



# Rapport

## Leidinggeven en werkbaar werk

**Analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004-2016 naar de werkbaarheidssituatie van leidinggevenden en naar de impact van ondersteunend leiderschap op de jobkwaliteit van hun medewerkers**

Brussel, april 2018

Ria Bourdeaud'hui, Frank Janssens, Stephan Vanderhaeghe



Een onderzoek met financiële ondersteuning van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk

De Vlaamse werkbaarheidsmonitor is een initiatief van de Vlaamse sociale partners en werd ontwikkeld door de Stichting Innovatie & Arbeid. Alle publicaties kunnen geraadpleegd worden en werkbaarheidscijfers interactief opgevraagd op [www.werkbaarwerk.be](http://www.werkbaarwerk.be)

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

# Inhoud

<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Ondersteunend leiderschap op de Vlaamse arbeidsmarkt</b> .....	<b>9</b>
1.1 Evolutie in (problemen met) ondersteunend leiderschap op de Vlaamse arbeidsmarkt.....	9
1.2 Verschillen in (problemen met) ondersteunend leiderschap naar geslacht, leeftijd en scholing .....	11
1.3 Verschillen in (problemen met) ondersteunend leiderschap naar beroepsgroep, bedrijfsgrootte en sector.....	12
<b>2 Leiding geven en werkbaar werk: de chef kan het verschil maken?</b> .....	<b>14</b>
2.1 Samenhang ondersteunend leiderschap en werkbaarheid(sknelpunten) .....	14
2.2 Samenhang ondersteunend leiderschap en werkstress.....	15
2.3 Samenhang ondersteunend leiderschap en motivatie.....	17
2.4 Samenhang ondersteunend leiderschap en leermogelijkheden .....	19
2.5 Samenhang ondersteunend leiderschap en werk-privébalans .....	21
2.6 Samenhang ondersteunend leiderschap en duurzame inzetbaarheid .....	23
<b>3 Werkbaarheidsprofiel van leidinggevendenden onder de loep</b> .....	<b>25</b>
3.1 De evolutie van de werkbaarheidssituatie van leidinggevendenden.....	25
3.2 Een blik op de werkbaarheidsknelpunten van leidinggevendenden .....	27
3.3 Werkbaarheidsrisico's voor leidinggevendende werknemers in kaart gebracht.....	29
3.4 Aanvullende informatie over de arbeidssituatie van leidinggevendenden .....	31
3.4.1 Opleidingsparticipatie .....	31
3.4.2 Atypische werktijden .....	31
3.4.3 Telewerken.....	33
3.4.4 Woon-werk-verkeer en pendeltijden .....	33
3.4.5 Grensoverschrijdend gedrag.....	34
3.4.6 Indicatoren voor duurzame inzetbaarheid .....	35
<b>Referentielijst</b> .....	<b>36</b>

## Samenvatting

Het overgrote deel van de werknemers in Vlaamse bedrijven en instellingen wordt adequaat gecoacht door hun directe chef en in het afgelopen decennium werd op het vlak van ondersteunend leiderschap nog vooruitgang geboekt: de werkbaarheidsmonitor 2004 registreerde 83,9% werknemers die voldoende ondersteuning krijgen van hun leidinggevende en dit cijfer loopt op tot 85,7% bij de meest recente werkbaarheidsmeting in 2016.

Dit is goed nieuws, want ondersteunend leiderschap blijkt een sleutelvariabele voor het welzijn van werknemers op het werk. Terwijl we in 2016 bij werknemers die adequaat gecoacht worden een werkbaarheidsgraad van 56,6% optekenen, ligt deze kwaliteitsindex bij de collega's die onvoldoende ondersteuning krijgen van hun directe leiding op 17,7%.

Werknemers in een problematische situatie voor ondersteuning door de directe leiding worden dus beduidend frequenter met werkbaarheidsknelpunten in de job geconfronteerd:

- 61,2% heeft af te rekenen werkstressklachten (een verdubbeling van het risico in vergelijking met de groep die adequate ondersteuning krijgt en waar we als corresponderend prevalentiecijfer van 29,9% registreren);
- 49,2% kampt met motivatieproblemen (een aandeel dat drie keer hoger ligt dan de 14,9% bij werknemers die adequaat ondersteund worden door hun chef);
- 41,3% rapporteert een leerdeficit (een verdrievoudiging van het aandeel met onvoldoende leermogelijkheden in vergelijking met de 13,4% die we optekenen bij de collega's die adequaat gecoacht worden);
- 26,3% botst op werk-privé-combinatieproblemen (ruim dubbel zo hoog als bij de controlegroep van werknemers die voldoende ondersteuning van hun leidinggevende krijgen en waar 9,9% een onevenwichtige work life balance signaleert).

Een gebrekkige ondersteuning door de direct leidinggevende blijft dan ook niet zonder gevolgen voor de (duurzame) inzetbaarheid van de medewerkers. Werknemers die onvoldoende steun krijgen van hun chef laten beduidend hogere prevalentiecijfers voor frequent ziekteverzuim optekenen dan hun collega's die adequaat gecoacht worden (15,9% versus 7,4%), zijn vier keer zo vaak actief op zoek naar ander werk (28,7% versus 7,2%) en schatten de haalbaarheid van doorwerken tot de pensioenleeftijd duidelijk pessimistischer in (64,8% versus 36,3 % van de 40-plussers ziet dat langer doorwerken als een irrealistische opgave).

Een ondersteunende leidinggevende aanpak kan dus het verschil maken voor de jobkwaliteit en voor een aantal actuele HR-uitdagingen, maar hoe zit het met de werkbaarheidsituatie van de leidinggevende zelf? De scherpe terugval in de werkbaarheidsgraad bij leidinggevendenden in de afgelopen jaren (van 57,4% in 2013 naar 52,8% in 2016) rechtvaardigt in ieder geval de nodige (beleids)aandacht voor de arbeidssituatie en werkbeleving van managers, ploegbazen en teamleiders.

Voorals de hoge en stijgende probleemscores voor psychische vermoeidheid springen daarbij in het oog: tussen 2013 en 2016 nam het aandeel leidinggevendenden met werkstressklachten toe van 31,6% naar 36,8%, het aandeel leidinggevendenden met burn-outsymptomen steeg van 11,2% naar 14,1% in dezelfde periode. Daarnaast noteren we recent ook een minder gunstige ontwikkeling op het terrein van werkplezier en motivatie. Terwijl we bij de werkbaarheidsmetingen 2007 en 2010 nog een daling van het aandeel leidinggevendenden met motivatieproblemen registreerden (van 14,4% naar 12,0%), stijgt de relatieve omvang van deze groep sindsdien opnieuw naar 14,1% in 2013 en naar 16,9% in 2016.

## Inleiding

De Vlaamse sociale partners dragen reeds geruime tijd de boodschap uit dat langer werken maar kan lukken als dit ook haalbaar is voor de betrokkenen en banen voldoende kwaliteitsvol zijn. Ze zetten daarom resoluut in op werkbaar werk: jobs waarvan je niet overspannen of ziek wordt, die boeiend en motiverend zijn, kansen bieden op blijven/bijleren en voldoende ruimte laten voor gezin en privéleven.

In het *Actieplan werkbaar werk. Samen een versnelling hoger voor werkbaar werk*, dat de SERV-partners eind 2017 lanceerden, krijgt *investeren in coachend leiderschap* een prominente plaats toegewezen. De sociale partners zullen daarbij niet alleen in de eigen netwerk- en vormingsmomenten met ondernemers, HR-professionals en werknemersvertegenwoordigers het thema *people management* gericht op de agenda plaatsen. Ze willen ook ijveren voor meer aandacht voor samenwerken en leiderschap in onderwijscurricula, inzonderheid bij management- en technische opleidingen voor aspirant-werknemers die vaak naar leidinggevende functies doorgroeien. Daarnaast pleiten zij ook voor het opzetten van een breed en intensief bijscholings- en begeleidingsprogramma *duurzaam leiderschap* voor zittende leidinggevendenden, gericht op het versterken van hun coachende capaciteiten en aanpak en daarmee op de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

De achterliggende hypothese dat ondersteunend leiderschap een cruciale rol speelt in het werkbaarheidsvraagstuk in het algemeen en de preventie van werkstress en burn-out in het bijzonder, sluit naadloos aan bij de toonaangevende wetenschappelijk modellen over (de determinanten van) psychosociaal welzijn op het werk. Er bestaat daarbij een grote eensgezindheid dat (adequate) *social support* door leidinggevendenden een aantoonbare rol speelt bij de voorkoming van psychosociale belastingsproblemen en een belangrijke *job resource* vormt voor een positieve werkbeleving (Schaufeli, Bakker, 2007).

Dit rapport bevat een aantal analyses - op de databank van de werkbaarheidsmonitor - naar de stijl van leidinggeven in Vlaamse bedrijven en instellingen en de relevantie daarvan voor het werkbaarheidsvraagstuk:

- in het eerste hoofdstuk brengen we de evolutie op het vlak van coachend leiderschap op de Vlaamse arbeidsmarkt in kaart en onderzoeken we of er verschillen bestaan in de mate waarin diverse werknemersgroepen adequaat ondersteund worden door leidinggevendenden;
- in tweede hoofdstuk leggen we de vermelde social support-hypothese op de rooster en gaan we na welke de impact is van (verschillen in) de leidinggevende aanpak op de werkbaarheid van de jobs en de duurzame inzetbaarheid van de betrokken medewerkers;
- in het derde hoofdstuk focussen we op de leidinggevendenden zelf en op de arbeidssituatie en het werkbaarheidsprofiel van deze werknemersgroep.

## Methodologie Vlaamse Werkbaarheidsmonitor in een notendop

De Vlaamse werkbaarheidsmonitor is een door de Stichting Innovatie & Arbeid ontwikkeld en beheerd meetsysteem, dat de ontwikkelingen in de kwaliteit van de arbeid of werkbaarheid in kaart brengt. Het is gebaseerd op grootschalige, driejaarlijkse (cross-sectionele) surveys bij werknemers en zelfstandige ondernemers op de Vlaamse arbeidsmarkt. Bij de werknemers, waarover dit rapport gaat, werd de nulmeting uitgevoerd in 2004.

De Vlaamse sociale partners hebben de beleidsnotie *werkbaarheid* concreet gemaakt aan de hand van vier kwaliteitscriteria: werkbaar werk verwijst naar jobs, waarvan je niet overspannen of ziek wordt, die boeiend en motiverend zijn, kansen bieden op blijven/bijleren en voldoende ruimte laten voor gezin en privéleven. De werkbaarheidsmonitor hanteert daarom vier **werkbaarheidsindicatoren**: psychische vermoeidheid (werkstress), welbevinden in het werk (motivatie, werkbetrokkenheid), leermogelijkheden en werk-privé-balans.

Meettechnisch is voor de operationalisering van de werkbaarheidsindicatoren geopteerd voor **psychometrische schalen**. De argumentatie voor het gebruik van dergelijke meetschalen (in plaats van enkelvoudige vragen) ligt in de meetnauwkeurigheid ervan. Bij de constructie van de vragenlijst werd maximaal aansluiting gezocht bij bestaande, wetenschappelijk gevalideerde instrumenten.

Voor elk van de vier werkbaarheidsdimensies en -indicatoren zijn voor de schaalscores **grenswaarden** ('cut-off points') bepaald die aangeven of de situatie al dan niet (acuut) problematisch is. In de werkbaarheidsmonitor wordt met 'gelede' **kengetallen** gewerkt: naar analogie met de kleurensymboliek van een verkeerslicht, wordt niet enkel een problematische groep afgebakend en gecijferd ('oranje knipperlicht' - knelpunt), maar daarbinnen ook een subgroep die als 'acuut problematisch' kan gelabeld worden ('rood alarmsignaal' - acuut knelpunt).

Problematische en acuut-problematische situaties worden voor de onderscheiden werkbaarheidsdimensies als volgt benoemd:

- Psychische vermoeidheid: werkstressklachten - burn-outsymptomen
- Welbevinden in het werk: motivatieproblemen - ernstige demotivatie
- Leermogelijkheden: onvoldoende leermogelijkheden - ernstig leerdeficit
- Werk-privé-balans: problemen werk-privé-combinatie - acuut werk-privé-conflict

De **werkbaarheidsgraad** als samengestelde index verwijst naar het percentage werknemers dat een kwaliteitsvolle job heeft/in een niet problematische verkeert/geen knelpunten signaleert voor elk van vier genoemde werkbaarheidsdimensies.

In de werkbaarheidsmonitor wordt ook gepeild naar een aantal kenmerken van de arbeidssituatie, die de werkbaarheid kunnen bedreigen dan wel bevorderen. In de monitor voor werknemers worden zes jobkenmerken via zogenaamde **risico-indicatoren** in kaart gebracht: werkdruk, emotionele belasting, (belastende fysieke) arbeidsomstandigheden, taakvariatie (afwisseling in het werk), autonomie (zelfstandigheid in het werk) en ondersteuning door de directe leiding.

Ook bij deze zes risico-indicatoren is de indicering gebaseerd op psychometrische schalen en werden grenzen bepaald die aangeven of de situatie al dan niet (acuut) problematisch is.

De kengetallen voor problematische en acuut-problematische situaties worden voor de onderscheiden risico-indicatoren als volgt benoemd:

- Werkdruk: hoge werkdruk - zeer hoge werkdruk
- Emotionele belasting: emotioneel belastend werk - emotionele overbelasting
- Arbeidsomstandigheden: belastende arbeidsomstandigheden - zeer hoge fysieke belasting
- Taakvariatie: routinematig werk - extreem routinematig werk
- Autonomie: gebrek aan autonomie - acuut gebrek aan autonomie
- Ondersteuning door de directe leiding: onvoldoende steun door de directe leiding - negatieve relatie met de directe leiding

In dit rapport naar (coachend) leidinggeven en werkbaar werk neemt de **risico-indicator ondersteuning door de directe leiding** een centrale plaats in. De indicator wordt berekend op basis van (de antwoordscores op) de onderstaande meetschaal 'Relatie leiding' uit de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA).

#### Relatie met directe chef

*Kruis telkens een vakje aan*

	<i>altijd</i>	<i>vaak</i>	<i>soms</i>	<i>nooit</i>
Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u, als dat nodig is, uw directe leiding om hulp vragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is uw verstandhouding met uw directe leiding goed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u conflicten met uw directe leiding?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voel u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u te maken met agressie van uw directe leiding?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is uw directe leiding vriendelijk tegen u?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heerst er tussen u en uw directe leiding een prettige sfeer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doen zich tussen u en uw directe leiding vervelende gebeurtenissen voor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De antwoorddata worden - conform de wetenschappelijke handleiding bij de methode en rekening houdend de interpretatierichting van de afzonderlijke items - omgerekend naar gestandaardiseerde schaalscores. Voor de grenswaardebepaling werden de onderscheiden schaalscoregroepen op basis van interpolatie via (exponentiële) regressie geëvalueerd op hun differentiële risico op problematisch welbevinden in het werk: het label 'onvoldoende ondersteuning door de directe leiding' (problematische categorie) geldt vanaf de schaalscore waarbij dit risico een derde hoger ligt dan het populatiegemiddelde, het label 'negatieve relatie met de directe leiding' (acuut-problematische categorie) is van toepassing bij een verdubbeling van dat risico.

De validiteit en betrouwbaarheid van de gehanteerde meetschaal, de grenswaardenbepaling en kengetallentechniek voor de risico-indicator 'ondersteuning door de directe leiding' (en voor andere indicatoren) wordt uitgebreid behandeld in het rapport 'Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor' (Bourdeaud'hui, Janssens, Vanderhaeghe, 2016b). Het survey-ontwerp, de organisatie van de enquêtering, de analyse van de kwaliteit van de respons en de controle van de representativiteit van de gerealiseerde steekproeven worden daarin eveneens behandeld.






# 1 Ondersteunend leiderschap op de Vlaamse arbeidsmarkt

In dit eerste hoofdstuk brengen we - op basis van de kengetallen voor de risico-indicator 'ondersteuning door de directe leiding' uit de werkbaarheidsmonitor - de situatie op het vlak van coachend leiderschap in Vlaamse bedrijven en instellingen in kaart. Behalve de evolutie op de globale arbeidsmarkt, analyseren we ook de verschillen tussen diverse werknemersgroepen (naar geslacht, leeftijd, scholingsniveau, beroepsgroep, bedrijfsgrootte en sector).

## 1.1 Evolutie in (problemen met) ondersteunend leiderschap op de Vlaamse arbeidsmarkt



Tabel 1 leert ons dat in 2016 85,7% van de werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt adequaat gecoacht worden door hun directe leiding. De complementaire 14,3% bevindt zich voor deze risico-indicator in een problematische situatie: deze werknemers krijgen bij hun dagdagelijkse taakuitoefening en functioneren binnen de afdeling/onderneming onvoldoende ondersteuning van hun direct leidinggevende. Bij ongeveer een derde van laatstgenoemde groep (of omgerekend 5,0% van de totale werknemerspopulatie) is er sprake van een ronduit negatieve relatie met de chef.

**Tabel 1: Evolutie van het aandeel werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt dat adequaat gecoacht wordt, onvoldoende steun krijgt c.q. een negatieve relatie heeft met de directe leiding (2004-2016)**

	2004	2007	2010	2013	2016
	%	%	%	%	%
 adequate coaching door de directe leiding	83,9	84,0	85,2	85,6	85,7
 onvoldoende ondersteuning door de directe leiding	16,1	16,0	14,8	14,4	14,3
 negatieve relatie met de directe leiding	6,1	6,2	5,4	5,3	5,0
N	10 977	8 911	8 190	15 442	10 925

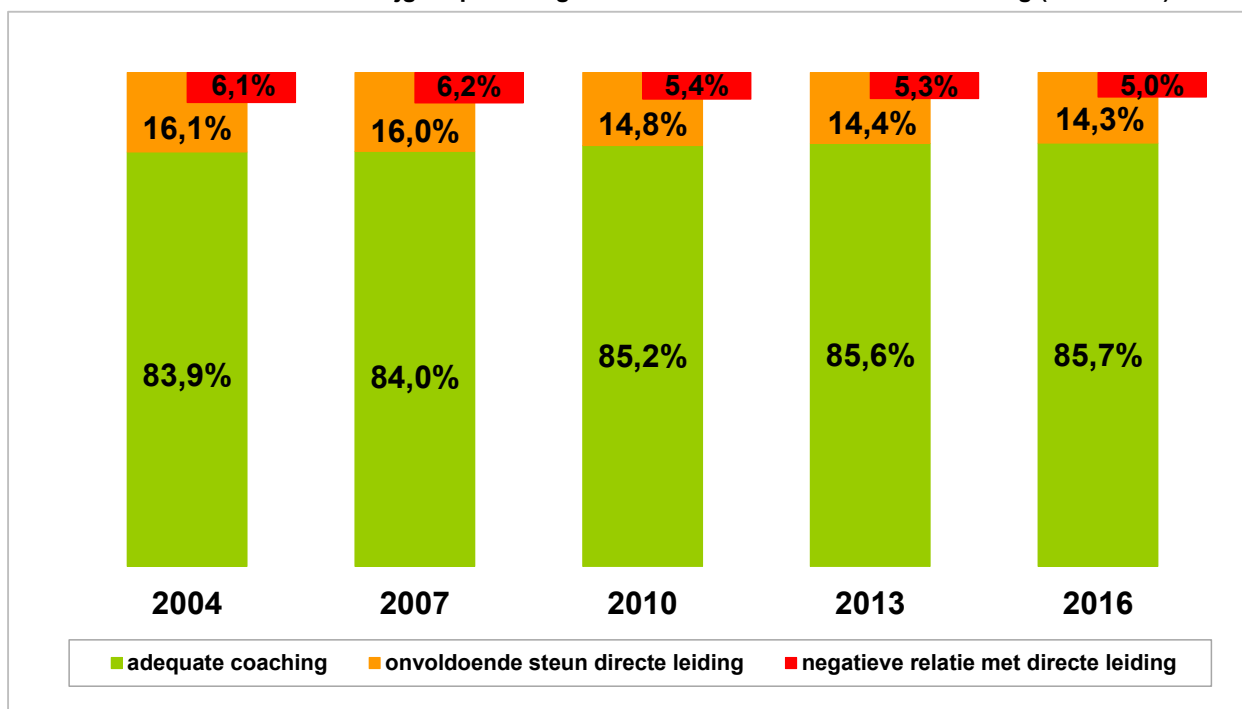
Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2004-2016

Leeswijzer:

-  **Cijfers in het groen/rood** wijzen op een significante (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$ ) verbetering/verslechtering in de kengetallen voor ondersteunend leiderschap ten opzichte van het vorig meetpunt. Cijfers in een **groen/rood kader** wijzen op een significante (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$ ) verbetering/verslechtering in de kengetallen voor ondersteunend leiderschap bij een vergelijking van de meetpunten 2004 en 2016.
-  De **categorie met het verschoven rode balkje 'negatieve relatie met de directe leiding'** is een subgroep binnen de categorie 'onvoldoende ondersteuning door de directe leiding, maar het aandeel wordt berekend op de totale populatie.

Uit tabel 1 kunnen we ook afleiden dat in 2010 en over de volledige meetperiode 2004-2016 een beperkte maar significante vooruitgang werd geboekt op het vlak van ondersteunend leiderschap op de Vlaamse arbeidsmarkt: niet alleen steeg het geregistreerde aandeel werknemers dat adequaat gecoacht wordt door de directe leiding steeg van 83,9% in 2004 over 85,2% in 2010 naar 85,7% in 2016, tegelijk daalde ook de omvang van de groep werknemers met een negatieve relatie met hun chef van 6,1% over 5,4% naar 5,0% in dezelfde periode. Figuur 1 breng deze vaststellingen grafisch in beeld.

**Figuur 1: Evolutie van het aandeel werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt dat adequaat gecoacht wordt, onvoldoende steun krijgt c.q. een negatieve relatie heeft met de directe leiding (2004-2016)**



Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2004-2016

Leeswijzer: De categorie met het verschoven rode balkje 'negatieve relatie met de directe leiding' is een subgroep binnen de categorie 'onvoldoende ondersteuning door de directe leiding', maar het aandeel wordt berekend op de totale populatie.

## 1.2 Verschillen in (problemen met) ondersteunend leiderschap naar geslacht, leeftijd en scholing

Tabel 2 vergelijkt de situatie op het vlak van ondersteuning door de leidinggevende bij werknemers met uiteenlopende persoonskenmerken. Zowel naar geslacht, als leeftijd en scholingsniveau noteren we beperkte maar significante verschillen in het aandeel werknemers dat adequaat gecoacht wordt, onvoldoende steun krijgt of een negatieve relatie heeft met de directe leiding.

**Tabel 2: Aandeel werknemers dat adequaat gecoacht wordt, onvoldoende steun krijgt c.q. een negatieve relatie heeft met de directe leiding naar geslacht, leeftijd en scholing (2016)**

	adequate coaching door de directe leiding %	onvoldoende ondersteuning door de directe leiding %	negatieve relatie met de directe leiding %	N
Vlaamse arbeidsmarkt	85,7	14,3	5,0	10 925
<b>man</b>	84,5	15,5	5,9	4 893
<b>vrouw</b>	86,7	13,3	4,3	6 013
<i>verschiltoetsing</i>	s	s	s	
<b>- 30 jaar</b>	88,8	11,2	4,2	1 676
<b>30 - 39 jaar</b>	86,3	13,7	4,2	2 422
<b>40 - 49 jaar</b>	85,5	14,5	5,1	3 088
<b>50 - 54 jaar</b>	83,7	16,3	5,7	1 954
<b>55 + jaar</b>	84,7	15,3	5,9	1 771
<i>verschiltoetsing</i>	s	s	s	
<b>laaggeschoold</b>	83,6	16,4	6,7	1 699
<b>middengeschoold</b>	84,8	15,2	5,1	3 595
<b>hooggeschoold</b>	87,0	13,0	4,5	5 567
<i>verschiltoetsing</i>	s	s	s	

**Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016**

### Leeswijzer:

- De categorie met het rode balkje 'negatieve relatie met de directe leiding' is een subgroep binnen de categorie 'onvoldoende ondersteuning door de directe leiding, maar het aandeel wordt berekend op de totale populatie.
- Verschiltoetsing** (*s* = significant versus *ns* = significant): al dan niet statistisch betekenisvol verschil (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$  versus  $p \geq 0,05$ ) tussen vermelde deelpopulaties.

Meer vrouwen (86,7%) dan mannen (84,5%) geven in 2016 aan in de jobuitoefening voldoende steun te krijgen van hun leidinggevende. Een negatieve relatie met chef wordt door vrouwelijke medewerkers (4,3%) minder frequent gerapporteerd dan door hun mannelijke collega's (5,9%).

De kengetallen voor ondersteunend leiderschap evolueren met oplopende leeftijd in negatieve zin: terwijl 11,2% van de werknemers jonger dan 30 jaar zich onvoldoende ondersteund weet door de direct leidinggevende en 4,2% een negatieve relatie met de chef signaleert, tekenen we in de leeftijdsgroep van 50 tot 54 jaar corresponderende percentages op van 16,3% en 5,7%.

Ook de opdeling van werknemers naar hun initieel scholingspeil levert in 2016 significant verschillende indicatorscores op. Hoger geschoolden blijken vaker (87,0%) dan lager geschoolden (83,6%) adequaat gecoacht te worden door hun leidinggevende. Een negatieve relatie met chef komt bij hoger geschoolde werknemers (4,5%) minder frequent voor dan bij hun lager geschoolde collega's (6,7%).

## 1.3 Verschillen in (problemen met) ondersteunend leiderschap naar beroepsgroep, bedrijfsgrootte en sector

Tabel 3 vergelijkt voor 2016 de situatie op het vlak van ondersteunend leiderschap bij werknemers in uiteenlopende beroepsgroepen, ondernemingstypes en sectoren.

**Tabel 3: Aandeel werknemers dat adequaat gecoacht wordt, onvoldoende steun krijgt c.q. een negatieve relatie heeft met de directe leiding naar beroepsgroep, bedrijfsgrootte en sector (2016)**

	adequate coaching door de directe leiding %	onvoldoende ondersteuning door de directe leiding %	negatieve relatie met de directe leiding %	N
<b>Vlaamse arbeidsmarkt</b>	<b>85,7</b>	<b>14,3</b>	<b>5,0</b>	<b>10 925</b>
kortgeschoolde/geoefende arbeider	85,3	14,7	5,7	1 290
geschoolde arbeiders/technicus	82,4	17,6	6,2	1 431
uitvoerend bediende	85,6	14,4	5,2	3 066
zorg/onderwijsfunctie	86,3	13,7	4,2	2 344
professional/middenkader	87,3	12,7	4,4	1 936
kader/directie	88,6	11,4	4,3	621
<i>verschiltoetsing</i>	<i>s</i>	<i>s</i>	<i>ns</i>	
< 10 wkn	87,1	12,9	4,5	1 163
10 - 49 wkn	84,9	15,1	5,4	2 379
50 - 99 wkn	85,3	14,7	4,2	1 445
100 - 499 wkn	85,7	14,3	4,6	2 631
> 499 wkn	86,1	13,9	5,6	3 062
<i>verschiltoetsing</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	
textiel en confectie*	85,8	14,2	2,5	120
metaal	84,2	15,8	5,3	770
bouw	84,5	15,5	5,8	556
voeding	85,3	14,7	5,1	293
chemie	86,9	13,1	4,6	480
groot- en kleinhandel	85,0	15,0	5,1	747
horeca*	85,0	15,0	6,0	133
zakelijke dienstverlening	89,5	10,5	3,7	618
transport	80,4	19,6	6,9	377
post en telecom	79,4	20,6	7,1	253
financiële sector	90,6	9,4	2,3	426
overheid	85,1	14,9	6,3	1 273
gezondheids- en welzijnssectoren	87,2	12,8	4,3	2 029
onderwijs	84,0	16,0	5,4	1 347
<i>verschiltoetsing</i>	<i>s</i>	<i>s</i>	<i>s</i>	

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016

Leeswijzer:

- De categorie met het rode balkje 'negatieve relatie met de directe leiding' is een subgroep binnen de categorie 'onvoldoende ondersteuning door de directe leiding, maar het aandeel wordt berekend op de totale populatie.
- Verschiltoetsing** (*s* = significant versus *ns* = significant): al dan niet statistisch betekenisvol verschil (Pearson chi<sup>2</sup>;  $p < 0,05$  versus  $p \geq 0,05$ ) tussen vermelde deelpopulaties..
- De kengetallen van sectoren met een \* zijn gebaseerd op < 200 eenheden en moeten dus met de nodige omzichtigheid geïnterpreteerd worden.

De vergelijking van de kengetallen voor ondersteunend leiderschap voor de verschillende beroepsgroepen brengt significante verschillen aan licht: terwijl 88,6% van de kaderleden in 2016 aangeeft adequaat gecoacht te worden door de leidinggevende, tekenen we bij geschoolde arbeiders een corresponderend aandeel op van 82,4%.

Ook de sectorale indicatorscores laten significante verschillen zien in de omvang van de groep die voldoende ondersteuning door de direct leidinggevende rapporteert: de meest gunstige situatie registreren we in de financiële sector (90,6%) en de zakelijke dienstverlening (89,5%), de minst gunstige in de transportsector (80,4%) en de post- en telecombedrijven (79,4%).

De werkbaarheidsmeting 2016 leert ons dat situatie van werknemers uit micro-ondernemingen, KMO's en grote ondernemingen niet significant verschilt op het vlak van ondersteuning door de directe leiding.

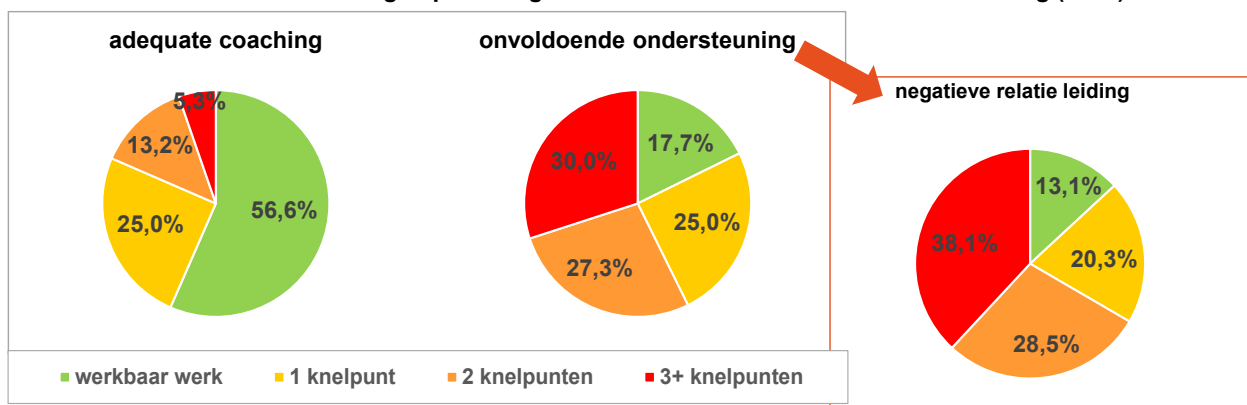
## 2 Leiding geven en werkbaar werk: de chef kan het verschil maken?

In dit tweede hoofdstuk analyseren we – op basis van de data van de meting 2016 - de samenhang tussen (verschillen in) de leidinggevende aanpak en de werkbaarheid van de jobs. In welke mate vormt een gebrekkige coaching van medewerkers door hun leidinggevende een risicofactor voor werkstress, demotivatie, het optreden van een leerdeficit en conflicten in de werk-privé-balans? En wat zijn de gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid van de betrokkenen (ziekteverzuim, verloopintentie en haalbaarheid om langer door te werken)?

### 2.1 Samenhang ondersteunend leiderschap en werkbaarheid(sknelpunten)

Figuur 2 vergelijkt de werkbaarheidssituatie (werkbaar werk versus de aanwezigheid van één of meerdere knelpunten) van werknemers die adequate gecoacht worden en hun collega's die onvoldoende steun krijgen of zelfs een negatieve relatie hebben met hun directe leiding.

**Figuur 2: Werkbaarheidssituatie van werknemers die adequaat gecoacht worden, onvoldoende steun krijgen van hun directe leiding c.q. een negatieve relatie hebben met hun directe leiding (2016)**



**Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016**

**Leeswijzer:** De deelgrafiek 'negatieve relatie met de directe leiding' heeft betrekking op een subgroep binnen de categorie 'onvoldoende ondersteuning door de directe leiding'.

De werkbaarheidsgraad bedraagt 56,6% bij werknemers die adequaat gecoacht worden, 17,7% bij werknemers die onvoldoende ondersteuning krijgen van hun directe leiding en 13,1% bij de (sub)groep met een negatieve relatie met de chef. Werknemers in een (acuut-) problematische situatie voor ondersteuning door de directe leiding worden dus beduidend frequenter met werkbaarheidsknelpunten in de job geconfronteerd.

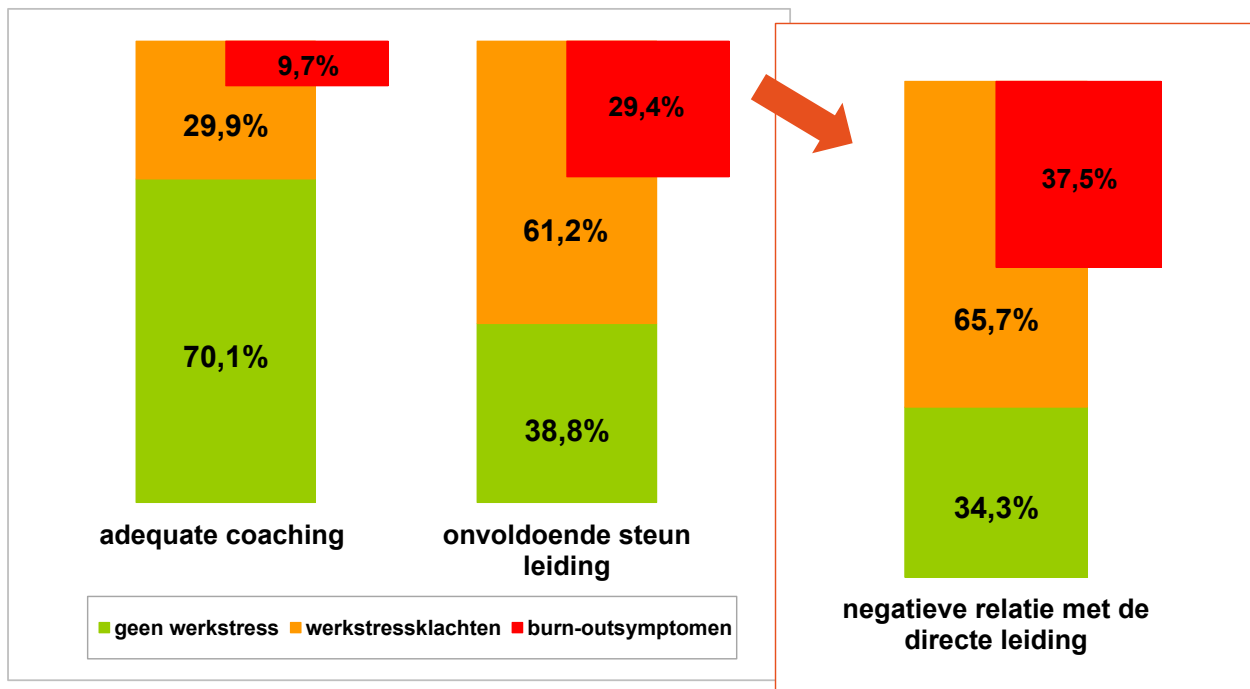
Een opvallende vaststelling is dat het aantal knelpunten snel oploopt naarmate de ondersteuningssituatie ongunstiger wordt: terwijl van de adequaat gecoachte werknemers 13,2% met 2 werkbaarheidsknelpunten en 5,3% met 3 of meer knelpunten heeft af te rekenen, registreren we bij de collega's die onvoldoende ondersteund worden door hun directe leidinggevende respectieve percentages van 27,3% en 30,0% en bij de subgroep 'negatieve relatie met de leiding' respectieve percentages van 28,5% en 38,1%.

In wat volgt nemen we de samenhang tussen (problemen met) ondersteunend leiderschap en de specifieke werkbaarheidsdimensies en -knelpunten systematisch onder de loep.

## 2.2 Samenhang ondersteunend leiderschap en werkstress

Figuur 3 brengt de samenhang tussen de situatie van werknemers op het vlak van ondersteuning door hun directe leiding en het voorkomen van (acute) werkstressproblemen grafisch in beeld.

**Figuur 3:** Prevalentie van werkstressklachten en burn-outsymptomen bij werknemers die adequaat gecoacht worden, onvoldoende steun krijgen van hun directe leiding c.q. een negatieve relatie hebben met hun directe leiding (2016)



**Bron:** Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016

**Leeswijzer:** De deelgrafiek 'negatieve relatie met de directe leiding' heeft betrekking op een subgroep binnen de categorie 'onvoldoende ondersteuning door de directe leiding'.

Van de werknemers die adequaat gecoacht worden door hun leidinggevende heeft 29,9% af te rekenen met werkstressklachten en vertoont 9,7% burn-outsymptomen. In de groep van werknemers die onvoldoende ondersteuning krijgen van hun directe leiding, registreren we een verdubbeling van het prevalentiecijfer voor werkstressklachten (61,2%) en bijna een verdriedubbeling van het prevalentiecijfer voor burn-outsymptomen (29,4%). In de subgroep 'negatieve relatie met de directe leiding' loopt vooral het aandeel werknemers met burn-outsymptomen verder op tot 37,5%.

De multivariate logistische regressie-analyse in tabel 4, waarbij we de bestudeerde samenhang controleren voor geslacht, leeftijd, beroepsgroep en psychosociale risicofactoren, bevestigt deze (bivariate) bevindingen. Zo ligt de kansverhouding 'werkstressklachten/geen werkstress' voor werknemers die onvoldoende ondersteuning meekrijgen van hun directe chef (zonder dat er sprake is van een negatieve relatie) ruim dubbel zo hoog (odds ratio = 2,43) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden. Voor werknemers met een negatieve relatie met hun directe leiding laat de analyse een kansverhouding 'burn-outsymptomen/geen burn-outsymptomen' zien, die drie keer hoger ligt (odds ratio = 3,14) dan bij de collega's die adequaat gecoacht worden.

**Tabel 4: Knelpunten in de ondersteuning door de directe leiding als voorspeller van werkstressklachten en burn-outsymptomen op basis van multivariate logistische regressie en gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, beroepsgroep en risicofactoren in de arbeidssituatie**

Persoons- en werkkenmerken	odds ratio's werkstressklachten	odds ratio's burn-outsymptomen
<b>Geslacht</b>		
man	R	R
vrouw	<b>1,27</b>	1,12
<b>Leeftijd</b>		
- 30 jaar	R	R
30-39 jaar	0,98	1,20
40-49 jaar	1,10	<b>1,35</b>
50-54	<b>1,23</b>	<b>1,41</b>
55+ jaar	1,14	1,26
<b>Beroepsgroep</b>		
uitvoerende bediende	R	R
kortgeschoolde/geoefende arbeider	1,03	1,09
geschoold arbeider/technicus	0,89	0,86
zorg/onderwijsfunctie	<b>1,25</b>	0,93
professionals/middenkader	<b>1,38</b>	<b>1,35</b>
hoger kader/directie	1,12	1,26
<b>Psychosociale taakeisen</b>		
acceptabele taakeisen	R	R
hoge taakeisen	<b>4,55</b>	<b>5,71</b>
<b>Belastende fysieke arbeidsomstandigheden</b>		
acceptabele belasting	R	R
problematiese belasting	<b>1,65</b>	<b>1,35</b>
<b>Regelmogelijkheden</b>		
voldoende regelmogelijkheden	R	R
onvoldoende regelmogelijkheden	<b>1,57</b>	<b>1,91</b>
<b>Ondersteuning door directe leiding</b>		
adequate coaching	R	R
onvoldoende ondersteuning, maar geen negatieve relatie	<b>2,43</b>	<b>2,06</b>
negatieve relatie met directe leiding	<b>2,78</b>	<b>3,14</b>

**Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016**

**Leeswijzer:**

- **Interpretatie odd's ratio's:** de kansverhouding 'werkstressklachten/geen werkstress' ligt voor werknemers die onvoldoende ondersteuning meekrijgen van hun directe chef (zonder dat er sprake is van een negatieve relatie) ruim dubbel zo hoog (odds ratio = 2,43) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden; de kansverhouding 'burn-outsymptomen/geen burn-outsymptomen' ligt voor werknemers met een negatieve relatie met hun directe leiding drie keer hoger (odds ratio = 3,14) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden.
- De variabele '**Psychosociale taakeisen**' combineert de risico-indicatoren 'Werkdruk' en 'Emotionele belasting': hoge taakeisen verwijst naar de situatie waarbij werknemers worden geconfronteerd met 'hoge werkdruk' en/of 'emotioneel belastend werk'. De variabele '**Regelmogelijkheden**' combineert de risico-indicatoren 'Taakvariatie' en 'Autonomie': onvoldoende regelmogelijkheden verwijst naar de situatie waarbij werknemers worden geconfronteerd met 'Routinematig werk' en/of 'Gebrek aan autonomie'.
- **R = referentiegroep;** de **odd's ratio's in het vet** wijzen op een **significante** samenhang ( $p < 0,05$ ).

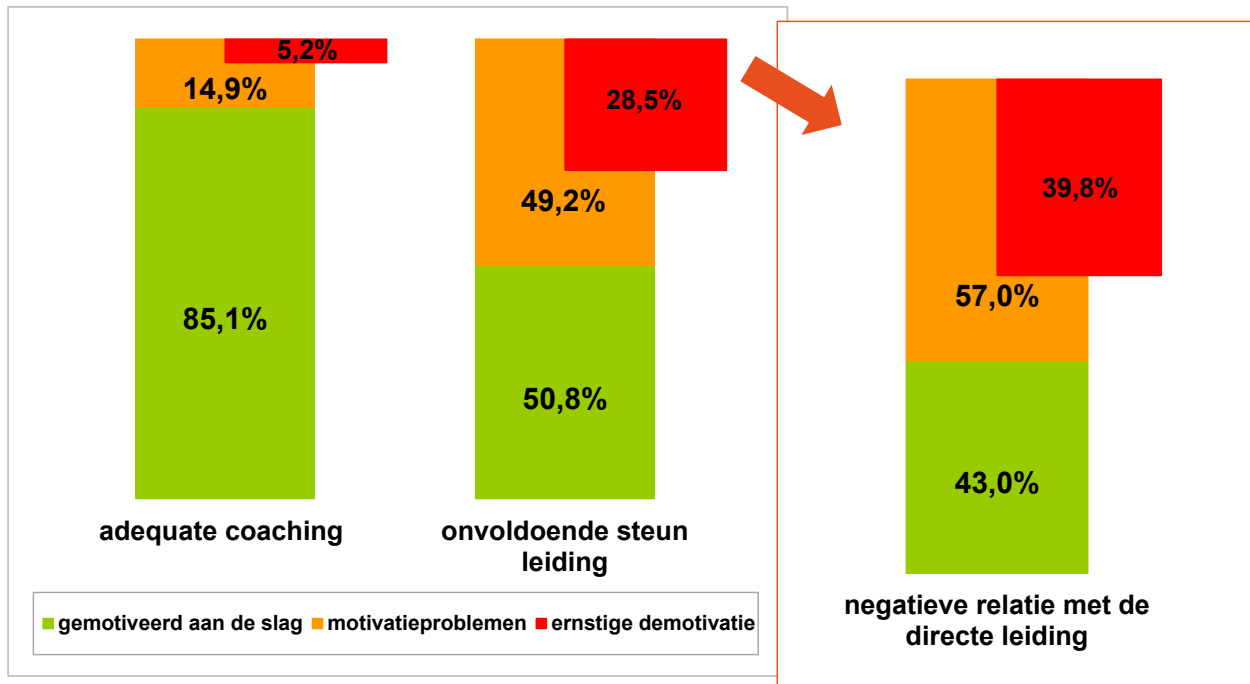
Er dient wel opgemerkt dat de variabele 'psychosociale taakeisen' (en meer bepaald hoge werkdruk en/of emotioneel belastend werk) voor de prevalentie van werkstressklachten en burn-outsymptomen een duidelijk sterkere voorspeller blijkt (met respectieve odds ratio's van 4,55 en 5,71) dan de risico-indicator 'ondersteuning door de directe leiding'.



## 2.3 Samenhang ondersteunend leiderschap en motivatie

Figuur 4 brengt de samenhang tussen de situatie van werknemers op het vlak van ondersteuning door hun directe leiding en het voorkomen van (ernstige) motivatieproblemen grafisch in beeld.

**Figuur 4:** Prevalentie van (ernstige) motivatieproblemen bij werknemers die adequaat gecoacht worden, onvoldoende steun krijgen van hun directe leiding c.q. een negatieve relatie hebben met hun directe leiding (2016)



Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016

Leeswijzer: De deelgrafiek 'negatieve relatie met de directe leiding' heeft betrekking op een subgroep binnen de categorie 'onvoldoende ondersteuning door de directe leiding'.

Van de werknemers die adequaat gecoacht worden door hun leidinggevende heeft 14,9% af te rekenen met motivatieproblemen en is er bij 5,2% sprake van ernstige demotivatatie. In de groep van werknemers die onvoldoende ondersteuning krijgen van hun directe leiding registreren we ruim een verdriedubbeling van het relatieve risico op motivatieproblemen (prevalentiecijfer: 49,2%) en een vervienvoudiging van het relatieve risico op ernstige demotivatatie (prevalentiecijfer: 28,5%). In de subgroep 'negatieve relatie met de directe leiding' loopt het aandeel werknemers met motivatieproblemen en ernstige demotivatatie op tot 57,0% respectievelijk 39,8%.

De multivariate logistische regressie-analyse in tabel 5, waarbij we de bestudeerde samenhang controleren voor geslacht, leeftijd, beroepsgroep en psychosociale risicofactoren, bevestigt deze (bivariate) bevindingen. Zo ligt de kansverhouding 'motivatieproblemen/gemotiveerd aan de slag' voor werknemers die onvoldoende ondersteuning meekrijgen van hun directe chef (zonder dat er sprake is van een negatieve relatie) ruim drie keer zo hoog (odds ratio = 3,56) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden. Voor werknemers met een negatieve relatie met hun directe leiding laat de analyse een kansverhouding 'ernstige demotivatatie/geen ernstige demotivatatie' zien, die zeven keer hoger ligt (odds ratio = 7,15 dan bij de collega's die adequaat gecoacht worden).

Tabel 5: Knelpunten in de ondersteuning door de directe leiding als voorspeller van motivatieproblemen en ernstige demotivatie op basis van multivariate logistische regressie en gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, beroepsgroep en risicofactoren in de arbeidssituatie

Persoons- en werkkenmerken	odds ratio's motivatieproblemen	odds ratio's ernstige demotivatie
<b>Geslacht</b>		
man	R	R
vrouw	<b>0,77</b>	0,86
<b>Leeftijd</b>		
- 30 jaar	R	R
30-39 jaar	<b>0,83</b>	0,85
40-49 jaar	<b>0,75</b>	0,84
50-54	<b>0,75</b>	0,89
55+ jaar	<b>0,54</b>	<b>0,65</b>
<b>Beroepsgroep</b>		
uitvoerende bediende	R	R
kortgeschoolde/geoefende arbeider	1,15	1,00
geschoold arbeider/technicus	0,85	<b>0,65</b>
zorg/onderwijsfunctie	<b>0,45</b>	<b>0,38</b>
professionals/middenkader	0,98	0,89
hoger kader/directie	0,82	0,91
<b>Psychosociale taakeisen</b>		
acceptabele taakeisen	R	R
hoge taakeisen	<b>2,36</b>	<b>3,04</b>
<b>Belastende fysieke arbeidsomstandigheden</b>		
acceptabele belasting	R	R
problematische belasting	<b>1,38</b>	<b>1,54</b>
<b>Regelmogelijkheden</b>		
voldoende regelmogelijkheden	R	R
onvoldoende regelmogelijkheden	<b>3,69</b>	<b>4,26</b>
<b>Ondersteuning door directe leiding</b>		
adequate coaching	R	R
onvoldoende ondersteuning, maar geen negatieve relatie	<b>3,56</b>	<b>3,44</b>
negatieve relatie met directe leiding	<b>5,03</b>	<b>7,15</b>

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016

Leeswijzer:

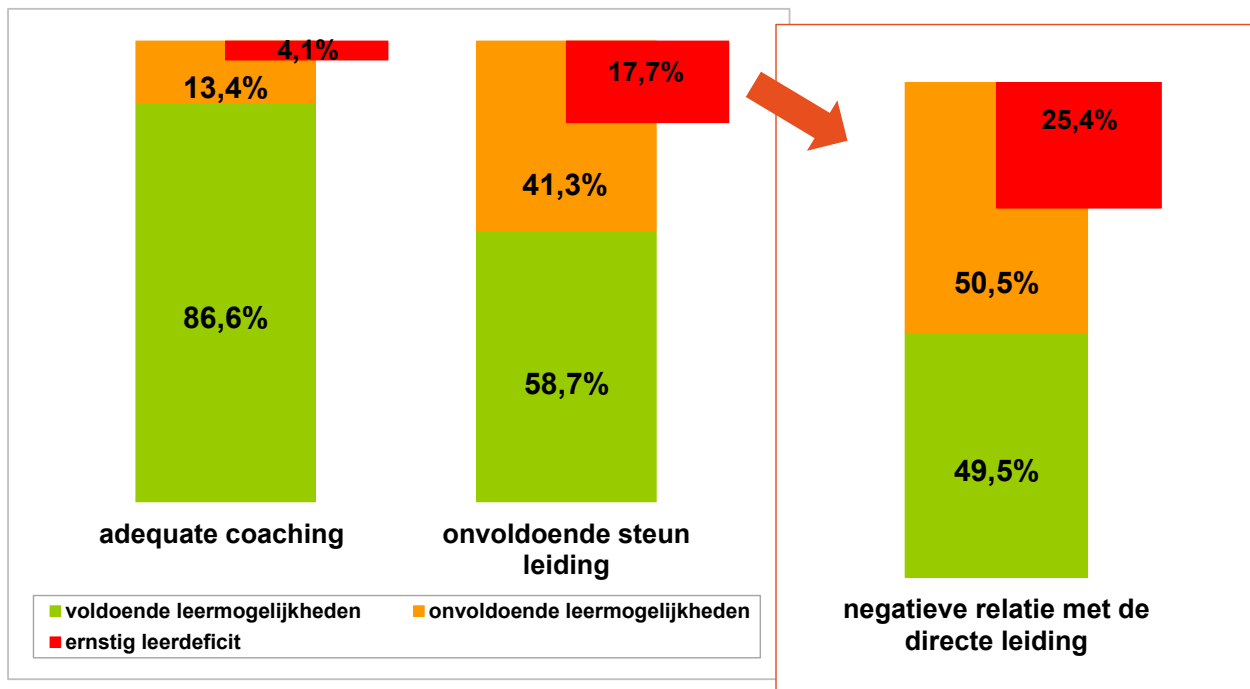
- Interpretatie odd's ratio's: de kansverhouding 'motivatieproblemen/geen motivatieproblemen' ligt voor werknemers die onvoldoende ondersteuning meekrijgen van hun directe chef (zonder dat er sprake is van een negatieve relatie) ruim driemaal zo hoog (odds ratio = 3,56) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden; de kansverhouding 'ernstige demotivatie/geen ernstige demotivatie' ligt voor werknemers met een negatieve relatie met hun directe leiding zeven keer hoger (odds ratio = 7,15) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden.
- De variabele '**Psychosociale taakeisen**' combineert de risico-indicatoren 'Werkdruk' en 'Emotionele belasting': hoge taakeisen verwijst naar de situatie waarbij werknemers worden geconfronteerd met 'hoge werkdruk' en/of 'emotioneel belastend werk'. De variabele '**Regelmogelijkheden**' combineert de risico-indicatoren 'Taakvariatie' en 'Autonomie': onvoldoende regelmogelijkheden verwijst naar de situatie waarbij werknemers worden geconfronteerd met 'Routinematig werk' en/of 'Gebrek aan autonomie'.
- R = referentiegroep; de odd's ratio's in het vet wijzen op een **significante** samenhang ( $p < 0,05$ ).

Uit de logistisch regressie blijkt ook dat de variabele 'regelmogelijkheden' (en meer bepaald routinewerk en/of gebrek aan autonomie) een evenwaardige voorspeller blijkt voor de prevalentie van motivatieproblemen en ernstige demotivatie (met respectieve odds ratio's van 3,69 en 4,26) in vergelijking met de risico-indicator 'ondersteuning door de directe leiding'.

## 2.4 Samenhang ondersteunend leiderschap en leermogelijkheden

Figuur 5 brengt de samenhang tussen de situatie van werknemers op het vlak van ondersteuning door hun directe leiding en het voorkomen van een (ernstig) leerdeficit grafisch in beeld.

**Figuur 5: Prevalentie van een (ernstig) leerdeficit bij werknemers die adequaat gecoacht worden, onvoldoende steun krijgen van hun directe leiding c.q. een negatieve relatie hebben met hun directe leiding (2016)**



**Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016**

**Leeswijzer:** De deelgrafiek 'negatieve relatie met de directe leiding' heeft betrekking op een subgroep binnen de categorie 'onvoldoende ondersteuning door de directe leiding'.

Van de werknemers die adequaat gecoacht worden door hun leidinggevende heeft 13,4% af te rekenen met onvoldoende leermogelijkheden en is er bij 4,1% sprake van ernstig leerdeficit. In de groep van werknemers die onvoldoende ondersteuning krijgen van hun directe leiding, registreren we een verdriedubbeling van het aandeel met onvoldoende leermogelijkheden (41,3%) en ruim een verviervoudiging van het risico op een ernstig leerdeficit (prevalentiecijfer: 17,7%). In de subgroep 'negatieve relatie met de directe leiding' loopt het aandeel werknemers met onvoldoende leermogelijkheden en een ernstig leerdeficit op tot 50,5% respectievelijk 25,4%.

De multivariate logistische regressie-analyse in tabel 6, waarbij we de bestudeerde samenhang controleren voor geslacht, leeftijd, beroepsgroep en psychosociale risicofactoren, bevestigt deze (bivariate) bevindingen. Zo ligt de kansverhouding 'onvoldoende/voldoende leermogelijkheden' voor werknemers die een gebrekkige ondersteuning krijgen van hun directe chef (zonder dat er sprake is van een negatieve relatie) ruim drie keer zo hoog (odds ratio = 3,24) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden. Voor werknemers met een negatieve relatie met hun directe leiding registreren we bij de analyse een kansverhouding 'ernstig leerdeficit/geen ernstig leerdeficit' die bijna zes keer hoger ligt (odds ratio = 5,95) dan bij de collega's die adequaat gecoacht worden.

Tabel 6: Knelpunten in de ondersteuning door de directe leiding als voorspeller van een (ernstig) leerdeficit op basis van multivariate logistische regressie en gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, beroepsgroep en risicofactoren in de arbeidssituatie

Persoons- en werkkenmerken	odds ratio's onvoldoende leermogelijkheden	odds ratio's ernstig leerdeficit
<b>Geslacht</b>		
man	R	R
vrouw	1,28	1,38
<b>Leeftijd</b>		
- 30 jaar	R	R
30-39 jaar	1,16	1,07
40-49 jaar	1,61	1,26
50-54	1,68	1,28
55+ jaar	1,71	1,52
<b>Beroepsgroep</b>		
uitvoerende bediende	R	R
kortgeschoolde/geoefende arbeider	2,51	3,20
geschoold arbeider/technicus	1,34	1,36
zorg/onderwijsfuctie	0,37	0,41
professionals/middenkader	0,41	0,28
hoger kader/directie	0,24	0,23
<b>Psychosociale taakeisen</b>		
acceptabele taakeisen	R	R
hoge taakeisen	1,09	1,30
<b>Belastende fysieke arbeidsomstandigheden</b>		
acceptabele belasting	R	R
problematische belasting	1,29	1,31
<b>Regelmogelijkheden</b>		
voldoende regelmogelijkheden	R	R
onvoldoende regelmogelijkheden	6,95	10,83
<b>Ondersteuning door directe leiding</b>		
adequate coaching	R	R
onvoldoende ondersteuning, maar geen negatieve relatie	3,24	2,69
negatieve relatie met directe leiding	6,07	5,95

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016

Leeswijzer:

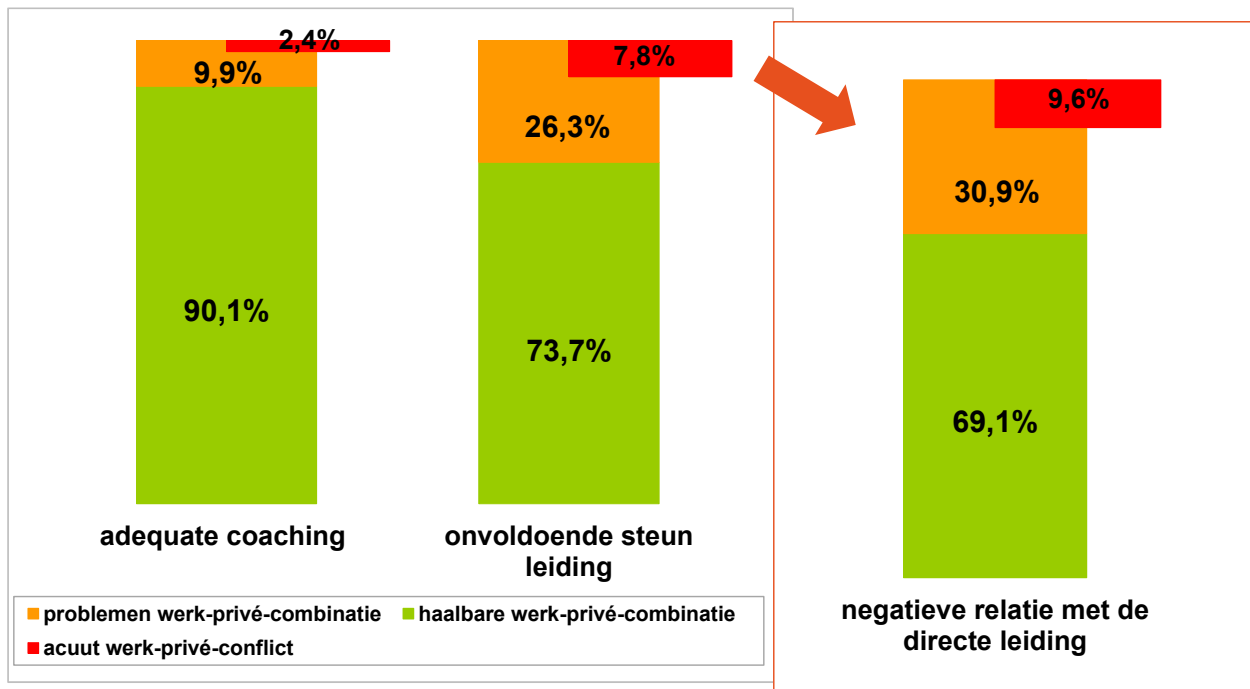
- Interpretatie odd's ratio's:** de kansverhouding 'leerdeficit/voldoende leermogelijkheden' ligt voor werknemers die onvoldoende ondersteuning meekrijgen van hun directe chef (zonder dat er sprake is van een negatieve relatie) ruim driemaal zo hoog (odds ratio = 3,24) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden; de kansverhouding 'ernstig leerdeficit/geen ernstig leerdeficit' ligt voor werknemers met een negatieve relatie met hun directe leiding zes keer hoger (odds ratio = 5,95) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden.
- De variabele '**Psychosociale taakeisen**' combineert de risico-indicatoren 'Werkdruk' en 'Emotionele belasting': hoge taakeisen verwijst naar de situatie waarbij werknemers worden geconfronteerd met 'hoge werkdruk' en/of 'emotioneel belastend werk'. De variabele '**Regelmogelijkheden**' combineert de risico-indicatoren 'Taakvariatie' en 'Autonomie': onvoldoende regelmogelijkheden verwijst naar de situatie waarbij werknemers worden geconfronteerd met 'Routinematig werk' en/of 'Gebrek aan autonomie'.
- R = referentiegroep;** de **odds ratio's in het vet** wijzen op een **significante** samenhang ( $p < 0,05$ ).

We moeten evenwel opmerken dat variabele 'regelmogelijkheden' (en meer bepaald routinewerk en/of een gebrek aan autonomie) een duidelijk krachtiger voorspeller blijkt voor de prevalentie van onvoldoende leermogelijkheden of een ernstig leerdeficit (met respectieve odds ratio's van 6,95 en 10,83) in vergelijking met de *social support*-variabele.

## 2.5 Samenhang ondersteunend leiderschap en werk-privébalans

Figuur 6 brengt de samenhang tussen de situatie van werknemers op het vlak van ondersteuning door hun directe leiding en het voorkomen van (acute) werk-privé-combinatieproblemen grafisch in beeld.

**Figuur 6:** Prevalentie van (acute) problemen met de werk-privé-combinatie bij werknemers die adequaat gecoacht worden, onvoldoende steun krijgen van hun directe leiding c.q. een negatieve relatie hebben met hun directe leiding (2016)



**Bron:** Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016

**Leeswijzer:** De deelgrafiek 'negatieve relatie met de directe leiding' heeft betrekking op een subgroep binnen de categorie 'onvoldoende ondersteuning door de directe leiding'.

Van de werknemers die adequaat gecoacht worden door hun leidinggevende heeft 9,9% af te rekenen met werk-privé-combinatieproblemen en is er bij 2,4% sprake van acuut werk-privé-conflict. In de groep van werknemers die onvoldoende ondersteuning krijgen van hun directe leiding, registreren we bijna een verdriedubbeling van het aandeel dat kampt met werk-privé-combinatieproblemen (26,3%) en met een acuut werk-privéconflict (7,8%). In de subgroep 'negatieve relatie met de directe leiding' loopt het aandeel werknemers met (acute) combinatieproblemen in de werk-privébalans op tot 30,9% respectievelijk 9,6%.

De multivariate logistische regressie-analyse in tabel 7, waarbij we de bestudeerde samenhang controleren voor geslacht, leeftijd, beroepsgroep en psychosociale risicofactoren, ligt in lijn met de (bivariate) bevindingen. Zo ligt de kansverhouding 'problemen met de werk-privé-combinatie/haalbare werk-privé-combinatie' bij werknemers die onvoldoende ondersteuning meekrijgen van hun directe chef (zonder dat er sprake is van een negatieve relatie) ruim dubbel zo hoog (odds ratio = 2,07) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden. Voor werknemers met een negatieve relatie met hun directe leiding ligt deze kansverhouding twee en een half keer hoger (odds ratio = 2,63) dan bij de collega's die adequaat gecoacht worden.

**Tabel 7: Knelpunten in de ondersteuning door de directe leiding als voorspeller van een (acute) problemen met de werk-privé-combinatie op basis van multivariate logistische regressie en gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, beroepsgroep en risicofactoren in de arbeidssituatie**

Persoons- en werkkenmerken	odds ratio's problemen werk-privé-combinatie	odds ratio's acuut werk-privé-conflict
<b>Geslacht</b>		
man	R	R
vrouw	1,09	1,28
<b>Leeftijd</b>		
- 30 jaar	R	R
30-39 jaar	1,24	1,13
40-49 jaar	1,14	0,89
50-54	1,07	1,11
55+ jaar	<b>0,78</b>	<b>0,62</b>
<b>Beroepsgroep</b>		
uitvoerende bediende	R	R
kortgeschoolde/geoefende arbeider	0,87	1,09
geschoold arbeider/technicus	0,93	0,94
zorg/onderwijsfuctie	<b>1,40</b>	1,00
professionals/middenkader	<b>1,66</b>	1,29
hoger kader/directie	<b>2,63</b>	<b>2,36</b>
<b>Psychosociale taakeisen</b>		
acceptabele taakeisen	R	R
hoge taakeisen	<b>6,56</b>	<b>10,72</b>
<b>Belastende fysieke arbeidsomstandigheden</b>		
acceptabele belasting	R	R
problematische belasting	<b>1,63</b>	<b>2,13</b>
<b>Regelmogelijkheden</b>		
voldoende regelmogelijkheden	R	R
onvoldoende regelmogelijkheden	<b>1,29</b>	1,07
<b>Ondersteuning door directe leiding</b>		
adequate coaching	R	R
onvoldoende ondersteuning, maar geen negatieve relatie	<b>2,07</b>	<b>1,96</b>
negatieve relatie met directe leiding	<b>2,63</b>	<b>2,48</b>

**Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016**

**Leeswijzer:**

- **Interpretatie odd's ratio's:** de kansverhouding 'werk-privé-combinatieproblemen/haalbare werk-privé-combinatie' ligt voor werknemers die onvoldoende ondersteuning meekrijgen van hun directe leiding (zonder dat er sprake is van een negatieve relatie) ruim dubbel zo hoog (odds ratio = 2,07) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden, de kansverhouding 'acuut werk-privé-conflict/geen acuut werk-privé-conflict' ligt voor werknemers met een negatieve relatie met hun directe chef twee en een half keer hoger (odds ratio = 2,48) dan bij hun collega's die adequaat gecoacht worden
- De variabele '**Psychosociale taakeisen**' combineert de risico-indicatoren 'Werkdruk' en 'Emotionele belasting': hoge taakeisen verwijst naar de situatie waarbij werknemers worden geconfronteerd met 'hoge werkdruk' en/of 'emotioneel belastend werk'. De variabele '**Regelmogelijkheden**' combineert de risico-indicatoren 'Taakvariatie' en 'Autonomie': onvoldoende regelmogelijkheden verwijst naar de situatie waarbij werknemers worden geconfronteerd met 'Routinematig werk' en/of 'Gebrek aan autonomie'.
- **R = referentiegroep;** de **odd's ratio's in het vet** wijzen op een **significante** samenhang ( $p < 0,05$ ).

De logistische regressie-analyse leert ons evenwel dat variabele 'psychosociale taakeisen' (en meer bepaald hoge werkdruk en/of emotioneel belastend werk) een duidelijk krachtiger voorspeller blijkt voor de prevalentie van een (acute) werk-privé-combinatieproblemen (met respectieve odds ratio's van 6,56 en 10,72) in vergelijking met de risico-indicator 'ondersteuning door de directe leiding'.

## 2.6 Samenhang ondersteunend leiderschap en duurzame inzetbaarheid

Een (al dan niet adequaat) ondersteunende leidinggevende aanpak maakt niet alleen een verschil voor de werkbaarheid van de jobs, maar heeft - zo blijkt uit tabel 8 - ook een aantoonbare impact op het ziekteverzuim en de verloopintentie van de medewerkers en op hun inschatting van de haalbaarheid om door te werken tot de pensioenleeftijd.

**Tabel 8: Prevalentie van frequent en langdurig ziekteverzuim, een hoge verloopintentie en de inschatting dat doorwerken tot de pensioenleeftijd onhaalbaar is bij werknemers die adequaat gecoacht worden, onvoldoende steun krijgen van hun directe leiding c.q. een negatieve relatie hebben met hun directe leiding (2016)**

	frequent ziekteverzuim	langdurig ziekteverzuim	hoge verloopintentie	doorwerken tot pensioen niet haalbaar *
	%	%	%	%
adequate coaching door de directe leiding	7,4	8,7	7,2	36,3
onvoldoende ondersteuning door de directe leiding	15,9	15,3	28,7	64,8
negatieve relatie met de directe leiding	20,9	20,7	37,3	67,5
verschiltoetsing	s/s	s/s	s/s	s/ns
N	10 899	10 422	10 759	6 680

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016

Leeswijzer:

- De categorie met het verschoven rode balkje 'negatieve relatie met de directe leiding' is een subgroep binnen de categorie 'onvoldoende ondersteuning door de directe leiding'.
- Verschiltoetsing** ( $s = significant$  versus  $ns = niet significant$ ): al dan niet statistisch betekenisvol verschil (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$  versus  $p \geq 0,05$ ) tussen werknemers die adequaat gecoacht worden en werknemers die onvoldoende ondersteund worden door hun directe leiding resp. tussen werknemers die onvoldoende ondersteuning meekrijgen van hun directe chef (zonder dat er sprake is van een negatieve relatie) en werknemers die een negatieve relatie hebben met hun directe chef.
- De antwoordpercentages voor 'doorwerken tot pensioen niet haalbaar\*' hebben enkel betrekking op de (relevante) deelgroep van werknemers van **40 jaar en ouder**.

In de groep die adequaat gecoacht wordt door de leidinggevende tellen we in 2016 7,4% frequente verzuimers (dit zijn werknemers die in het afgelopen jaar drie keer of meer afwezig waren op het werk wegens ziekte of ongeval). Bij hun collega's die onvoldoende steun van hun leidinggevende rapporteren noteren we ruim een verdubbeling van dit aandeel (15,9%) en in het geval van een negatieve relatie met de directe chef zelfs bijna een verdrievoudiging (20,9%). Voor langdurig ziekteverzuim (dit zijn werknemers die in het afgelopen jaar meer dan 20 dagen afwezig waren op het werk wegens ziekte of ongeval) registreren we met respectieve percentages van 8,7%, 15,3% en 20,7% een gelijkaardig patroon.

De samenhang tussen ondersteunend leiderschap en de HR-parameter 'verloopintentie' blijkt nog uitgesprokener. Terwijl 7,2% van de werknemers die adequaat gecoacht worden actief op zoek is naar ander werk, ligt dit aandeel zowat vier maal hoger in de groep in een problematische situatie voor ondersteuning door de leidinggevende (28,7%). In de subgroep met een negatieve relatie met de directe chef loopt dit aandeel verder op tot 37,3%.

Ook in de discussie over het langer aan de slag houden/blijven van 'oudere' werknemers blijkt ondersteunend leiderschap een factor van belang. De vraag in de werkbaarheidsmeting 2016 naar de haalbaarheid om in de huidige job door te werken tot de pensioenleeftijd levert een negatief antwoord op bij zowat een derde (36,3%) van de werknemers van veertig jaar en ouder die adequaat gecoacht worden. Bij de collega's veertig-plussers die onvoldoende ondersteuning van hun leidinggevende krijgen loopt dit aandeel op tot bijna twee derde (64,8%).



### 3 Werkbaarheidsprofiel van leidinggevenden onder de loep

Op de vraag in de werkbaarheidsenquête “Heeft u in uw job leiding over andere werknemers?” antwoordt in 2016 zowat een vierde (26,7%) van de respondenten bevestigend op deze vraag. Dit is een significante stijging ten opzichte van de nulmeting 2004, toen nog een aandeel van 22,3% leidinggevenden werd opgetekend. Een blik op de samenstelling van deze deelpopulatie in 2016 leert ons dat:

- ongeveer zes op de tien (61,5%) van de leidinggevenden man is en bijna vier op de tien (38,5%) vrouw is - in 2004 werd nog een 73,6%-26,4%-verdeling opgetekend;
- vijftig-plussers met een aandeel van 35,8% de dominante groep vormen, gevolgd door veertigers (31,1%) en dertigers (21,7%);
- ruim de helft van de leidinggevenden (54,1%) behoren tot de beroepsgroep van professionals en kaderleden, 26,3% heeft een bediende-, zorg- of onderwijsfunctie en 19,7% zijn arbeiders.



In dit hoofdstuk nemen we de werkbaarheidssituatie van leidinggevenden onder de loep en vergelijken deze met die van hun collega's zonder leidinggevende functie. Naast de vergelijkende analyse van de werkbaarheidsgraad en -indicatoren staan we ook stil bij opleidingsparticipatie van leidinggevenden, hun arbeidstijdregelingen, de diffusie van telewerkpraktijken, de pendelproblematiek, de confrontatie met grensoverschrijdend gedrag, ziekteverzuim, verlooptententive en de haalbaarheid om door te werken tot de pensioenleeftijd.

#### 3.1 De evolutie van de werkbaarheidssituatie van leidinggevenden

Het aandeel leidinggevenden met een werkbaar job ligt in 2016 op 52,8%. Tegenover een werkbaarheidsgraad die in het voorbije decennium rond de 57% schommelde is dit een significante achteruitgang. Ook bij werknemers zonder leidinggevende functie wordt deze terugval tussen 2013 en 2016 (van 53,7 naar 50,3%) opgetekend. Tabel 9 leert ons echter dat voor alle meetpunten het aandeel leidinggevenden met werkbaar werk significant hoger ligt dan het corresponderend aandeel bij niet-leidinggevenden.

Figuur 7 brengt met de vergelijking van de werkbaarheidscurves van leidinggevenden en werknemers zonder leidinggevende functie deze vaststellingen visueel in beeld.

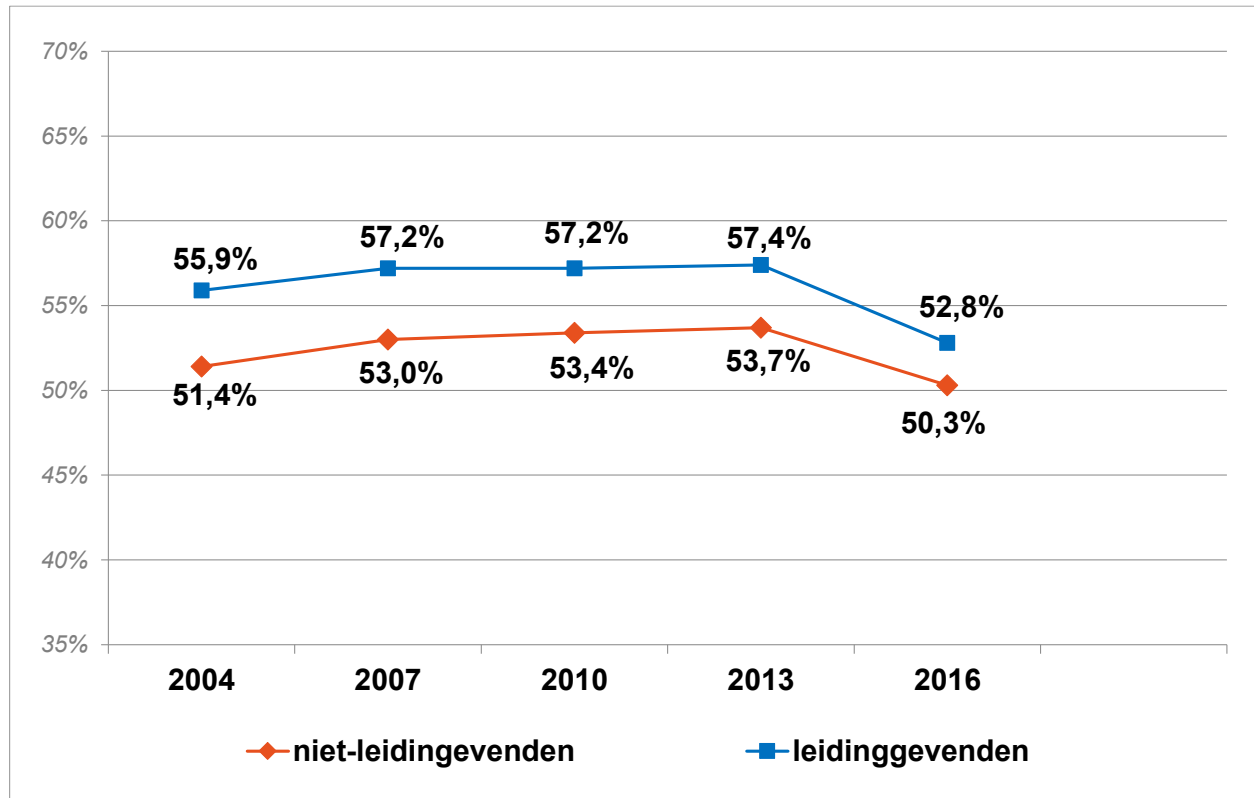
Tabel 9: Evolutie van de werkbaarheidsgraad 2004-2016 bij werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt

		werkbaarheidsgraad				
		2004	2007	2010	2013	2016
		%	%	%	%	%
leidinggevenden		55,9	57,2	57,2	57,4	52,8
	N	2 136	2 308	2 049	3 873	2 810
niet leidinggevenden		51,4	53,0	53,4	53,7	50,3
	N	7 508	6 102	5 742	10 867	7 688
verschiltoetsing		s	s	s	s	s

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2004-2016  
Leeswijzer:

- **Cijfers in het groen/rood** wijzen op een significante (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$ ) stijging/daling van de werkbaarheidsgraad ten opzichte van het vorig meetpunt. Cijfers in een **groen/rood kader** wijzen op een significante (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$ ) stijging/daling van de werkbaarheidsgraad bij een vergelijking van de meetpunten 2004 en 2016.
- **Verschiltoetsing** ( $s = \text{significant versus } ns = \text{niet significant}$ ): al dan niet statisch betekenisvol verschil (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$  versus  $p \geq 0,05$ ) in de werkbaarheidsgraad van werknemers met en zonder leidinggevende functie.

**Figuur 7: Evolutie van de werkbaarheidsgraad 2004-2016 bij werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt**



Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2004-2016

## 3.2 Een blik op de werkbaarheidsknelpunten van leidinggevenden

Tabel 10 brengt de evolutie van de situatie van leidinggevenden voor werkstress, (de)motivatie, (onvoldoende) leermogelijkheden en werk-privé-balans(problemen) in kaart, tabel 11 vergelijkt de werkbaarheidsindicatoren 2016 voor werknemers met een leidinggevende functie met deze voor de collega's zonder leidinggevende functie.

In 2016 kampt 36,8% van de leidinggevenden op de Vlaamse arbeidsmarkt met werkstressklachten: dit is een significante toename van de problematische groep in vergelijking met de werkbaarheidsbevraging 2013 (31,6%) en met de nulmeting 2004 (32,9%). Tussen 2013 en 2016 registreren we tevens een significante stijging in het aandeel leidinggevenden met burn-outsymptomen van 11,2% naar 14,1%. De kengetallen voor werkstressklachten en burn-outsymptomen voor leidinggevenden liggen daarmee in 2016 significant hoger dan die van niet-leidinggevenden (waar respectieve percentages van 33,2% en 11,7% worden opgetekend).

Terwijl we bij de werkbaarheidsmetingen 2007 en 2010 nog een daling van het aandeel leidinggevenden met motivatieproblemen registreerden (van 14,4% naar 12,0%), stijgt de relatieve omvang van deze groep sindsdien opnieuw naar 14,1% in 2013 en naar 16,9% in 2016: over de volledige meetperiode 2004-2016 is er daarmee dan ook sprake van een significante achteruitgang. De acuut-problematische situatie van ernstige demotivatie komt bij leidinggevenden slechts in beperkte mate voor: het voor 2016 geregistreerde aandeel van 6,5% verschilt bovendien niet significant van het bij de nulmeting opgetekend percentage. De kengetallen voor motivatieproblemen en ernstige demotivatie bij leidinggevenden liggen beneden die van hun collega's zonder leidinggevende functie (waar in 2016 respectieve percentages van 20,8% en 9,2% werden gemeten).

Ook de groep leidinggevenden met onvoldoende leermogelijkheden (8,6% in 2016) en met een ernstig leerdeficit (2,3% in 2016) blijft in omvang beperkt, zeker als we dit vergelijken met de situatie bij niet-leidinggevenden (waar respectieve percentages van 20,6% en 7,4% worden opgetekend). Over de volledige meetperiode 2004-2016 worden voor deze werkbaarheidsindicator - althans bij leidinggevenden - geen structurele verschuivingen vastgesteld.

Ook de kengetallen voor de indicator werk-privé-balans blijven stabiel over het afgelopen decennium: in 2016 heeft 17,0% van de leidinggevenden af te rekenen met werk-privé-combinatieproblemen, bij ruim een derde daarvan of 4,7% is er sprake van een acuut werk-privé-conflict. Een (acuut-) problematische werk-privé-balans komt beduidend frequenter voor bij leidinggevenden dan bij de medewerkers zonder leidinggevende functie (waar in 2016 respectieve percentages van 10,4% en 2,6% werden opgetekend).

Tabel 10: Werkbaarheidsindicatoren voor leidinggevend en op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004 - 2016

werkbaarheidsindicatoren		2004	2007	2010	2013	2016
		%	%	%	%	%
werkstress	geen werkstress	67,1	67,8	66,9	68,4	63,2
	werkstressklachten	32,9	32,2	33,1	31,6	36,8
	burn-outsymptomen	12,3	10,7	11,1	11,2	14,1
N		2 169	2 543	2 244	4 045	2 894
motivatie	gemotiveerd aan de slag	85,8	85,6	88,0	85,9	83,1
	motivatieproblemen	14,2	14,4	12,0	14,1	16,9
	ernstige demotivatie	5,4	5,7	4,7	5,5	6,5
N		2 175	2 543	2 258	4 051	2 896
leermogelijkheden	voldoende leermogelijkheden	91,1	89,9	91,9	92,0	91,4
	onvoldoende leermogelijkheden	8,9	10,1	8,1	8,0	8,6
	ernstig leerdeficit	2,2	2,6	2,3	2,2	2,3
N		2 362	2 366	2 105	3 973	2 881
werk-privé-balans	haalbare werk-privécombinatie	82,2	84,0	84,3	84,2	83,0
	problemen werk-privécombinatie	17,8	16,0	15,7	15,8	17,0
	acuut werk-privé-conflict	5,1	3,6	3,5	4,0	4,7
N		2 370	2 549	2 261	4 044	2 896

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2004-2016

Leeswijzer:

- **Cijfers in het groen/rood** wijzen op een significante (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$ ) verbetering/verslechtering in de kengetallen ten opzichte van het vorig meetpunt. Cijfers in een **groen/rood kader** wijzen op een significante (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$ ) verbetering/verslechtering in de kengetallen bij een vergelijking van de meetpunten 2004 en 2016.
- De acuut-problematische **categorie met het rode balkje** is een subgroep binnen de problematische categorie (oranje balkje) maar het aandeel wordt gepercenteerd op de totale deelpopulatie.

Tabel 11: Vergelijking werkbaarheidsindicatoren voor leidinggevende en niet-leidinggevende werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt (2016)

werkbaarheidsindicatoren		leidinggevend	niet leidinggevend	verschiltoetsing
		%	%	
werkstress	geen werkstress	63,2	66,8	s
	werkstressklachten	36,8	33,2	s
	burn-outsymptomen	14,1	11,7	s
N		2 894	7 916	
motivatie	gemotiveerd aan de slag	83,1	79,2	s
	motivatieproblemen	16,9	20,8	s
	ernstige demotivatie	6,5	9,2	s
N		2 896	7 940	
leermogelijkheden	voldoende leermogelijkheden	91,4	79,4	s
	onvoldoende leermogelijkheden	8,6	20,6	s
	ernstig leerdeficit	2,3	7,4	s
N		2 881	7 903	
werk-privé-balans	haalbare werk-privécombinatie	83,0	89,6	s
	problemen werk-privécombinatie	17,0	10,4	s
	acuut werk-privé-conflict	4,7	2,6	s
N		2 896	7 946	

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016



















Leeswijzer:

- **Verschiltoetsing** ( $s = significant$  versus  $ns = niet significant$ ): al dan niet statistisch betekenisvol verschil (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$  versus  $p \geq 0,05$ ) tussen de werknemers met en zonder leidinggevende functie.
- De acuut-problematische **categorie met het rode balkje** is een subgroep binnen de problematische categorie (oranje balkje) maar het aandeel wordt gepercenteerd op de totale deelpopulatie.

### 3.3 Werkbaarheidsrisico's voor leidinggevende werknemers in kaart gebracht

Tabel 12 brengt de evolutie in de risico-indicatoren voor leidinggevend en in kaart, tabel 13 vergelijkt de situatie van leidinggevend en met die van niet-leidinggevend en.

Tabel 12: Risico-indicatoren voor leidinggevend en op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004 - 2016

risico-indicatoren		2004	2007	2010	2013	2016
		%	%	%	%	%
werkdruk	 acceptabele werkdruk	55,0	60,1	58,8	60,4	53,1
	 hoge werkdruk	45,0	39,9	41,2	39,6	46,9
	 zeer hoge werkdruk	18,9	17,1	17,2	15,8	22,4
	N	2 358	2 366	2 106	3 976	2 881
emotionele belasting	 geen emotioneel belastend werk	70,0	72,5	71,9	73,7	71,5
	 emotioneel belastend werk	30,0	27,5	28,1	26,3	28,5
	 emotionele overbelasting	5,8	5,9	5,7	5,0	6,2
	N	2 357	2 363	2 103	3 978	2 876
taakvariatie	 geen routinematig werk	90,6	89,5	90,2	90,0	89,3
	 routinematig werk	9,4	10,5	9,8	10,0	10,7
	 extreem routinematig werk	2,6	3,2	3,3	3,2	3,2
	N	2 360	2 366	2 100	3 980	2 877
autonomie	 voldoende autonomie	91,9	91,2	91,3	91,5	91,7
	 gebrek aan autonomie	8,1	8,8	8,7	8,5	8,3
	 acuut gebrek aan autonomie	1,9	2,4	2,0	1,9	1,7
	N	2 363	2 369	2 107	3 970	2 876
ondersteuning leiding	 voldoende steun directe leiding	83,9	85,6	85,3	86,1	86,3
	 onvoldoende steun directe leiding	16,1	14,4	14,7	13,9	13,8
	 negatieve relatie met directe leiding	6,0	5,8	4,8	5,2	4,9
	N	2 347	2 349	2 106	3 967	2 880
arbeidsomstandigheden	 geen belastende arbeidsomstandigheden	90,2	88,2	88,5	89,3	86,8
	 belastende arbeidsomstandigheden	9,8	11,8	11,5	10,7	13,2
	 zeer hoge fysieke belasting	3,6	5,1	3,5	3,4	5,3
	N	2 366	2 581	2 284	4 098	2 941

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2004-2016

Leeswijzer:

- **Cijfers in het groen/rood** wijzen op een significante (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$ ) verbetering/verslechtering in de risico-indicatoren ten opzichte van het vorig meetpunt. Cijfers in een **groen/rood kader** wijzen op een significante (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$ ) verbetering/verslechtering in de kengetallen bij een vergelijking van de meetpunten 2004 en 2016.
- De acuut-problematische **categorie met het rode balkje** is een subgroep binnen de problematische categorie (oranje balkje) maar het aandeel wordt gepercentageerd op de totale deelpopulatie.

Terwijl het aandeel leidinggevend en dat geconfronteerd wordt met een problematisch hoge werkdruk tussen 2004 en 2007 nog daalde van 45,0% naar 39,9%, registreren we sinds 2013 opnieuw een scherp toename naar 46,9%. Deze combinatie van een positieve en een negatieve evolutie verklaart waarom we over de volledige meetperiode geen significante verschuivingen in de kengetallen voor hoge werkdruk optekenen. Dit is wel het geval voor het aandeel leidinggevend en in een acuut-problematische situatie van zeer hoge werkdruk: de relatieve omvang van deze groep steeg met ongeveer een vijfde van 18,9% in 2004 naar 22,4% in 2016. Vermelde kengetallen voor hoge werkdruk en zeer hoge werkdruk liggen beduidend hoger dan deze voor niet-leidinggevend en (waar respectieve percentages van 33,2% en 14,1% worden opgetekend).



















Ook voor de andere belastingsindicatoren registreren we een negatieve ontwikkeling bij de meest recente meting: het aandeel leidinggevend en dat in 2016 in een emotionele belastende werksituatie verkeert ligt met 28,5% significant hoger dan in 2013 (26,3%), de omvang van de groep blootgesteld aan belastende arbeidsomstandigheden stijgt van 10,7% in 2013 naar 13,2%

in 2016. De vermelde kengetallen wijken significant af van corresponderende indicatorscores bij de collega's zonder leidinggevende functie, in negatieve zin voor emotionele belasting (met 21,0% van de niet-leidinggevendenden in een problematische situatie) en in positieve zin voor belastende arbeidsomstandigheden (met 15,5% van de niet-leidinggevendenden in een problematische situatie).

Een gebrek aan taakvariatie en autonomie in de jobuitoefening zijn risico's waar leidinggevendenden beduidend minder vaak mee te maken hebben. In 2016 heeft 10,7% van de leidinggevendenden routinematig werk en 3,2% extreem routinematig werk (kengetallen niet-leidinggevendenden: 28,9% en 13,1%) en wordt 8,3% van de leidinggevendenden geconfronteerd met een gebrek aan autonomie en 1,7% met een acuut gebrek aan autonomie (kengetallen niet-leidinggevendenden: 23,3% en 7,9%). Voor beide risico-indicatoren registreren we geen significante schommelingen in het afgelopen decennium.

Ook voor werknemers met een leidinggevende functie is support van hún chef (hiërarchisch niveau +1) cruciaal voor de werkbaarheid van hun job: in 2016 wordt 86,3% van de leidinggevende werknemers adequaat gecoacht (een significante vooruitgang in vergelijking in 2004, toen dit maar voor 83,9% het geval was), krijgt 13,8% onvoldoende ondersteuning en heeft 4,9% een negatieve relatie met zijn/haar directe leiding. Deze kengetallen verschillen niet significant van deze voor niet-leidinggevende medewerkers.

Tabel 13: Risico-indicatoren voor leidinggevende en niet-leidinggevende werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt (2016)

risico-indicatoren	leidinggevendenden		niet leidinggevendenden	verschiltoetsing
	%		%	
werkdruk	 acceptabele werkdruk	53,1	66,8	s
	 hoge werkdruk	46,9	33,2	s
	 zeer hoge werkdruk	22,4	14,1	s
	N	2 881	7 913	
emotionele belasting	 geen emotioneel belastend werk	71,5	79,0	s
	 emotioneel belastend werk	28,5	21,0	s
	 emotionele overbelasting	6,2	4,6	s
	N	2 876	7 907	
taakvariatie	 geen routinematig werk	89,3	71,1	s
	 routinematig werk	10,7	28,9	s
	 extreem routinematig werk	3,2	13,1	s
	N	2 877	7 909	
autonomie	 voldoende autonomie	91,7	76,7	s
	 gebrek aan autonomie	8,3	23,3	s
	 acuut gebrek aan autonomie	1,7	7,9	s
	N	2 876	7 891	
ondersteuning leiding	 voldoende steun directe leiding	86,3	85,7	ns
	 onvoldoende steun directe leiding	13,8	14,3	ns
	 negatieve relatie met directe leiding	4,9	5,1	ns
	N	2 880	7 900	
arbeidsomstandigheden	 geen belastende arbeidsomstandigheden	86,8	84,5	s
	 belastende arbeidsomstandigheden	13,2	15,5	s
	 zeer hoge fysieke belasting	5,3	5,8	ns
	N	2 941	8 050	

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016

Leeswijzer:

- **Verschiltoetsing** (*s* = significant versus *ns* = niet significant): al dan niet statisch betekenisvol verschil (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$  versus  $p \geq 0,05$ ) tussen de werknemers met en zonder leidinggevende functie.
- De acuut-problematische **categorie met het verschoven rode balkje** is een subgroep binnen de problematische categorie (oranje balkje) maar het aandeel wordt gepercentageerd op de totale deelpopulatie.

### 3.4 Aanvullende informatie over de arbeidssituatie van leidinggevend

In de werkbaarheidsenquêtes wordt - naast de besproken indicatoren - ook aanvullende informatie opgevraagd over de arbeidssituatie en werkbeleving. Bij de meting 2016 bij werknemers werden gegevens verzameld over opleidingsparticipatie, arbeidstijdregelingen, telewerk, pendeltijden, grensoverschrijdend gedrag, ziekteverzuim, verloopintentie en de haalbaarheid om door te werken tot de pensioenleeftijd. We lijsten in dit hoofdstuk deze informatie op voor de leidinggevend en vergelijken hun situatie met die van de werknemers zonder leidinggevende functie.

#### 3.4.1 Opleidingsparticipatie

In tabel 14 vinden we cijfergegevens van de werkbaarheidsmeting 2016 over opleidingsparticipatie. Het aandeel leidinggevend, dat in het afgelopen jaar deelnam aan een bijscholing of bedrijfstraining, bedraagt 63,9%. Dit participatiepercentage ligt beduidend hoger dan het corresponderende cijfer voor werknemers zonder leidinggevende functie (55,6%).

Tabel 14: Opleidingsparticipatie van werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2016

	leidinggevend	niet leidinggevend	verschiltoetsing
	%	%	
deelname aan bijscholing of bedrijfstraining in het afgelopen jaar	63,9	55,6	s

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016

Leeswijzer: De codering **s/ns** wijst er op dat bij toetsing een al dan niet significant verschil werd vastgesteld (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$ ) tussen de meetgegevens voor werknemers met en zonder leidinggevende functie.

#### 3.4.2 Atypische werktijden

De informatie over het aandeel (leidinggevende en niet leidinggevende) werknemers in specifieke arbeidstijdregelingen (deeltijds werk, onvoorspelbare werkroosters, nachtarbeid, overwerk, behandeling e-mails of telefonische bereikbaarheid buiten de werkuren) wordt opgelijst in tabel 15.

In 2016 werkt 15,5% van de leidinggevend deeltijds (met 13,1% 'grote' en 2,4% 'kleine' deeltijdse contracten). Het aandeel grote en kleine deeltijders ligt bij leidinggevende werknemers beduidend lager dan bij werknemers zonder leidinggevende functie (waar respectieve percentages van 25,3% en 11,0% worden opgetekend).

Van de leidinggevende werknemers wordt 35,4% sporadisch en 22,2% frequent met wijzigingen in het uurrooster geconfronteerd. Leidinggevend hebben vaker met frequente roosterwijzigingen te maken dan hun niet-leidinggevende collega's (13,9%).

Zowat een zesde van de leidinggevend verricht op regelmatige basis nachtarbeid (dit zijn prestaties tussen 23u00 en 5u00). Bij 6,4% gaat het om gemiddeld 1 à 2 nachtprestaties per maand, bij 8,7% om 3 tot 10 nachtprestaties per maand en bij 1,6% om meer dan 10 nachtprestaties per maand.



Tabel 15: Arbeidstijdregimes van werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2016

	leidinggevend	niet leidinggevend	verschiltoetsing
	%	%	
<b>verdeling voltijders - deeltijders</b>			
voltijders	84,5	63,7	
deeltijders ≥ 60%	13,1	25,3	s
deeltijders < 60%	2,4	11,0	
<b>roosterwijzigingen</b>			
geen	42,4	50,3	
sporadisch	35,4	35,8	s
frequent	22,2	13,9	
<b>nachtarbeid</b>			
geen nachtwerk	83,4	87,7	
1-2 nachtprestaties/maand	6,4	4,2	s
3-10 nachtprestaties/maand	8,7	6,3	
>10 nachtprestaties/maand	1,6	1,8	
<b>overwerk</b>			
geen/sporadisch overwerk	41,0	65,1	
frequent overwerk met recuperatie	21,4	16,7	s
frequent overwerk zonder recuperatie	37,7	18,2	
<b>behandeling e-mails buiten de werkuren</b>			
neen	29,0	51,3	
sporadisch	26,5	23,0	s
regelmatig	44,4	25,7	
<b>telefonische bereikbaarheid buiten de werkuren</b>			
neen	10,9	30,7	
sporadisch	28,6	34,6	s
regelmatig	60,5	34,7	
<b>effectieve gemiddelde wekelijkse arbeidsduur voltijders (aantal uren per week)</b>			
	43,9	40,3	s

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016

**Leeswijzer:** De codering **s/ns** wijst er op dat bij toetsing een al dan niet significant verschil werd vastgesteld (Pearson  $\chi^2$  of ANOVA-F,  $p < 0,05$ ) tussen de meetgegevens voor werknemers met en zonder leidinggevende functie.

Bijna 6 op de 10 leidinggevend (59,0%) werkt regelmatig over, bij 37,7% gaat het om structureel overwerk zonder inhaalrust. Vooral structureel overwerk komt meer voor bij leidinggevend in vergelijking met de werknemers zonder leidinggevende functie (waar een overeenstemmend percentage van 18,2% wordt opgetekend). De gemiddelde effectieve wekelijkse arbeidsduur van leidinggevend in een voltijds regime ligt met 43,9 uur bijna vier uur boven het weekgemiddelde van 40,3 uur, dat bij de collega's zonder leidinggevende functie wordt opgetekend.



Ook het aandeel werknemers met een leidinggevende functie, die buiten de werkuren thuis regelmatig e-mails behandelen (44,4%) of telefonisch bereikbaar (moeten) zijn (60,5%), ligt beduidend hoger dan dat bij hun niet leidinggevende collega's (waar respectieve percentages van 25,7% en 34,7% worden geregistreerd)

### 3.4.3 Telewerken

Tabel 16 bevat informatie over de verspreiding van telethuiswerk in 2016 en vergelijkt deze gegevens voor werknemers met en zonder leidinggevende functie.

**Tabel 16: Aandeel telethuiswerkers bij werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2016**

	leidinggeven	niet leidinggeven	verschil-toetsing
	%	%	
geen telethuiswerk	73,8	85,0	
sporadisch telethuiswerk (< 1 dag/week)	15,9	6,5	s
systematisch telethuiswerk (≥ 1 dag/week)	10,3	8,5	

**Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016**

**Leeswijzer:** De codering **s/ns** wijst er op dat bij toetsing een al dan niet significant verschil werd vastgesteld (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$ ) tussen de meetgegevens voor werknemers met en zonder leidinggevende functie.

De formule is bij leidinggeven met 15,9% sporadische en 10,3% systematische telethuiswerkers breder ingeburgerd dan bij hun niet-leidinggevende collega's (waar 6,5% sporadische en 8,5% systematische telethuiswerkers worden geteld).

### 3.4.4 Woon-werk-verkeer en pendeltijden

Bijna een derde (30,8%) van de leidinggeven is dagelijks minder dan een half uur op weg 'van en naar het werk', ruim een vierde (28,6%) besteedt tussen een half uur en een uur aan het woon-werk-verkeer, bij een ander vierde (26,7%) ligt de dagelijkse pendeltijd tussen een uur en twee uur en 13,9% is dagelijks twee uur of langer onderweg.

**Tabel 17: Dagelijkse pendeltijd van werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2016**

	leidinggeven	niet leidinggeven	verschil-toetsing
	%	%	
minder dan een half uur	30,8	37,8	
minstens een half uur maar minder dan een uur	28,6	30,1	s
minstens een uur maar minder dan twee uur	26,7	22,8	
twee uur of meer	13,9	9,3	

**Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016**

**Leeswijzer:** De codering **s/ns** wijst er op dat bij toetsing een al dan niet significant verschil werd vastgesteld (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$ ) tussen de meetgegevens voor werknemers met en zonder leidinggevende functie.

Tabel 17 leert ons dat pendeltijden van werknemers met een leidinggevende functie significant afwijken van die van hun collega's zonder leidinggevende functie: het aandeel met een dagelijkse verplaatsingstijd van een uur of meer ligt bij eerstgenoemde groep met 40,6% zowat een vijfde hoger dan de 32,1% bij de laatstgenoemde groep.

### 3.4.5 Grensoverschrijdend gedrag

Tabel 18 inventariseert de informatie uit de werkbaarheidsenquête 2016 over het voorkomen van verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag: (fysieke) agressie, (verbale) intimidatie of bedreiging, ongewenst seksueel gedrag en pesten.

**Tabel 18: Aandeel werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt die slachtoffer waren van grensoverschrijdend gedrag in 2016**

	leidinggevend	niet leidinggevend	verschiltoetsing
	%	%	
<b>slachtoffer van lichamelijk geweld</b>			
nooit	95,7	94,7	
sporadisch	3,7	4,7	ns
regelmatig	0,6	0,6	
<b>slachtoffer van intimidatie of bedreiging</b>			
nooit	83,2	84,4	
sporadisch	14,4	13,1	ns
regelmatig	2,4	2,5	
<b>slachtoffer van ongewenst seksueel gedrag</b>			
nooit	98,6	97,2	
sporadisch	1,4	2,6	s
regelmatig	0	0,2	
<b>slachtoffer van pesten</b>			
nooit	92,4	90,4	
sporadisch	6,5	7,9	s
regelmatig	1,1	1,7	

**Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016**

**Leeswijzer:** De codering s/ns wijst er op dat bij toetsing een al dan niet significant verschil werd vastgesteld (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$ ) tussen de meetgegevens voor werknemers met en zonder leidinggevende functie.

Het aandeel leidinggevend dat in het afgelopen jaar slachtoffer werd van ongewenst seksueel gedrag (1,4%) of pesten (7,6%) ligt significant lager dan bij de werknemers zonder leidinggevende functie (waar respectieve percentages van 2,8% en 9,6% worden opgetekend).

De slachtofferscores bij leidinggevend voor lichamelijk geweld (4,3%) en intimidatie of bedreiging (16,6%) verschillen niet significant van deze bij hun niet leidinggevende collega's.

### 3.4.6 Indicatoren voor duurzame inzetbaarheid

Tabel 21 bevat een aantal indicatoren van duurzame inzetbaarheid voor 2016, met gegevens over (frequent en langdurig) ziekteverzuim, de verloopintentie en werkonzekerheid bij werknemers en hun inschatting van de haalbaarheid om (in de huidige job) door te werken tot de pensioenleeftijd.

**Tabel 19: Gerapporteerd ziekteverzuim, verloopintentie, inschatting werkonzekerheid en haalbaarheid om door te werken tot het pensioen bij werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2016**

	leidinggevend	niet leidinggevend	verschil-toetsing
	%	%	
<b>ziekteverzuim</b>			
frequent ziekteverzuim (≥ 3 keer afwezig/in afgelopen jaar)	6,3	9,3	s
langdurig ziekteverzuim ( > 20 dagen afwezig/in afgelopen jaar)	7,6	10,4	s
<b>verloopintentie en werkonzekerheid</b>			
regelmatig op zoek naar ander werk	9,5	10,5	ns
kans op jobverlies groot	1,5	3,8	s
<b>haalbaarheid pensioen*</b>			
doorwerken in huidige job tot pensioen haalbaar	62,5	59,0	
doorwerken tot pensioen haalbaar, mits aangepast werk	34,3	36,9	s
doorwerken tot pensioen niet haalbaar	3,2	4,1	

**Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016**

**Leeswijzer:**

- De codering s/ns wijst er op dat bij toetsing een al dan niet significant verschil werd vastgesteld (Pearson  $\chi^2$ ;  $p < 0,05$ ) tussen de meetgegevens voor werknemers met en zonder leidinggevende functie.
- De antwoordpercentages voor de variabele 'haalbaarheid pensioen\*' hebben enkel betrekking op de (relevante) deelgroep van 40 jaar en ouder

In het jaar vóór de meting was 6,3% van de leidinggevend drie keer of meer afwezig en 7,6% meer dan 20 dagen afwezig wegens ziekte of ongeval. Het frequent en langdurig ziekteverzuim ligt bij leidinggevend significant lager dan bij werknemers zonder leidinggevende functie (waar corresponderende percentages van 9,3% en 10,4% werden opgetekend).

Met een aandeel van 9,5%, dat actief op zoek is naar ander werk, verschilt de indicatorscore voor verloopintentie bij leidinggevend niet significant van deze voor hun niet-leidinggevende collega's. Voor werkonzekerheid registreren we wel een significante afwijking: 1,5% van de leidinggevend schat de kans om in de nabije toekomst werkloos te worden hoog in tegenover 3,8% bij de medewerkers.

Gepeild naar de haalbaarheid om in de huidige job door te werken tot het pensioen, beoordeelt 62,5% van de leidinggevend daartoe in staat te zijn is, geeft 34,3% aan dat langer doorwerken enkel kan mits aangepast werk (lichter werk, deeltijds werk) en schat 3,2% dit in als een onhaalbare opdracht. Hun 'langer werken'-rapport oogt daarmee net iets positiever dan dat van de niet-leidinggevende collega's (waar we 59,0%, 36,9% en 4,1% als respectieve percentages registreren).

## Referentielijst

- Bourdeaud'hui, R., & Vanderhaeghe, S. (2016a). *Werkbaarheidsprofiel leidinggevenden. Analyse op basis van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor voor werknemers, 2004 - 2013*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <http://www.serv.be/node/10464>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2016b). *Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <http://www.serv.be/node/10913>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2017a). *Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016 - werknemers*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <http://www.serv.be/node/11125>
- Bourdeaud'hui, R., Vanderhaeghe, S., & Janssens F. (2017b). *Wat maakt werk werkbaar voor werknemers? Onderzoek naar determinanten van werkbaar werk op basis van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2004-2007-2010-2013-2016* Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <http://www.serv.be/node/11667>
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum