ik nog versterken?
- Welk gezinsondersteunend leiderschapsgedrag stel ik nog niet?

Stap 3: opstellen van concrete doelstelling(en).

- Wat zijn uitdagende maar haalbare doelstellingen om te groeien naar een (meer) gezinsondersteunende leiderschapsstijl?

Stap 4: contextualiseren.

- Welke ondersteuning is nodig vanuit jouw organisatie om de doelstellingen te helpen realiseren?





7.2 Stap 1: registreren.

Breng de komende twee weken de vier deelaspecten van gezinsondersteunend leiderschap in kaart door je eigen gedrag te 'monitoren'. Kijk steeds naar elk van de vier aspecten van een gezinsondersteunende leiderschapsstijl en naar een open houding als algemene voorwaarde. Idealiter herhaal je deze oefening opnieuw na een viertal weken en registreer je dus opnieuw gedurende twee weken de vier deelaspecten van gezinsondersteunend leiderschap die je naar je medewerkers stelt.

Proactieve probleemoplossing voor de combinatie werk en gezin.

- Wanneer heb je je medewerkers gewezen op bestaande hr-praktijken die de combinatie van werk en gezin helpen ondersteunen?
- Wanneer ben je ingegaan op een concrete vraag van een medewerker voor taakaanpassingen, flexibiliteit ... die een betere balans tussen gezin en werk faciliteren?
- Op welke manier heb je courante planningsconflicten opgelost?
- Heb je hierbij ook oog gehad voor vrouwen en mannen, voor alle leeftijden en gezinssituaties? Ook voor de Sandwichgeneratie?

Geef voorbeelden van je eigen gedrag:



Emotionele ondersteuning.

- Heb je rekening gehouden met emotionele aspecten in je contacten met je medewerkers?
- Heb je proberen te zorgen voor een veilig klimaat waarbij zij zich comfortabel voelen om over persoonlijke zaken te communiceren?
- Heb je tijd en ruimte gemaakt zodat medewerkers gezinsgerelateerde zaken met jou hebben kunnen bespreken?
- Heb je open vragen gesteld aan je medewerkers over hun gezinsbehoeften en persoonlijke noden zoals “Wat kan ik doen om jou te helpen?”, en hier ook gevolg aan gegeven door de gevraagde ondersteuning effectief te bieden?

Geef voorbeelden van je eigen gedrag:



Rolmodelgedrag.

- Wanneer en op welke manier heb je als leidinggevende getoond hoe werk en familie engagementen geïntegreerd kunnen worden door zelf model te staan? Had je daarbij ook oog voor het verschil qua zorgsituatie, familiale context, financiële positie,... ?
- Wanneer heb je ideeën of advies met je medewerkers gedeeld over hoe je je eigen werkgerelateerde en persoonlijke prioriteiten tracht te combineren?

Geef voorbeelden van je eigen gedrag:



Creatieve werk–familie managementpraktijken.

- Wanneer ben je inventief en flexibel geweest om het werk op zo'n manier te plannen dat zowel je medewerkers als het team/de organisatie er voordeel bij hebben?
- Wanneer heb je proactief, strategisch en innovatief op team- of departementsniveau initiatieven genomen om bijvoorbeeld:
 - werk(pakketten) te herstructureren en te herverdelen in functie van het verminderen van conflicten tussen werk en privé?
 - een betere balans te creëren tussen gezins- en werkverantwoordelijkheden van medewerkers enerzijds en noden van organisatie, klanten, collega's ... anderzijds?
 - verantwoordelijkheden te realloceren zodat het departement beter functioneert als team?
 - het werk te (re)organiseren in functie van de gezinssituatie in het voordeel van zowel het team als de organisatie?
- Wanneer heb je aan je medewerkers suggesties of input gevraagd om een betere balans tussen werk en gezin te realiseren?
- Heb je hierbij ook oog gehad voor vrouwen en mannen, voor alle leeftijden en gezinssituaties? Ook voor de Sandwichgeneratie?

Geef voorbeelden van je eigen gedrag:





7.3 Stap 2: analyseren en reflecteren.

Welke van bovenstaande deelaspecten van gezinsondersteunend leiderschap breng ik al frequent en/of voldoende in de praktijk?

Welke deelaspecten kan ik nog verder uitwerken?



Welk gezinsondersteunend leiderschapsgedrag stel ik nog niet?





7.4 Stap 3: opstellen van concrete doelstelling(en).

Bepaal nu zelf een of meerdere doelstellingen voor de deelaspecten van gezinsondersteunend leiderschap die je verder wenst te ontwikkelen. Maak deze doelstelling zo concreet mogelijk. Bekijk vervolgens in stap 4 wat je nodig hebt van de organisatie om je doel te kunnen bereiken en het gedrag effectief te kunnen implementeren binnen jouw organisatie.

Doel 1: persoonlijk reflectie.

- Welk deelaspect wil je verder ontwikkelen?

- Waarom?

- Heb je specifieke personen of groepen voor ogen in jouw team?

- Welke effect wens je te bereiken?





Doel 2: persoonlijk reflectie.

- Welk deelaspect wil je verder ontwikkelen?

- Waarom?

- Heb je specifieke personen of groepen voor ogen in jouw team?

- Welke effect wens je te bereiken?





7.5 Stap 4: contextualiseren.

Om de concrete doelstellingen te kunnen realiseren, heb je vanuit jouw organisatie, de personeels- of hr-dienst en jouw eigen leidinggevende ondersteuning nodig. Schrijf hieronder op welke vragen je zelf wilt stellen of welke suggesties je wilt doen.

- Aan mijn eigen leidinggevende

- Aan de personeelsdienst/HR-dienst

- Aan collega-leidinggevenden



Leiding geven aan een divers team waarin alle medewerkers hun eigen talenten inzetten maar ook elk hun eigen specifieke grenzen hebben, is zeker niet gemakkelijk, maar is zo ontzettend belangrijk voor organisaties, medewerkers en de leidinggevende zelf. De directe leidinggevende is een essentiële schakel in het werkbaar maken van werk en het vinden van een balans tussen werk, gezin en zorg. Met deze brochure willen we leidinggevendenden een hulpmiddel geven om de groeiende groep van medewerkers uit de Sandwichgeneratie te motiveren en te ondersteunen.

We ontvangen graag jouw feedback in de mailbox van projectleider Miet Timmers, miet.timmers@odisee.be

