

OOK DE BAAS HEEFT STRESS

Rond de tafel
bij #ZigZagHR



attentia

Inleiding

De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor mentaal welzijn en burn-out preventie op de werkvloer. We stellen evenwel vast dat nagenoeg alle aandacht en inspanningen zich concentreren op de medewerkers. Nochtans, ook de baas heeft stress.

De verwachtingen ten aanzien van leidinggevenden en senior management zijn het afgelopen decennium alleen maar toegenomen. En zij krijgen daarvoor doorgaans niet de nodige tijd, middelen, opleiding en ondersteuning, hoewel ook zij het risico lopen om fysiek en mentaal uitgeput te geraken.

En aangezien de rol van de leidinggevende doorslaggevend is in nagenoeg elk HR proces, is het cruciaal dat we ook zijn of haar welzijn bewaken. Dat begint met het taboe te doorbreken.

- Waarom komt dit thema niet aan bod?
- Worden leidinggevenden 'vergeten'?
- Is burn-out bij senior management moeilijker meetbaar?
- Wat zijn de voornaamste oorzaken van burn-out bij senior management?
- Zijn die anders dan bij medewerkers?
- Hoe kunnen we burn-out bij leidinggevenden voorkomen?
- Moeten we daarvoor inzetten op specifieke preventieve maatregelen?

Attentia & ZigZag HR nodigden een exclusief gezelschap van HR-experts uit rond de tafel op de # ZigZagHR Kantoorboot op zoek naar antwoorden op bovenstaande vragen. Het resultaat van onze zoektocht lees je in deze whitepaper.

Schoven mee aan rond de tafel

- Tim Delye** — Lead Industrial & Labour Relations | C&A Benelux
- Vanessa De Mulder** — HR Lead/Manager | Mateco BE & TVH Equipment
- Kristof Van den Elsen** — Head of HR Belux/Head of Insurance Benelux | SGS
- Isabel Van Ingelghem** — Manager Employee engagement & Wellbeing | Umicore
- Loubna Ouifak** — Health & Wellbeing Coach, stress- en burn-out coach | Volvo group Belgium nv
- Dimitri Appelmans** — Sales & Marketing Manager | Attentia
- Lara De Groote** — Psychosociaal preventieadviseur | Attentia
- Edelhart Kempeneers** — Medisch Directeur | Attentia





Het burn-out taboe is doorbroken, maar (nog) niet bij leidinggevenden

Edelhart Kempeneers: "Burn-out is op zich niet nieuw. Het bestond altijd al maar we gaven het een andere naam. Als term bestaat het sinds de jaren '70, maar het is pas de laatste twee decennia bij het grote publiek bekend geraakt. Bij leidinggevenden en senior management is het taboe nog niet doorbroken en is er nog veel schaamte. De preventie van burn-out begint bij een psychosociale risicoanalyse. Daarbij worden alle medewerkers bevroegd om de voornaamste risicofactoren en mogelijke verbeteracties in kaart te brengen. Van de leidinggevenden wordt verwacht dat ze tijdig de stressignalen detecteren en op zoek gaan naar oplossingen. Maar we stellen vast dat er in verhouding weinig (specifieke) inspanningen gebeuren rond burn-out preventie bij leidinggevenden en dat er ook weinig betrouwbaar onderzoek voorhanden is."

Maak burn-out preventie inclusief

Kristof Van den Elsen is niet verrast: “Bij SGS nemen we leidinggevenden wel altijd mee in onze bevraging en daaruit blijkt dat werkgerelateerde stress, een slechte work-life balans en taakonduidelijkheid stijgen naarmate je opklimt in de hiërarchie. We zijn met onze leidinggevenden rond de tafel gaan zitten om een beter zicht te krijgen op de verhalen achter de cijfers: leidinggevenden moeten projecten vaak realiseren onder hoge tijdsdruk zonder dat ze daar altijd voldoende resources (tijd of geld) voor krijgen; uit bezorgdheid om hun team niet te overbelasten, springen ze zelf in. Of ze krijgen instructies om een verandering door te voeren, zonder dat ze het hele verhaal kennen. Alle leidinggevenden samenbrengen met peers en erkennen dat er een probleem is, is een eerste belangrijke stap.”

“Een wellbeing beleid moet inclusief zijn, dat geldt ook voor burn-out preventie.”

Kristof Van den Elsen — SGS





“Leidinggevenden voelen zich vaak gesandwiched”, erkent Loubna Ouifak. Ze staan onder druk en als ze dan niet de nodige ondersteuning krijgen, duwen ze die druk vaak onbedoeld door, waardoor niet alleen hun teamleden maar op termijn ook zichzelf dreigen uit te vallen.”

Bij C&A stelden ze een verhoogde uitval vast van hun leidinggevenden na de gezondheidscrisis. “Dat had deels te maken met de transformatie waar we toen doorgingen”, zo licht Tim Delye toe. “Vroeger werd *alles* voor onze medewerkers gedaan, wat hen op een snel veranderende arbeidsmarkt bijzonder kwetsbaar maakt. Deze transformatie bracht veel stress mee op het niveau van senior leadership, met als gevolg een toename van burn-out en stress gerelateerde uitval.

“Het volstaat niet om mensen tools te geven om aan zelfzorg te doen. Ze hebben vooral ondersteuning nodig om consequent met die tools aan de slag te gaan. Dat geldt evenzeer voor leidinggevenden.”

Tim Delye — C&A

Peter Principle, regelruimte en kleur bekennen

Niet alleen het gebrek aan ondersteuning van leidinggevendenden wordt aangekaart, ook te snelle promotie en het ontbreken van tijd en ruimte om als leidinggevende je leiderschapsstijl te leren kennen en fouten te maken in een veilige context, blijken mogelijke verklaringen waarom leidinggevendenden te prooi vallen aan burn-out. Zeker als je operationele verantwoordelijkheden moet combineren met people management skills, loopt het fout.

Kristof Van den Elsen “Ook het Peter principle speelt: Elke werknemer stijgt in een hiërarchie tot zijn (haar) onbekwaamheid en sommige mensen zijn nu eenmaal gevoeliger aan stress dan anderen. Niet iedereen is geschikt om leidinggevende te worden, maar voor medewerkers die willen doorgroeien lijkt dat de enige of toch zeker de meest gewaardeerde (en doorgaans ook de hoogst verlonde) loopbaankeuze. Daarom is het belangrijk dat we de rol van expert ook erkennen, naast de rol van people manager.”





Isabel Van Ingelghem: “Een leiderschapstraject installeren volstaat overigens niet. Een dergelijk traject heeft alleen maar zin, wanneer we als organisatie de drastische keuze maken om het over een andere boeg te gooien. Waar leidinggevenden vroeger vooral gewaardeerd werden, omdat ze goede ‘probleemoplossers’ waren, verwachten we nu eerder dat ze anderen empoweren. Bij Umicore hebben we een leiderschapstraject opgezet voor alle 400 leidinggevenden. Hierdoor ontstaat een klimaat waarbinnen leidinggevenden – doorheen de ganse hiërarchische lijn – van elkaar kunnen leren. We doen dat o.a. via intervisies en coaching. o.a. via intervisies en coaching.”

“Maar als de druk heel hoog wordt, vallen mensen terug in oude gewoonten. Het voelt alsof je als leidinggevende een nieuw pad moet hakken in de jungle, maar met een poema in je nek. Dan is het heel verleidelijk om toch voor het vertrouwde pad te kiezen.”

Isabel Van Ingelghem — Umicore

De ruimte om te experimenteren is er inderdaad vaak niet, vervolgt Vanessa De Mulder: “Wij maken die tijd wel bij Mateco en we noemen dat regelruimte; letterlijk de ruimte die je krijgt om de dingen op je eigen manier te doen. Hoe meer complexiteit je ervaart in je rol, hoe groter de regelruimte moet zijn. Het is wel belangrijk dat de richting duidelijk is, het speelveld afgebakend en de spelregels gekend en dat iedereen weet waar de lat ligt voor leiderschap. Je moet kleur durven bekennen, dat brengt rust en duidelijkheid voor leidinggevenden. Ook bij TVH Equipment hebben we die duidelijkheid gebracht, door samen de meetlat te leggen en een gedeelde visie op leiderschap te expliciteren.

We hebben zelfs de vraagstelling in de engagementsmeting naar onze medewerkers toe gebaseerd op principes zoals regelruimte, speelveld, visie en duidelijkheid.”





Groeien als leidinggevende door feedback

De meest succesvolle leiders gaan proactief op zoek naar feedback en laten zich graag een spiegel voorhouden. Daar is iedereen het over eens. Kwetsbaarheid is heel belangrijk. En hoewel we er de mond van vol hebben, handelen leidinggevenden er zelden naar. Je hoeft niet en kan ook niet in alles de beste te zijn. Daarom is het belangrijk om je te omringen en op zoek te gaan naar een netwerk van gelijkgezinden en andersgezinden. Anders wordt leiderschap heel eenzaam. Een intern netwerk van leidinggevenden die leren van elkaar en steun vinden bij elkaar is cruciaal. Maar het loont minstens evenzeer om buiten de muren van je organisatie op zoek te gaan naar feedback en mentoring.

5 tips voor HR

1 **Isabel Van Ingelghem** — Umicore

Leidinggevendenden kunnen maar zorg dragen voor de ander als ze eerst zorg dragen voor zichzelf.

2 **Vanessa De Mulder** — Mateco & TVH Equipment

Help leidinggevendenden (anders) omgaan met de krapte op de arbeidsmarkt, laat hen anders kijken naar oplossingen.

3 **Lara De Grootte** — Attentia

Inzetten op verbondenheid tussen leidinggevendenden is cruciaal. Maak er een team one van.

4 **Dimitri Appelmans** — Attentia

Leidinggevendenden moeten zich kwetsbaar opstellen.

5 **Loubna Ouifak** — Volvo group Belgium nv

HR moet verder gaan dan brandjes blussen en het mandaat opnemen om leidinggevendenden te ondersteunen.



Over Attentia

Feeling good works great! Attentia is ervan overtuigd dat gelukkige medewerkers de drijvende kracht zijn achter elke succesvolle onderneming. Attentia ondersteunt grote en kleine organisaties om samen successen te boeken met een optimaal HR- en Well-beingbeleid.

www.attentia.be