



ONDERWEG NAAR MEER WERKBAAR WERK: KAN DE LEIDINGGEVENDE HET VERSCHIL MAKEN?

INZICHTEN OVER LEIDERSCHAP EN JOBKWALITEIT UIT DE WERKBAARHEIDSMONITOR 2019



Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid,
Wetstraat 34-36, 1040 Brussel - W www.serv.be/stichting - T +32 2 209 01 11 - E info@serv.be

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Publicatiedatum 7 december 2022

Contactpersoon	Ria Bourdeaud'hui	rbourdeaudhui@serv.be
	Frank Janssens	fjanssens@serv.be
	Stephan Vanderhaeghe	svanderhaeghe@serv.be

Inhoud

Samenvatting	4
Inleiding	7
1. Ondersteunend leiderschap in Vlaamse bedrijven en instellingen	11
1.1 Vijf op de zes krijgt voldoende steun van de leidinggevende	11
1.2 Vrouwen, jongeren en hooggeschoolden krijgen (iets) vaker de nodige steun van hun direct leidinggevende	12
1.3 Witte boordwerkers best gecoacht	13
2. De impact van leiding geven op werkbaarheid onderzocht	15
2.1 Adequate coaching verkleint werkstressrisico	15
2.2 Leidinggevende aanpak cruciaal voor motivatie van medewerkers	18
2.3 Leidinggevende heeft belangrijke invloed op de leerkansen van medewerkers	20
2.4 Aandacht van de chef voor de werk-privé-balans kan het verschil maken	23
2.5 Samenvattende kijk op de werkbaarheidsimpact van leiding geven	25
2.6 Samenhang ondersteunend leiderschap en duurzame inzetbaarheid	26
3. Werkbaarheidsprofiel van leidinggevend	29
3.1 Een blik op de werkbaarheidsknelpunten van leidinggevend	29
3.2 Werkbaarheidsrisico's voor leidinggevende werknemers in kaart gebracht	32
3.3 Aanvullende informatie over de arbeidssituatie van leidinggevend	35
Referentielijst	41
Lijst met figuren en tabellen	42

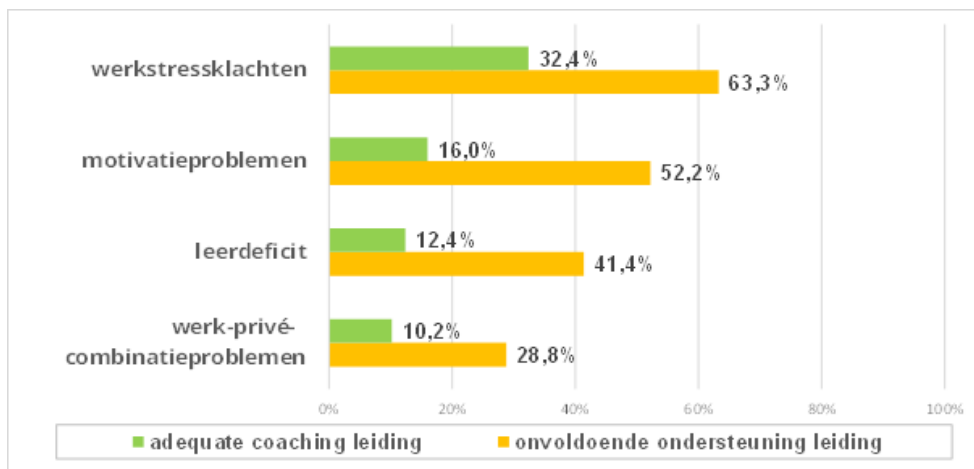
Samenvatting

Het overgrote deel van de werknemers in Vlaamse bedrijven en instellingen wordt adequaat gecoacht door hun direct leidinggevende. In het afgelopen anderhalve decennium werd op het vlak van ondersteunend leiderschap bovendien nog vooruitgang geboekt: de werkbaarheidsmonitor 2004 registreerde 83,9% werknemers die de nodige ondersteuning krijgen van hun leidinggevende en dit cijfer loopt op tot 85,6% bij de meest recente werkbaarheidsmeting in 2019.

Samenhang tussen leidinggeven en werkbaarheid in beeld

Dit is goed nieuws, want ondersteunend leiderschap blijkt een sleutelvariabele voor het welzijn van werknemers op het werk. Van de werknemers die adequaat gecoacht worden door hun leidinggevende heeft 54,9% een job die op alle werkbaarheidscriteria positief scoort. Bij de collega's die onvoldoende ondersteuning krijgen ligt dit aandeel op 18,0%.

Voorkomen van werkbaarheidsknelpunten bij al dan niet adequate ondersteuning



Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

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

- 63,3% heeft af te rekenen met werkstressklachten (een verdubbeling van het risico in vergelijking met de groep die adequate ondersteuning krijgt en waar we een corresponderend prevalentiecijfer van 32,4% registreren);

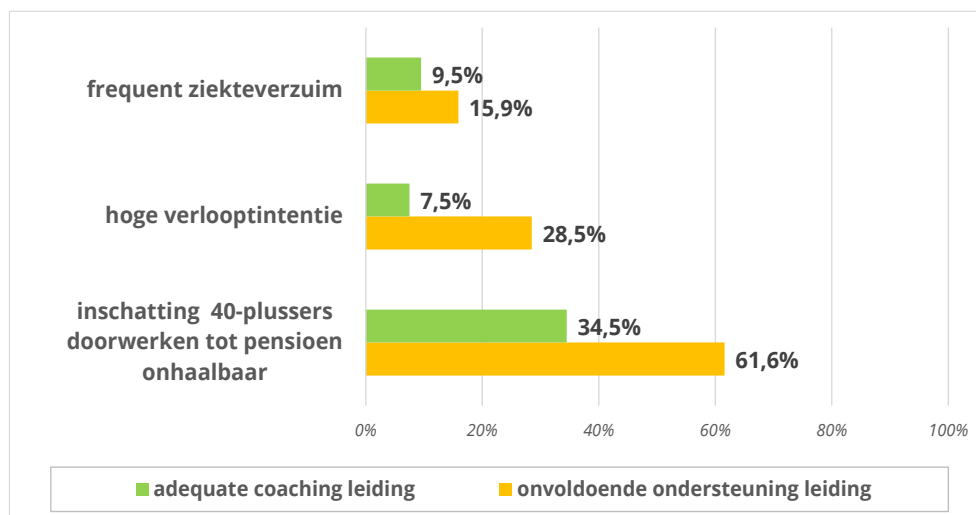
- 52,2% kampt met motivatieproblemen (een aandeel dat drie keer hoger ligt dan de 16,0% bij werknemers die adequaat ondersteund worden door hun leidinggevende);
- 41,4% rapporteert een leerdeficit (ruim een verdrievoudiging van het aandeel met onvoldoende leermogelijkheden in vergelijking met de 12,4% die we optekenen bij de collega's die adequaat gecoacht worden);
- 28,8% botst op werk-privé-combinatieproblemen (bijna driedubbel zo hoog als bij de controlegroep van werknemers die voldoende ondersteuning van hun leidinggevende krijgen en waar 10,2% dit soort combinatieproblemen signaleert).

Uiteraard spelen naast de aanpak van de leidinggevende nog andere factoren een rol in het werkbaarheidsvraagstuk. Onze analyses leren dat ook de aanpak van risico's in de arbeidssituatie, zoals een (te) hoge werkdruk of een gebrek aan regel mogelijkheden bij medewerkers, noodzakelijk is om werkbaarheidsproblemen te voorkomen. De chef kan het met andere woorden niet allemaal oplossen. Het genuanceerde antwoord op de vraag in de titel van dit rapport luidt daarmee dat de leidinggevende voor een (belangrijk) deel het verschil kan maken voor de werkbaarheid van zijn/haar medewerkers.

Impact op duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Een gebrekkige ondersteuning blijft daarom ook niet zonder gevolgen voor de (duurzame) inzetbaarheid van de medewerkers.

Verzuim, verloop en vroegtijdige uittrede bij al dan niet adequate ondersteuning



Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Werknemers, die onvoldoende steun krijgen van hun leidinggevende, blijken 2019 beduidend vaker frequent afwezig wegens ziekte dan hun collega's die adequaat gecoacht worden (15,9% versus 9,5%), zijn vier keer zo vaak actief op zoek naar ander werk (28,5% versus 7,5%) en schatten de haalbaarheid om in de huidige job door te werken tot de pensioenleeftijd duidelijk pessimistischer in (61,6% versus 34,5% van de 40-plussers ziet dat langer doorwerken als een irrealistische opgave).

En wat met de jobkwaliteit van de leidinggevende zelf?

De aanpak van de leidinggevende aanpak in een team of afdeling blijkt van belang voor de jobkwaliteit en voor een aantal actuele HR-uitdagingen, maar hoe zit het met de werkbaarheidssituatie van de leidinggevende zelf? De scherpe terugval van het aandeel leidinggevendenden met een over de hele lijn werkbare job in de afgelopen jaren (van 57,4% in 2013 naar 52,9% in 2019) rechtvaardigt in ieder geval de nodige (beleids)aandacht voor de arbeidssituatie en werkbeleving van managers, ploegbazen en teamleiders.

Vooraf de hoge en stijgende probleemscores voor psychische vermoeidheid springen daarbij in het oog: tussen 2013 en 2019 nam het aandeel leidinggevendenden met werkstressklachten toe van 31,6% naar 37,6%, het aandeel leidinggevendenden met burn-outsymptomen steeg van 11,2% naar 13,7% 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 16,6% in 2019.

Dit rapport werd geschreven door Frank Janssens, Ria Bourdeaudhui en Stephan Vanderhaeghe

Inleiding

De Vlaamse sociale partners dragen al vele jaren de boodschap uit dat de ambitie om meer mensen aan de slag te krijgen en langer (en gezond) inzetbaar te houden slechts kans op slagen heeft 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 (eind 2021 geactualiseerde) *VESOC-Actieplan Werkbaar Werk* krijgt investeren in coachend leiderschap een prominente plaats toegewezen. De sociale partners en de Vlaamse overheid zullen daarbij niet alleen in netwerk- en vormingsmomenten met ondernemers, personeelsverantwoordelijken, intermediaire dienstverleners en werknemersvertegenwoordigers het thema *people management* gericht op de agenda plaatsen. Zij willen ook werk maken van een breed en intensief bijscholings- en begeleidingsprogramma *duurzaam leiderschap* voor zittende leidinggevenden, 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 leidinggevenden 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 bundelt een aantal analyses - op de databank van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor en meer bepaald de meest recente meetresultaten - naar de stijl van leidinggeven en de relevantie daarvan voor het werkbaarheidsvraagstuk:

- in het eerste hoofdstuk brengen we de evolutie op het vlak van coachend leiderschap in Vlaamse bedrijven en organisaties in kaart en onderzoeken we of er verschillen bestaan in de mate waarin specifieke werknemersgroepen adequaat ondersteund worden door hun leidinggevende;
- in het 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 leidinggevenden 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 op de Vlaamse arbeidsmarkt. Bij de werknemers, waarover dit rapport gaat, werd de nulmeting uitgevoerd in 2004. De meest recente meting dateert van het voorjaar van 2019 (Bourdeaud'hui e.a., 2019a).

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**: werkstress, motivatie, 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 becijferd ('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:

- **werkstress**: werkstressklachten - burn-outsymptomen
- **motivatie**: motivatieproblemen - ernstige demotivatie
- **leermogelijkheden**: onvoldoende leermogelijkheden - ernstig leerdeficit
- **werk-privé-balans**: problemen werk-privé-combinatie - acuut werk-privé-conflict

In de werkbaarheidsmonitor wordt ook gepeild naar een aantal kenmerken van de arbeidssituatie, die de werkbaarheid kunnen hypothekeren 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 meetschaal hieronder uit de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA).

Relatie met directe chef				
<i>Kruis telkens een vakje aan</i>	<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 meetschalen, de grenswaardenbepaling en kengetallentechniek worden uitgebreid behandeld in het rapport 'Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor' (Bourdeaud'hui e.a., 2019b). Het survey-ontwerp, de organisatie van de enquête, de analyse van de kwaliteit van de respons en de controle van de representativiteit van de gerealiseerde steekproef worden daarin eveneens toegelicht.




1. Ondersteunend leiderschap in Vlaamse ondernemingen en organisaties

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 ondernemingen en organisaties in kaart. Behalve de evolutie op de globale arbeidsmarkt, analyseren we ook de verschillen tussen diverse werknemersgroepen.

1.1 Vijf op de zes krijgt voldoende steun van de leidinggevende

Tabel 1 leert ons dat in 2019 85,6% van de werknemers in Vlaamse ondernemingen en organisaties adequaat gecoacht worden door hun directe leiding. De complementaire 14,4% bevindt zich voor deze risico-indicator in een problematische situatie: deze werknemers krijgen bij hun dagdagelijkse taakuitoefening onvoldoende ondersteuning van hun direct leidinggevende. Bij ongeveer een derde van laatstgenoemde groep (of omgerekend 5,5% 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 (2004-2019)

	2004	2007	2010	2013	2016	2019
	%	%	%	%	%	%
 adequate coaching door de directe leiding	83,9	84,0	85,2	85,6	85,7	85,6
 onvoldoende ondersteuning door de directe leiding	16,1	16,0	14,8	14,4	14,3	14,4
 negatieve relatie met de directe leiding	6,1	6,2	5,4	5,3	5,0	5,5
<i>N</i>	10.977	8.911	8.190	15.442	10.925	12.804

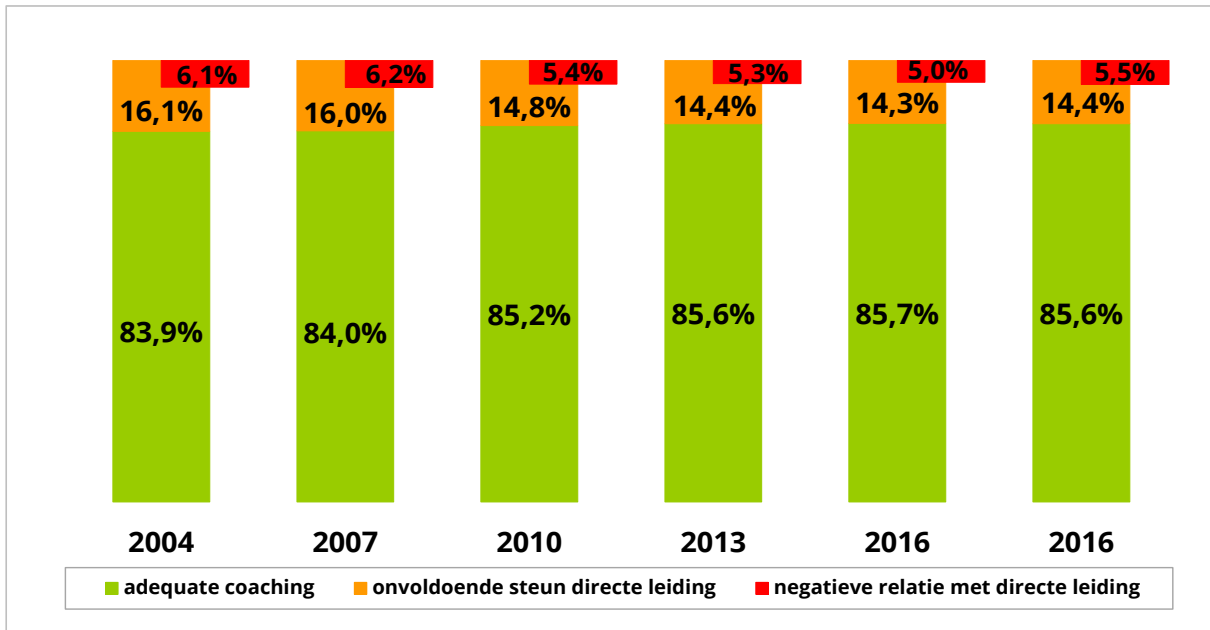
Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2004-2019

Leeswijzer:

- **Cijfers in het groen** wijzen op een significante (Pearson χ^2 ; $p < 0,05$) verbetering in de kengetallen voor ondersteunend leiderschap ten opzichte van het vorig meetpunt (cijfers in het rood zouden wijzen op een verslechtering). **Cijfers in een groen kader** wijzen op een significante (Pearson χ^2 ; $p < 0,05$) verbetering in de kengetallen voor ondersteunend leiderschap bij een vergelijking van de meetpunten 2004 en 2019 (cijfers in een rood kader zouden wijzen op een verslechtering over de volledige meetperiode).
- 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 - 2019 een beperkte maar significante vooruitgang werd geboekt op het vlak van ondersteunend leiderschap op de Vlaamse arbeidsmarkt. Het aandeel werknemers dat adequaat gecoacht wordt door de directe leiding steeg van 83,9% in 2004 over 85,2% in 2010 naar 85,6% in 2019. Ook de groep met een negatieve relatie met de leidinggevende was bij de meest recente meting iets kleiner dan bij de nulmeting (6,1%). 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 (2004-2019)



Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2004-2019

Leeswijzer:

- De categorie met het **vershoven 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 Vrouwen, jongeren en hooggeschoolden krijgen (iets) vaker de nodige steun van hun direct leidinggevende

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 versus onvoldoende steun krijgt van de directe leiding.

Meer vrouwen (86,5%) dan mannen (84,5%) geven in 2019 aan in de jobuitoefening voldoende steun te krijgen van hun leidinggevende. Een negatieve relatie met de chef wordt door vrouwelijke medewerkers (4,8%) minder frequent gerapporteerd dan door hun mannelijke collega's (6,3%).

De kengetallen voor ondersteunend leiderschap evolueren met oplopende leeftijd in negatieve zin: terwijl 10,4% van de werknemers jonger dan 30 jaar zich onvoldoende ondersteund weet door de direct leidinggevende, registreren we in de leeftijdsgroep van 50 tot 54 jaar een corresponderend percentage van 15,8%.

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 (2019)

	adequate coaching door directe leiding %	onvoldoende steun van directe leiding %	negatieve relatie met directe leiding %	N
Vlaamse arbeidsmarkt	85,6	14,4	5,5	12.804
man	84,5	15,5	6,3	5.619
vrouw	86,5	13,5	4,8	7.155
<i>verschiltoetsing</i>	<i>s</i>	<i>s</i>	<i>s</i>	
- 30 jaar	89,6	10,4	4,2	1.820
30 - 39 jaar	85,9	14,1	5,4	2.669
40 - 49 jaar	84,9	15,1	5,8	3.307
50 - 54 jaar	84,2	15,8	5,2	2.118
55 + jaar	84,7	15,3	6,0	2.869
<i>verschiltoetsing</i>	<i>s</i>	<i>s</i>	<i>ns</i>	
kortgeschoold	83,6	16,4	6,1	1.764
middengeschoold	83,8	16,2	5,7	3.955
hooggeschoold	87,1	12,9	5,2	6.987
<i>verschiltoetsing</i>	<i>s</i>	<i>s</i>	<i>ns</i>	

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

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 statisch betekenisvol verschil (Pearson χ^2 ; $p < 0,05$ versus $p \geq 0,05$) tussen vermelde deelpopulaties.

Ook de opdeling van werknemers naar hun initieel scholingspeil levert in 2019 significant verschillende indicatorscores op. Hooggeschoolden blijken vaker (87,1%) adequaat gecoacht te worden door hun leidinggevende in vergelijking met hun kort- en middengeschoolde collega's (83,6% resp. 83,8%).

1.3 Witte boordwerkers best gecoacht

Tabel 3 vergelijkt voor 2019 de situatie op het vlak van ondersteunend leiderschap bij werknemers in uiteenlopende beroepsgroepen, ondernemingstypes en sectoren.

De vergelijking van de kengetallen voor de verschillende beroepsgroepen brengt significante verschillen aan licht: terwijl 89,2% van de kaderleden en 88,3% van de professionals in 2019 aangeeft adequaat gecoacht te worden door de leidinggevende, tekenen we bij kortgeschoolde en geschoolde arbeiders corresponderende aandelen op van 82,0% en 83,4% op.

Ook de sectorale indicatorscores laten significante verschillen zien in de relatieve omvang van de groep die voldoende ondersteuning door de direct leidinggevende rapporteert: de meest gunstige situatie registreren we in de zakelijke dienstverlening (89,1%) en de post- en telecomsector (88,8%), de minst gunstige in de metaalindustrie (81,9%) en de transportsector (81,8%).

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 (2019)

	adequate coaching door directe leiding %	onvoldoende steun van directe leiding %	negatieve relatie met directe leiding %	N
Vlaamse arbeidsmarkt	85,6	14,4	5,5	12.804
kortgeschoolde arbeider	82,0	18,0	7,2	1.397
geschoolde arbeiders/technicus	83,4	16,6	6,7	1.616
uitvoerend bediende	84,8	15,2	5,7	3.588
zorg/onderwijsfunctie	86,6	13,4	4,8	2.776
professional/middenkader	88,3	11,7	4,3	2.373
kader/directie	89,2	10,8	4,5	731
<i>verschiltoetsing</i>	<i>s</i>	<i>s</i>	<i>s</i>	
< 10 wkn	86,1	13,9	5,2	1.178
10 - 49 wkn	84,7	15,3	5,4	2.745
50 - 99 wkn	85,9	14,1	6,0	1.643
100 - 499 wkn	85,0	15,0	5,8	3.109
> 499 wkn	86,5	13,5	5,1	3.827
<i>verschiltoetsing</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	
metaal	81,9	18,1	7,2	880
bouw	86,3	13,7	4,5	533
voeding	83,4	16,6	5,2	362
chemie	85,0	15,0	5,5	600
groot- en kleinhandel	84,9	15,1	4,6	832
zakelijke dienstverlening	89,1	10,9	4,3	743
transport	81,8	18,2	7,2	472
post en telecom	88,8	11,2	3,5	259
financiële sector	88,4	11,6	4,2	457
overheid	83,5	16,5	7,1	1.402
gezondheids- en welzijnssectoren	86,7	13,3	5,0	2.404
onderwijs	85,9	14,1	5,1	1.634
<i>verschiltoetsing</i>	<i>s</i>	<i>s</i>	<i>s</i>	

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

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 statisch betekenisvol verschil (Pearson chi²; p < 0,05 versus p ≥ 0,05) tussen vermelde deelpopulaties.

De werkbaarheidsmeting 2019 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.

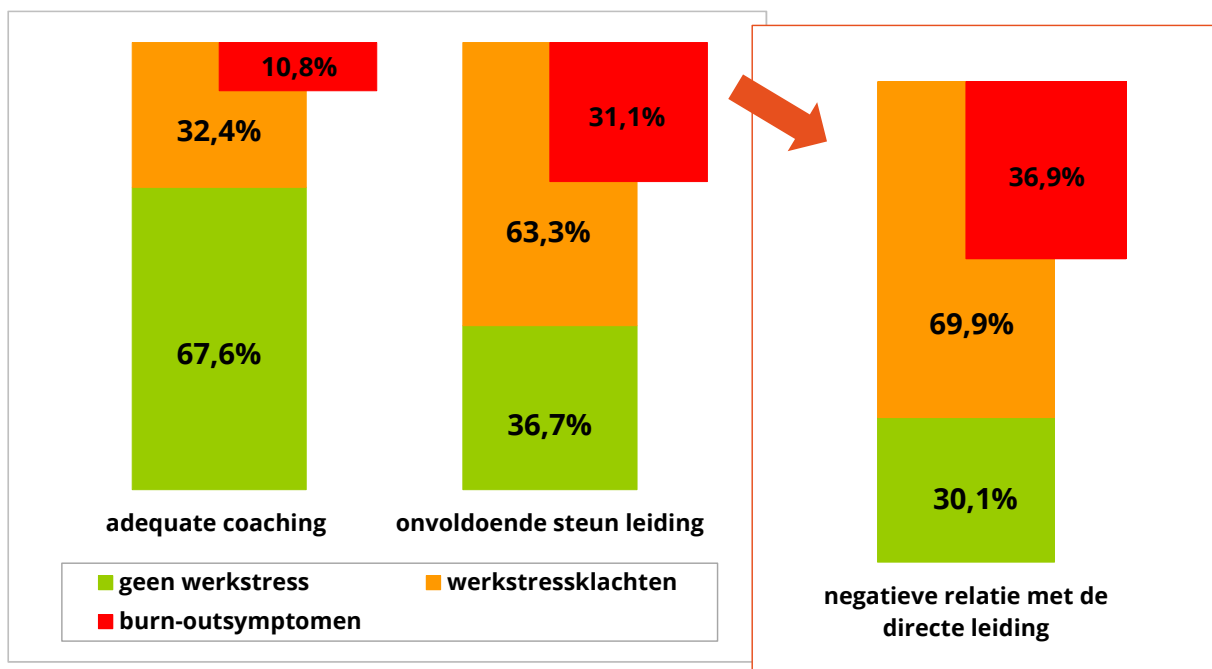
2. De impact van leiding geven op werkbaarheid onderzocht

In dit tweede hoofdstuk analyseren we - op basis van de data van de meting 2019 - 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, demotivatatie, 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 Adequate coaching verkleint werkstressrisico

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 2: 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 (2019)



Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Leeswijzer:

- De categorie met het **verschoven rode balkje 'burn-outsymptomen'** is een subgroep binnen de categorie 'werkstressklachten', maar het aandeel wordt berekend op de totale populatie.

Van de werknemers die adequaat gecoacht worden door hun leidinggevende heeft 32,4% af te rekenen met werkstressklachten en vertoont 10,8% burn-outsymptomen. In de groep van werknemers die onvoldoende ondersteuning krijgen van hun directe leiding, registreren we een verdubbeling van het prevalentiecijfer voor werkstressklachten (63,3%) en een verdriedubbeling van het prevalentiecijfer voor burn-outsymptomen (31,1%). In de subgroep 'negatieve relatie met de directe leiding' loopt het aandeel werknemers met werkstressklachten en burn-outsymptomen verder op (tot 69,9% resp. 36,9%).

De 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 = 2,22) 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 = 3,03) dan bij de collega's die adequaat gecoacht worden.

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 4,57 en 4,42) dan de risico-indicator 'ondersteuning door de directe leiding'.

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

Persoons- en werkkenmerken	odds ratio's werkstressklachten	odds ratio's burn-outsymptomen
Geslacht		
man	R	R
vrouw	1,29	1,18
Leeftijd		
- 30 jaar	R	R
30-49 jaar	1,09	1,12
50+ jaar	1,09	1,31
Beroepsgroep		
uitvoerende bediende	R	R
arbeider	0,90	0,77
professionale/(midden)kader	1,07	1,07
zorg/onderwijsfunctie	1,19	1,19
Psychosociale taakeisen		
acceptabele taakeisen	R	R
hoge taakeisen	4,57	4,42
Belastende fysieke arbeidsomstandigheden		
acceptabele belasting	R	R
problematische belasting	1,69	1,59
Regelmogelijkheden		
voldoende regelmogelijkheden	R	R
onvoldoende regelmogelijkheden	1,51	1,56
Ondersteuning door directe leiding		
adequate coaching	R	R
onvoldoende ondersteuning, maar geen negatieve relatie	2,22	2,22
negatieve relatie met directe leiding	3,06	3,03

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

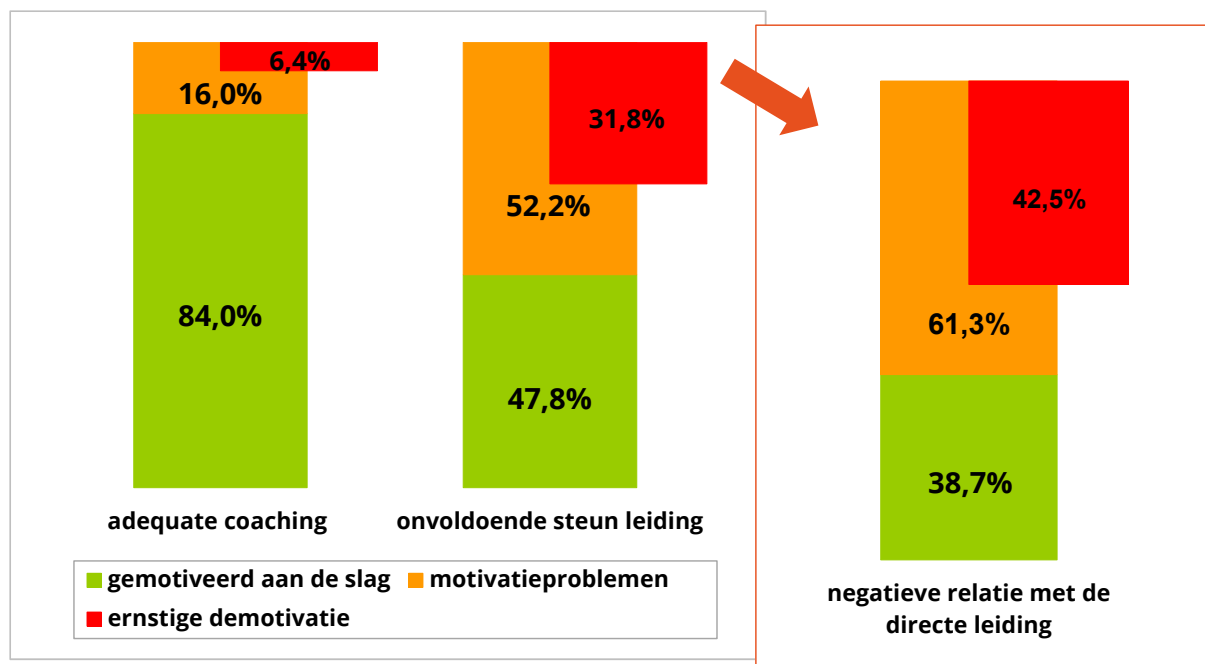
Leeswijzer:

- **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 = 2,22) 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 = 3,03) 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** ($p < 0,05$).

2.2 Leidinggevende aanpak cruciaal voor motivatie van medewerkers

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 3: 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 (2019)



Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Leeswijzer:

- De categorie met het **verschoven rode balkje 'ernstige demotivatatie'** is een subgroep binnen de categorie 'motivatieproblemen', maar het aandeel wordt berekend op de totale populatie.

Van de werknemers die adequaat gecoacht worden door hun leidinggevende heeft 16,0% af te rekenen met motivatieproblemen en is er bij 6,4% 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: 52,2%) en bijna een vervijfvoudiging van het relatieve risico op ernstige demotivatatie (prevalentiecijfer: 31,8%). In de subgroep 'negatieve relatie met de directe leiding' loopt het aandeel werknemers met motivatieproblemen en ernstige demotivatatie op tot 61,3% respectievelijk 42,5%.

De logistische regressie-analyse in tabel 5, waarbij we de bestudeerde samenhang controleren voor geslacht, leeftijd, beroepsgroep en psychosociale risicofactoren, bevestigt deze (bivariate) bevindingen.

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

Persoons- en werkkenmerken	odds ratio's motiovatieproblemen	odds ratio's ernstige demotivatie
Geslacht		
man	R	R
vrouw	0,78	0,86
Leeftijd		
- 30 jaar	R	R
30-49 jaar	0,91	0,94
50+ jaar	0,81	1,03
Beroepsgroep		
uitvoerende bediende	R	R
arbeider	0,94	0,85
professionale/(midden)kader	0,85	0,90
zorg/onderwijsfuctie	0,57	0,51
Psychosociale taakeisen		
acceptabele taakeisen	R	R
hoge taakeisen	2,12	2,32
Belastende fysieke arbeidsomstandigheden		
acceptabele belasting	R	R
problematische belasting	1,53	1,56
Regelmogelijkheden		
voldoende regelmogelijkheden	R	R
onvoldoende regelmogelijkheden	3,79	4,20
Ondersteuning door directe leiding		
adequate coaching	R	R
onvoldoende ondersteuning, maar geen negatieve relatie	3,45	3,27
negatieve relatie met directe leiding	5,21	6,21

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

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 driedubbel zo hoog (odds ratio = 3,45) 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 zes keer hoger (odds ratio = 6,21) 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 **odds ratio's in het vet** wijzen op een **significante samenhang** ($p < 0,05$).

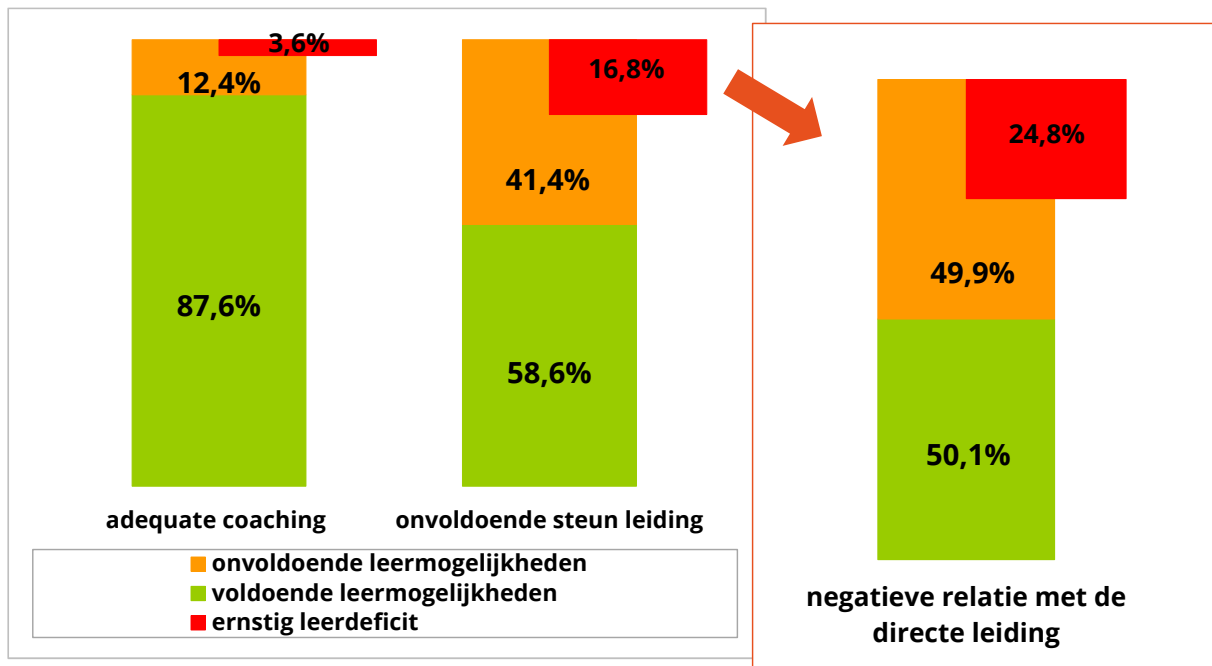
Zo ligt de kansverhouding 'motivatieproblemen/gemotiveerd aan de slag' voor werknemers die onvoldoende ondersteuning meekrijgen van hun directe chef (zonder dat er sprake is van een negatieve relatie) ruim drie keer zo hoog (odds ratio = 3,45) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden. Voor werknemers met een negatieve relatie met hun directe leiding laat de analyse een kansverhouding 'ernstige demotivatie/geen ernstige demotivatie' zien, die zes keer hoger ligt (odds ratio = 6,21) dan bij de collega's die adequaat gecoacht worden.

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 3,79 en 4,20) in vergelijking met de risico-indicator 'ondersteuning door de directe leiding'.

2.3 Leidinggevende heeft belangrijke invloed op de leerkansen van medewerkers

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 4: 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 (2019)



Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Leeswijzer:

- De categorie met het **verschoven rode balkje 'ernstig leerdeficit'** is een subgroep binnen de categorie 'onvoldoende leermogelijkheden', maar het aandeel wordt berekend op de totale populatie.

Van de werknemers die adequaat gecoacht worden door hun leidinggevende heeft 12,4% af te rekenen met onvoldoende leermogelijkheden en is er bij 3,6% sprake van ernstig leerdeficit. In de groep van werknemers die onvoldoende ondersteuning krijgen van hun directe leiding, registreren we ruim een verdriedubbeling van het aandeel met onvoldoende leermogelijkheden (41,4%) en ruim een verviervoudiging van het risico op een ernstig leerdeficit (prevalentiecijfer: 16,8%). In de subgroep 'negatieve relatie met de directe leiding' loopt het aandeel werknemers met onvoldoende leermogelijkheden en een ernstig leerdeficit op tot 49,9% respectievelijk 24,8%.

De 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 = 3,48) 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 zes keer hoger ligt (odds ratio = 6,05) dan bij de collega's die adequaat gecoacht worden.

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 6,44 en 9,50) in vergelijking met de *social support*-variabele.

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

Persoons- en werkkenmerken	odds ratio's onvoldoende leermogelijkheden	odds ratio's ernstig leerdeficit
Geslacht		
man	R	R
vrouw	1,52	1,39
Leeftijd		
- 30 jaar	R	R
30-49 jaar	1,65	1,68
50+ jaar	2,03	2,11
Beroepsgroep		
uitvoerende bediende arbeider	R 1,93	R 2,33
professionale/(midden)kader	0,43	0,39
zorg/onderwijsfunctie	0,44	0,40
Psychosociale taakeisen		
acceptabele taakeisen	R	R
hoge taakeisen	1,01	1,10
Belastende fysieke arbeidsomstandigheden		
acceptabele belasting	R	R
problematische belasting	1,63	1,35
Regelmogelijkheden		
voldoende regelmogelijkheden	R	R
onvoldoende regelmogelijkheden	6,44	9,50
Ondersteuning door directe leiding		
adequate coaching	R	R
onvoldoende ondersteuning, maar geen negatieve relatie	3,48	2,55
negatieve relatie met directe leiding	5,74	6,05

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

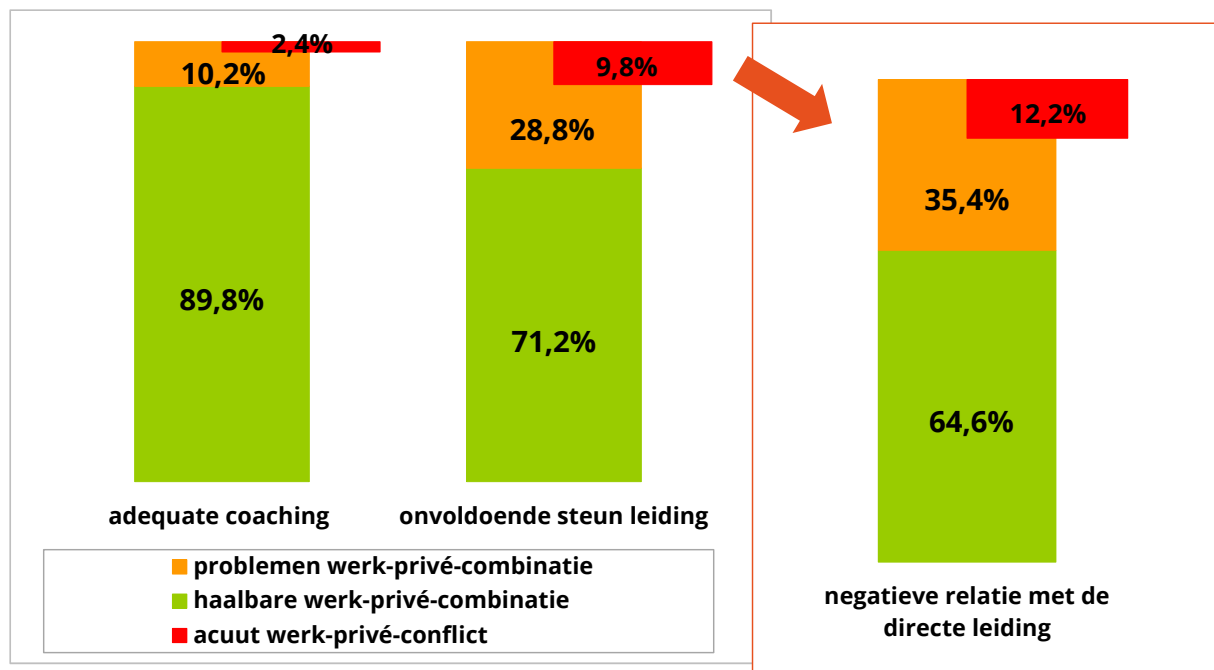
Leeswijzer:

- **Interpretatie odd's ratio's:** de kansverhouding 'onvoldoende versus voldoende leermogelijkheden' ligt voor werknemers die onvoldoende ondersteuning meekrijgen van hun directe chef (zonder dat er sprake is van een negatieve relatie) ruim driedubbel zo hoog (odds ratio = 3,48) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden; de kansverhouding 'ernstige leerdeficit/geen ernstig leerdeficit' ligt voor werknemers met een negatieve relatie met hun directe leiding zes keer hoger (odds ratio = 6,05) 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** ($p < 0,05$).

2.4 Aandacht van de chef voor de werk-privé-balans kan het verschil maken

Figuur 5 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 5: 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 (2019)



Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Leeswijzer:

- De categorie met het **verschoven rode balkje 'acuut werk-privé-conflict'** is een subgroep binnen de categorie 'problemen met de werk-privé-combinatie, maar het aandeel wordt berekend op de totale populatie.

Van de werknemers die adequaat gecoacht worden door hun leidinggevende heeft 10,2% 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 (28,8%) en toename met een factor vier van het aandeel met een acuut werk-privé-conflict (9,8%). In de subgroep 'negatieve relatie met de directe leiding' loopt het aandeel werknemers met (acute) combinatieproblemen in de werk-privé-balans op tot 35,4% respectievelijk 12,2%.

De 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.

Tabel 7: Knelpunten in de ondersteuning door de directe leiding als voorspeller van (acute) problemen met de werk-privé-combinatie op basis van multivariate logistische regressie, 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
Geslacht		
man	R	R
vrouw	1,03	1,23
Leeftijd		
- 30 jaar	R	R
30-49 jaar	1,08	1,00
50+ jaar	0,92	0,97
Beroepsgroep		
uitvoerende bediende arbeider	R	R
professionale/(midden)kader	1,01	1,17
zorg/onderwijsfunctie	1,90	1,78
	1,87	1,69
Psychosociale taakeisen		
acceptabele taakeisen	R	R
hoge taakeisen	6,50	9,76
Belastende fysieke arbeidsomstandigheden		
acceptabele belasting	R	R
problematische belasting	1,44	1,87
Regelmogelijkheden		
voldoende regelmogelijkheden	R	R
onvoldoende regelmogelijkheden	1,16	1,05
Ondersteuning door directe leiding		
adequate coaching	R	R
onvoldoende ondersteuning, maar geen negatieve relatie	2,22	2,36
negatieve relatie met directe leiding	3,34	3,35

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Leeswijzer:

- **Interpretatie odd's ratio's:** de kansverhouding op al dan werk-privé-combinatieproblemen' 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 = 2,22) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden; de kansverhouding op een al dan acuut werk-privé-conflict ligt voor werknemers met een negatieve relatie met hun directe leiding drie keer hoger (odds ratio = 3,35) 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** ($p < 0,05$).

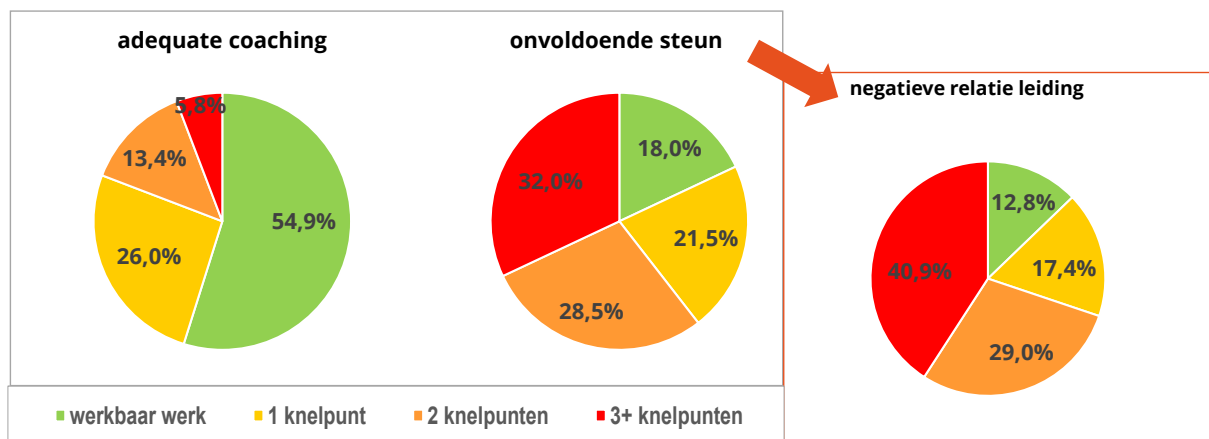
Zo ligt de kansverhouding 'problemen met de werk-privé-combinatie/haalbare werk-privé-combinatie' bij werknemers die onvoldoende ondersteuning meekrijgen van hun directe chef (zonder dat er sprake is van een negatieve relatie) ruim dubbel zo hoog (odds ratio = 2,22) als bij hun collega's die adequaat gecoacht worden. Voor werknemers met een negatieve relatie met hun directe leiding ligt deze kansverhouding drie en een half keer hoger (odds ratio = 3,34) dan bij de collega's die adequaat gecoacht worden.

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 6,50 en 9,76) in vergelijking met de risico-indicator 'ondersteuning door de directe leiding'.

2.5 Samenvattende kijk op de werkbaarheidsimpact van leiding geven

Figuur 6 vergelijkt de werkbaarheidssituatie (werkbaar werk versus de aanwezigheid van één of meerdere knelpunten) van werknemers die adequaat gecoacht worden en hun collega's die onvoldoende steun krijgen of zelfs een negatieve relatie hebben met hun directe leiding.

Figuur 6: Werkbaarheidssituatie van werknemers die adequaat gecoacht worden, onvoldoende steun krijgen van hun directe leiding c.q. een negatieve relatie hebben met hun directe leiding (2019)



Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

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 in 2019 adequaat gecoacht worden door hun leidinggevende heeft 54,9% een job die op alle werkbaarheidscriteria positief scoort. Bij de collega's die onvoldoende ondersteuning krijgen ligt dit aandeel op 18,0%, in de subgroep met een negatieve relatie met de chef op 12,8%. 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 13,4% met twee werkbaarheidsknelpunten en 5,8% met drie of meer knelpunten heeft af te rekenen, registreren we bij de collega's die onvoldoende ondersteund worden door hun direct leidinggevende respectieve percentages van 28,5% en 32,0% en bij de subgroep 'negatieve relatie met de leiding' respectieve percentages van 29,0% en 40,9%.

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 en figuur 7 - ook een aantoonbare impact op het ziekteverzuim en de verloopintentie van de medewerkers en op hun inschatting van de haalbaarheid om in hun huidige job door te werken tot de pensioenleeftijd.

Tabel 8: Prevalentie van frequent en langdurig ziekteverzuim, een hoge verloopintentie en de inschatting dat doorwerken in de huidige job 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 (2019)

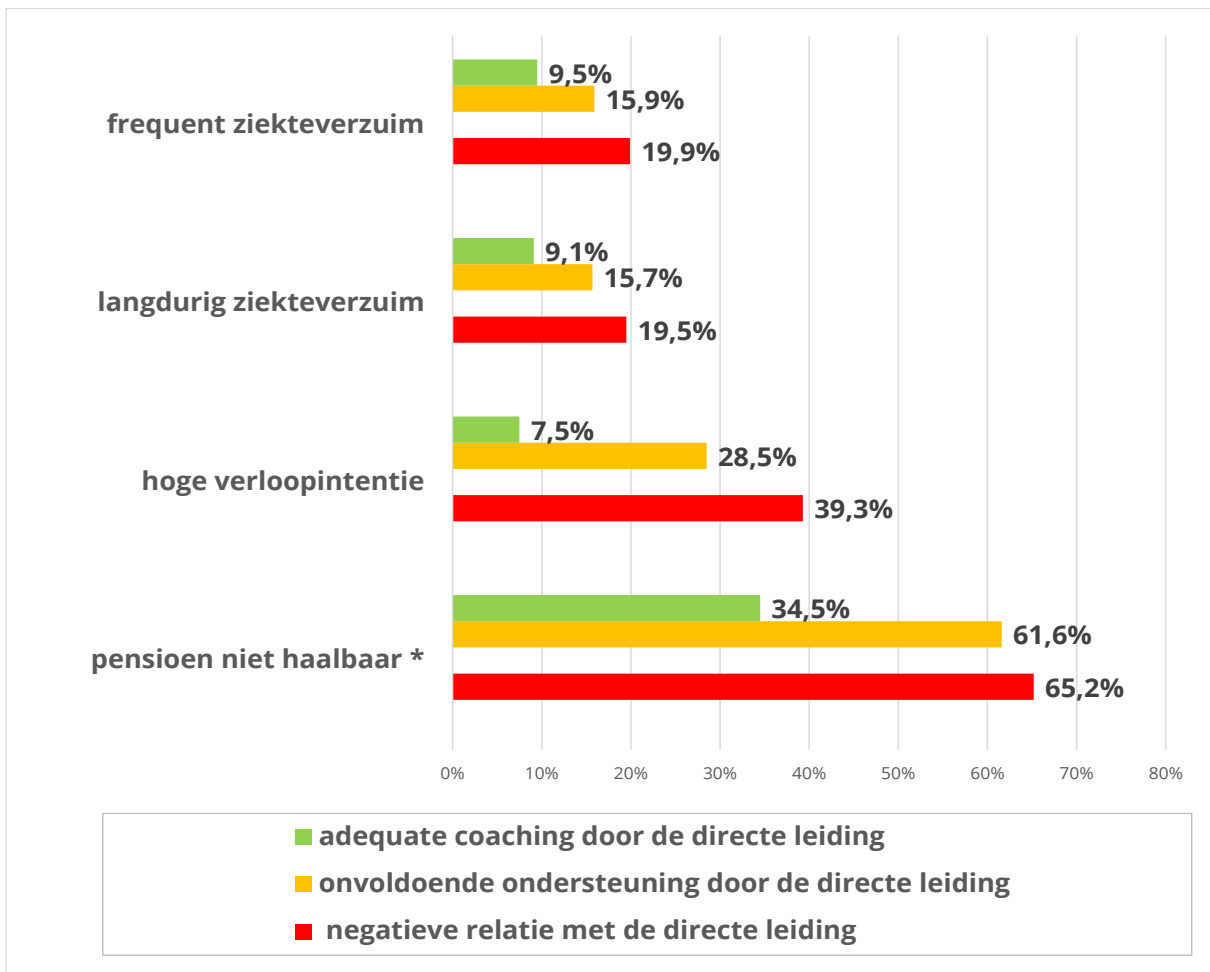
	frequent ziekteverzuim	langdurig ziekteverzuim	hoge verloopintentie	doorwerken tot pensioen niet haalbaar *
	%	%	%	%
 adequate coaching door de directe leiding	9,5	9,1	7,5	34,5
 onvoldoende ondersteuning door de directe leiding	15,9	15,7	28,5	61,6
 negatieve relatie met de directe leiding	19,9	19,5	39,3	65,2
	<i>verschiltoetsing</i>	<i>s/s</i>	<i>s/s</i>	<i>s/s</i>
	<i>N</i>	10.899	10.422	10.759
				6.680

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

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 statisch betekenisvol verschil (Pearson chi²; p < 0,05 versus p ≥ 0,05) tussen werknemers die adequaat gecoacht worden en werknemers die onvoldoende ondersteund worden door hun directe leiding / 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**.

Figuur 7: Samenhang ondersteunend leiderschap en duurzaamheidsparameters



Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Leeswijzer:

- De **rode balkjes 'negatieve relatie met de directe leiding'** verwijzen naar een subgroep binnen de categorie 'onvoldoende ondersteuning door de directe leiding'.
- 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 2019 9,5% 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 een aandeel dat ruim de helft hoger ligt (15,9%). In het geval van een negatieve relatie met de directe chef is er zelfs sprake van een verdubbeling (19,9%) van het percentage frequent afwezig. Voor langdurig ziekteverzuim (dit zijn werknemers die in het afgelopen jaar meer dan twintig dagen afwezig waren op het werk wegens ziekte of ongeval) registreren we met respectieve percentages van 9,1%, 15,7% en 19,5% een gelijkaardig patroon.

De samenhang tussen ondersteunend leiderschap en de HR-parameter 'verloopintentie' blijkt nog uitgesprokener. Terwijl 7,5% 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 (28,5%). In de subgroep met een negatieve relatie met de directe chef loopt dit aandeel verder op tot 39,3%.

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 2019 naar de haalbaarheid om in de huidige job door te werken tot de pensioenleeftijd levert een negatief antwoord op bij zowat een derde (34,5%) 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 61,6%. In de subgroep 'negatieve relatie met de directe leiding bestempelt' zowat twee derde van de betrokkenen (65,2%) langer doorwerken als een onhaalbare opdracht.

3. Werkbaarheidsprofiel van leidinggevenden

Op de vraag in de werkbaarheidsenquête "Heeft u in uw job leiding over andere werknemers?" antwoordt in 2019 zowat een vierde (25,4%) van de respondenten bevestigend. 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 2019 leert ons dat:

- ongeveer zes op de tien (61,7%) van de leidinggevenden man is en bijna vier op de tien (38,3%) vrouw is - in 2004 werd nog een 73,6% -26,4%-verdeling opgetekend;
- vijftig-plussers met een aandeel van 37,8% de dominante groep vormen, gevolgd door veertigers (29,5%) en dertigers (22,8%);
- ruim de helft van de leidinggevenden (55,4%) behoren tot de beroepsgroep van professionals en kaderleden, 25,0% heeft een bediende-, zorg- of onderwijsfunctie en 19,5% 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 werkbaarheids- en risico-indicatoren staan we ook stil bij de opleidingsparticipatie van leidinggevenden, hun arbeidstijdregeling, de diffusie van telewerkpraktijken, de pendelproblematiek, de confrontatie met grensoverschrijdend gedrag, het ziekteverzuim, de verlooptentive en de haalbaarheid om door te werken tot de pensioenleeftijd.

3.1 Een blik op de werkbaarheidsknelpunten van leidinggevenden

Tabel 9 brengt de evolutie van de situatie van leidinggevenden voor werkstress, (de)motivatie, (onvoldoende) leermogelijkheden en werk-privé-balans(problemen) in kaart, tabel 10 vergelijkt de werkbaarheidsindicatoren 2019 voor werknemers met een leidinggevende functie met deze voor de collega's zonder leidinggevende functie.

In 2019 wordt 37,6% van de leidinggevenden in Vlaamse bedrijven en organisaties geconfronteerd 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%). We registreren tevens een toename in het aandeel leidinggevenden met burn-outsymptomen van 11,2% in 2013 naar 14,1% in 2016; in 2019 ligt het meetresultaat ongeveer op hetzelfde peil (13,7%). De kengetallen voor werkstressklachten en burn-outsymptomen voor leidinggevenden verschillen in 2019 niet significant van deze die bij niet-leidinggevenden worden opgetekend.

Tabel 9: Werkbaarheidsindicatoren voor leidinggevenden op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004 - 2019

werkbaarheidsindicatoren		2004	2007	2010	2013	2016	2019
		%	%	%	%	%	%
werkstress	 geen werkstress	67,1	67,8	66,9	68,4	63,2	62,4
	 werkstressklachten	32,9	32,2	33,1	31,6	36,8	37,6
	 burn-outsymptomen	12,3	10,7	11,1	11,2	14,1	13,7
N		2.169	2.543	2.244	4.045	2.894	3.240
motivatie	 gemotiveerd aan de slag	85,8	85,6	88,0	85,9	83,1	83,4
	 motivatieproblemen	14,2	14,4	12,0	14,1	16,9	16,6
	 ernstige demotivatie	5,4	5,7	4,7	5,5	6,5	7,3
N		2.175	2.543	2.258	4.051	2.896	3.245
leermogelijkheden	 voldoende leermogelijkheden	91,1	89,9	91,9	92,0	91,4	92,5
	 onvoldoende leermogelijkheden	8,9	10,1	8,1	8,0	8,6	7,5
	 ernstig leerdeficit	2,2	2,6	2,3	2,2	2,3	1,6
N		2.362	2.366	2.105	3.973	2.881	3.218
werk-privé-balans	 haalbare werk-privécombinatie	82,2	84,0	84,3	84,2	83,0	83,6
	 problemen werk-privécombinatie	17,8	16,0	15,7	15,8	17,0	16,4
	 acuut werk-privé-conflict	5,1	3,6	3,5	4,0	4,7	4,6
N		2.370	2.549	2.261	4.044	2.896	3.255

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2004-2019

Leeswijzer:

- **Cijfers in het groen/rood** wijzen op een significante (Pearson chi²; 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 chi²; p < 0,05) verbetering/verslechtering in de kengetallen bij een vergelijking van de meetpunten 2004 en 2019.
- 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.

Terwijl we bij de werkbaarheidsmeting 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; in 2019 ligt het meetresultaat ongeveer op hetzelfde peil (16,6%). Over de volledige meetperiode 2004-2019 is er dan ook sprake van een significante achteruitgang. De acuut-problematische situatie van ernstige demotivatie komt bij leidinggevenden slechts in beperkte mate voor: het voor 2019 geregistreerde aandeel van 7,3% ligt evenwel significant hoger dan het bij de nulmeting opgetekende percentage (5,4%). De kengetallen voor motivatieproblemen en ernstige demotivatie van leidinggevenden liggen duidelijk lager dan deze van de collega's zonder leidinggevende functie (waar in 2019 respectieve percentages van 22,6% en 10,9% werden gemeten).

Ook de groep leidinggevenden met onvoldoende leermogelijkheden (7,5% in 2019) en met een ernstig leerdeficit (1,6% in 2019) blijft in omvang beperkt, zeker als we dit vergelijken met de situatie bij niet-leidinggevenden (waar respectieve percentages van 19,6% en 6,7% worden opgetekend). Over de volledige meetperiode 2004-2019 is er voor deze werkbaarheidsindicator ook bij leidinggevenden sprake van een beperkte maar significante vooruitgang.

Tabel 10: Vergelijking werkbaarheidsindicatoren voor leidinggevende en niet-leidinggevende werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt (2019)

werkbaarheidsindicatoren		leidinggevenden	niet-leidinggevenden	verschiltoetsing
		%	%	
werkstress	 geen werkstress	62,4	63,4	ns
	 werkstressklachten	37,6	36,6	ns
	 burn-outsymptomen	13,7	13,6	ns
	N	3.240	9.500	
motivatie	 gemotiveerd aan de slag	83,4	77,4	s
	 motivatieproblemen	16,6	22,6	s
	 ernstige demotivatie	7,3	10,9	s
	N	3.245	9.504	
leermogelijkheden	 voldoende leermogelijkheden	92,5	80,4	s
	 onvoldoende leermogelijkheden	7,5	19,6	s
	 ernstig leerdeficit	1,6	6,7	s
	N	3.218	9.449	
werk-privé-balans	 haalbare werk-privécombinatie	83,6	88,4	s
	 problemen werk-privécombinatie	16,4	11,6	s
	 acuut werk-privé-conflict	4,6	3,1	s
	N	3.255	9.539	

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

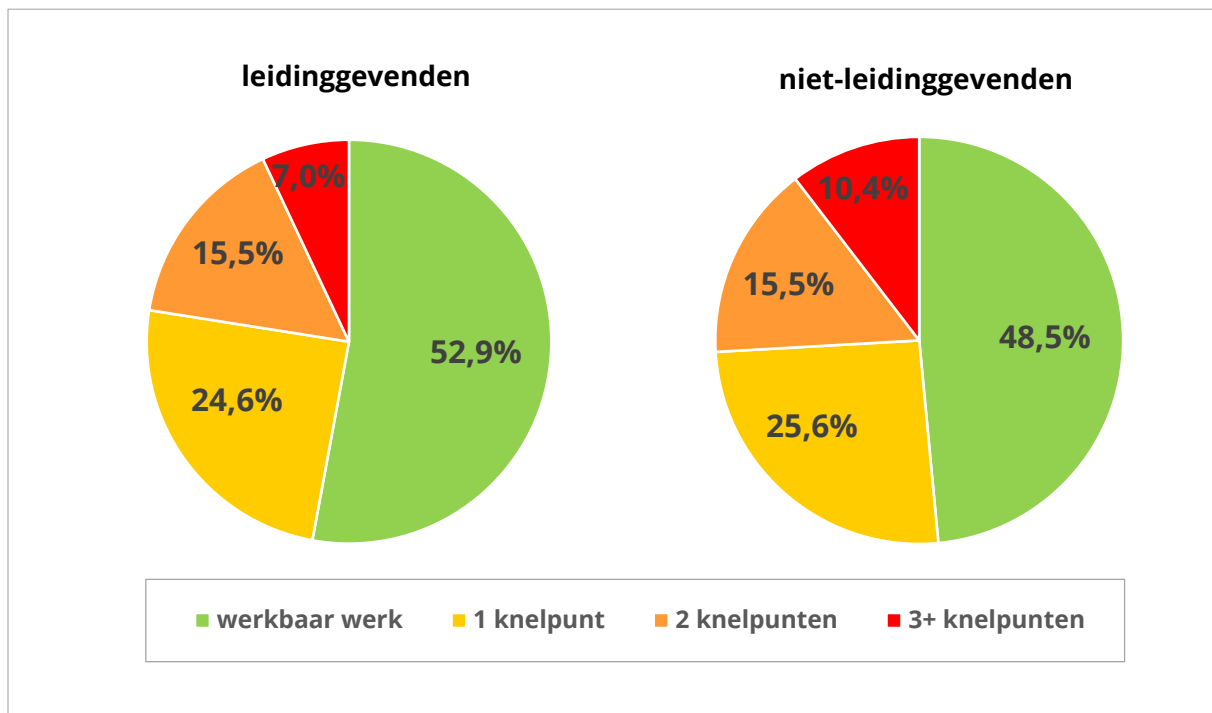
Leeswijzer:

- **Verschiltoetsing** (s = significant versus ns = niet significant): al dan niet statistisch betekenisvol verschil (Pearson χ^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.

De kengetallen voor de indicator werk-privé-balans blijven stabiel over het afgelopen anderhalve decennium. In 2019 heeft 16,4% van de leidinggevenden af te rekenen met werk-privé-combinatieproblemen, bij ruim een derde daarvan of 4,6% 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 2019 respectieve percentages van 11,6% en 3,1% werden opgetekend).

Een blik op de samengestelde werkbaarheidsindex in figuur 8 leert ons dat een positieve evaluatie op alle vier werkbaarheidscriteria frequenter voorkomt bij werknemers met een leidinggevende functie (52,9%) dan bij collega's zonder leidinggevende functie (48,5%). Leidinggevenden rapporteren dus minder vaak werkbaarheidsproblemen: zij worden vooral minder geconfronteerd met arbeidssituaties die drie of vier werkbaarheidsknelpunten combineren (7,0% tegenover 10,4%).

Figuur 8: Globale vergelijking van de werkbaarheidssituatie bij leidinggevende en niet leidinggevende werknemers in 2019



Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

3.2 Werkbaarheidsrisico's voor leidinggevende werknemers in kaart gebracht

Tabel 11 brengt de evolutie in de risico-indicatoren voor leidinggevenden in kaart, tabel 12 vergelijkt de situatie van leidinggevenden met die van niet-leidinggevenden in 2019.

Terwijl het aandeel leidinggevenden 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 47,1% in 2019. 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 leidinggevenden in een acuut-problematische situatie van zeer hoge werkdruk: de relatieve omvang van deze groep steeg met bijna een zesde van 18,9% in 2004 naar 21,6% in 2019. Vermelde kengetallen voor hoge werkdruk en zeer hoge werkdruk liggen in 2019 beduidend hoger dan deze voor niet-leidinggevenden (waar respectieve percentages van 34,4% en 15,4% worden opgetekend).

Tabel 11: Risico-indicatoren voor leidinggevenden op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004 - 2019

risico-indicatoren		2004	2007	2010	2013	2016	2019
		%	%	%	%	%	%
werkdruk	acceptabele werkdruk	55,0	60,1	58,8	60,4	53,1	52,9
	hoge werkdruk	45,0	39,9	41,2	39,6	46,9	47,1
	zeer hoge werkdruk	18,9	17,1	17,2	15,8	22,4	21,6
N		2.358	2.366	2.106	3.976	2.881	3.218
emotionele belasting	geen emotioneel belastend werk	70,0	72,5	71,9	73,7	71,5	71,2
	emotioneel belastend werk	30,0	27,5	28,1	26,3	28,5	28,8
	emotionele overbelasting	5,8	5,9	5,7	5,0	6,2	5,8
N		2.357	2.363	2.103	3.978	2.876	3.215
taakvariatie	geen routinematig werk	90,6	89,5	90,2	90,0	89,3	89,0
	routinematig werk	9,4	10,5	9,8	10,0	10,7	11,0
	extreem routinematig werk	2,6	3,2	3,3	3,2	3,2	3,2
N		2.360	2.366	2.100	3.980	2.877	3.221
autonomie	voldoende autonomie	91,9	91,2	91,3	91,5	91,7	90,9
	gebrek aan autonomie	8,1	8,8	8,7	8,5	8,3	9,1
	acuut gebrek aan autonomie	1,9	2,4	2,0	1,9	1,7	2,3
N		2.363	2.369	2.107	3.970	2.876	3.214
ondersteuning leiding	voldoende steun directe leiding	83,9	85,6	85,3	86,1	86,3	85,7
	onvoldoende steun directe leiding	16,1	14,4	14,7	13,9	13,8	14,3
	negatieve relatie met directe leiding	6,0	5,8	4,8	5,2	4,9	5,7
N		2.347	2.349	2.106	3.967	2.880	3.212
arbeidsomstandigheden	geen belastende arbeidsomstandigheden	90,2	88,2	88,5	89,3	86,8	86,3
	belastende arbeidsomstandigheden	9,8	11,8	11,5	10,7	13,2	13,7
	zeer hoge fysieke belasting	3,6	5,1	3,5	3,4	5,3	5,5
N		2.366	2.581	2.284	4.098	2.941	3.296



















Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2004-2019

Leeswijzer:

- **Cijfers in het groen/rood** wijzen op een significante (Pearson χ^2 ; $p < 0,05$) verbetering/verslechtering in de kengetallen ten opzichte van het vorig meetpunt. Cijfers in een **rood kader** wijzen op een significante (Pearson χ^2 ; $p < 0,05$) verslechtering in de kengetallen bij een vergelijking van de meetpunten 2004 en 2019 (cijfers in het rood zouden wijzen op een verbetering).
- 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.

Ook voor de andere belastingsindicatoren registreren we een negatieve ontwikkeling bij de recente metingen: het aandeel leidinggevenden dat in 2019 in een emotionele belastende werksituatie verkeert ligt met 28,8% significant hoger dan in 2013 (26,3%); de omvang van de groep blootgesteld aan belastende arbeidsomstandigheden stijgt van 10,7% in 2013 naar 13,7% in 2019. De vermelde kengetallen wijken significant af van corresponderende indicatorscores bij de collega's zonder leidinggevende functie, in negatieve zin voor emotionele belasting (met 23,6% van de niet-leidinggevenden in een problematische situatie) en in positieve zin voor belastende arbeidsomstandigheden (met 15,8% van de niet-leidinggevenden in een problematische situatie).

Tabel 12: Risico-indicatoren voor leidinggevende en niet-leidinggevende werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt (2019)

risico-indicatoren	leidinggevend		niet-leidinggevend	verschiltoetsing	
	%		%		
werkdruk		acceptabele werkdruk	52,9	65,6	s
		hoge werkdruk	47,1	34,4	s
		zeer hoge werkdruk	21,6	15,4	s
		N	3.218	9.463	
emotionele belasting		geen emotioneel belastend werk	71,2	76,4	s
		emotioneel belastend werk	28,8	23,6	s
		emotionele overbelasting	5,8	5,9	ns
		N	3.215	9.450	
taakvariatie		geen routinematig werk	89,0	72,9	s
		routinematig werk	11,0	27,1	s
		extreem routinematig werk	3,2	12,5	s
		N	3.221	9.466	
autonomie		voldoende autonomie	90,9	78,3	s
		gebrek aan autonomie	9,1	21,7	s
		acuut gebrek aan autonomie	2,3	6,8	s
		N	3.214	9.439	
ondersteuning leiding		voldoende steun directe leiding	85,7	85,6	ns
		onvoldoende steun directe leiding	14,3	14,4	ns
		negatieve relatie met directe leiding	5,7	5,4	ns
		N	3.212	9.445	
arbeidsomstandigheden		geen belastende arbeidsomstandigheden	86,3	84,2	s
		belastende arbeidsomstandigheden	13,7	15,8	s
		zeer hoge fysieke belasting	5,5	5,7	ns
		N	3.296	9.659	

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Leeswijzer:

- **Verschiltoetsing** (s = significant versus ns = niet significant): al dan niet statisch betekenisvol verschil (Pearson χ^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 gepercentageerd op de totale deelpopulatie.

Een gebrek aan taakvariatie en autonomie in de jobuitoefening zijn risico's waar leidinggevend beduidend minder vaak mee te maken hebben. In 2019 heeft 11,0% van de leidinggevend routinematig werk en 3,2% extreem routinematig werk (kengetallen niet-leidinggevend: 27,1% en 12,5%) en wordt 9,1% van de leidinggevend geconfronteerd met een gebrek aan autonomie en 2,3% met een acuut gebrek aan autonomie (kengetallen niet-leidinggevend: 21,7% en 6,8%). Voor beide risico-indicatoren registreren we bij de leidinggevend 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 2019 wordt 85,7% van de leidinggevende werknemers adequaat gecoacht, krijgt 14,3% onvoldoende ondersteuning en heeft 5,7% een negatieve relatie met zijn/haar directe leiding. Deze kengetallen verschillen niet significant van deze voor niet-leidinggevende medewerkers.

3.3 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 2019 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.

3.3.1 Opleidingsparticipatie

In tabel 13 vinden we cijfergegevens van de werkbaarheidsmeting 2019 over opleidingsparticipatie. Het aandeel leidinggevend, dat in het afgelopen jaar deelnam aan een bijscholing of bedrijfstraining, bedraagt 66,7%. Dit participatiepercentage ligt beduidend hoger dan het corresponderende cijfer voor werknemers zonder leidinggevende functie (57,8%).

Tabel 13: Opleidingsparticipatie van werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2019

	leidinggevend	niet leidinggevend	verschiltoetsing
	%	%	
deelname aan bijscholing of bedrijfstraining in het afgelopen jaar	66,7	57,8	<i>s</i>

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Leeswijzer:

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

3.3.2 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 14.

In 2019 werkt 15,4% van de leidinggevend deeltijds (met 13,3% 'grote' en 2,1% '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 26,0% en 11,1% worden opgetekend).

Tabel 14: Arbeidstijdregimes van werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2019

	leidinggevend %	niet leidinggevend %	verschil- toetsing
verdeling voltijders - deeltijders			
voltijders	84,6	62,9	
deeltijders ≥ 60%	13,3	26,0	s
deeltijders < 60%	2,1	11,1	
roosterwijzigingen			
geen	41,7	49,8	
sporadisch	35,8	35,6	s
frequent	22,6	14,6	
nachtarbeid			
geen nachtwerk	83,4	88,1	
1-2 nachtprestaties/maand	7,0	3,9	s
3-10 nachtprestaties/maand	8,0	6,2	
>10 nachtprestaties/maand	1,5	1,8	
overwerk			
geen/sporadisch overwerk	40,4	63,9	
frequent overwerk met recuperatie	22,6	16,4	s
frequent overwerk zonder recuperatie	37,0	19,7	
behandeling e-mails buiten de werkuren			
neen	24,5	46,5	
sporadisch	27,7	25,8	s
regelmatig	47,8	27,8	
telefonische bereikbaarheid buiten de werkuren			
neen	11,0	31,1	
sporadisch	28,9	34,9	s
regelmatig	60,2	34,0	
effectieve gemiddelde wekelijkse arbeidsduur voltijders (uren/week)			
	43,8	40,4	s

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Leeswijzer:

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

Van de leidinggevende werknemers wordt 35,8% sporadisch en 22,6% frequent met wijzigingen in het uurrooster geconfronteerd. Leidinggevend hebben vaker met frequente roosterwijzigingen te maken dan hun niet-leidinggevende collega's (14,6%).

Zowat een zesde van de leidinggevendenden verricht op regelmatige basis nachtarbeid (dit zijn prestaties van minimum twee uur tussen 23u00 en 5u00). Bij 7,0% gaat het om gemiddeld 1 à 2 nachtprestaties per maand, bij 8,0% om 3 tot 10 nachtprestaties per maand en bij 1,5% om meer dan 10 nachtprestaties per maand.

Zowat 6 op de 10 leidinggevendenden (59,6%) werkt regelmatig over, bij 37,0% gaat het om structureel overwerk zonder inhaalrust. Vooral structureel overwerk komt meer voor bij leidinggevendenden in vergelijking met de werknemers zonder leidinggevende functie (waar een overeenstemmend percentage van 19,7% wordt opgetekend). De gemiddelde effectieve wekelijkse arbeidsduur van leidinggevendenden in een voltijds regime ligt met 43,8 uur ongeveer drie en een half uur boven het weekgemiddelde van 40,4 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 (47,8%) of telefonisch bereikbaar (moeten) zijn (60,2%), ligt beduidend hoger dan dat bij hun niet leidinggevende collega's (waar respectieve percentages van 27,8% en 34,0% worden geregistreerd).

3.3.3 Telewerken

Tabel 15 bevat informatie over de verspreiding van telethuiswerk in 2019 en vergelijkt deze gegevens voor werknemers met en zonder leidinggevende functie.

Tabel 15: Aandeel telethuiswerkers bij werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2019

	leidinggevendenden	niet leidinggevendenden	verschiltoetsing
	%	%	
geen telethuiswerk	69,8	82,0	
sporadisch telethuiswerk (< 1 dag/week)	16,3	7,5	s
systematisch telethuiswerk (≥ 1 dag/week)	13,8	10,5	

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Leeswijzer:

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

De formule is bij leidinggevendenden met 16,3% sporadische en 13,8% systematische telethuiswerkers breder ingeburgerd dan bij hun niet-leidinggevende collega's (waar 7,5% sporadische en 10,5% systematische telethuiswerkers worden geteld).

3.3.4 Woon-werk-verkeer en pendeltijden

Bijna een derde (31,5%) van de leidinggeevenden is dagelijks minder dan een half uur op weg 'van en naar het werk', ruim een vierde (27,2%) besteedt tussen een half uur en een uur aan het woon-werk-verkeer, bij een ander vierde (27,8%) ligt de dagelijkse pendeltijd tussen een uur en twee uur en 13,5% is dagelijks twee uur of langer onderweg.

Tabel 16: Dagelijkse pendeltijd van werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2019

	leidinggeevenden	niet leidinggeevenden	verschil-toetsing
	%	%	
minder dan een half uur	31,5	36,9	
minstens een half uur maar minder dan een uur	27,2	30,2	
minstens een uur maar minder dan twee uur	27,8	23,7	s
twee uur of meer	13,5	9,3	

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Leeswijzer:

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

Tabel 16 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 41,3% zowat een vierde hoger dan de 33,0% bij de laatstgenoemde groep.

3.3.5 Grensoverschrijdend gedrag

Tabel 17 inventariseert de informatie uit de werkbaarheidsenquête 2019 over de (rechtstreekse) confrontatie met verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag: (fysieke) agressie, (verbale) intimidatie of bedreiging, ongewenst seksueel gedrag en pesten.

Het aandeel leidinggeevenden dat in het afgelopen jaar slachtoffer werd van lichamelijke agressie (4,6%) of ongewenst seksueel gedrag (3,1%) ligt significant lager dan bij de werknemers zonder leidinggevende functie (waar respectieve percentages van 6,9% en 4,0% worden opgetekend).

De slachtofferscores bij leidinggeevenden voor intimidatie of bedreiging (19,2%) of pestgedrag (10,0%) verschillen niet significant van deze bij hun niet-leidinggevende collega's.

Tabel 17: Aandeel werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt die slachtoffer waren van grensoverschrijdend gedrag in 2019

	leidinggevend	niet leidinggevend	verschiltoetsing
	%	%	
slachtoffer van lichamelijk geweld			
nooit	95,4	93,2	
sporadisch	4,2	5,9	s
regelmatig	0,4	1,0	
slachtoffer van intimidatie of bedreiging			
nooit	80,8	81,5	
sporadisch	16,7	15,4	ns
regelmatig	2,5	3,0	
slachtoffer van ongewenst seksueel gedrag			
nooit	96,9	95,9	
sporadisch	2,9	3,8	s
regelmatig	0,2	0,2	
slachtoffer van pesten			
nooit	90,0	88,7	
sporadisch	8,5	9,3	ns
regelmatig	1,5	2,1	

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Leeswijzer:

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

3.3.6 Indicatoren voor duurzame inzetbaarheid

Tabel 18 bevat een aantal indicatoren van duurzame inzetbaarheid voor 2019, met gegevens over (frequent en langdurig) ziekteverzuim, de verlooptententive en werkonzekerheid bij werknemers en hun inschatting van de haalbaarheid om (in de huidige job) door te werken tot de pensioenleeftijd.

Tabel 18: 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 2019

	leidinggevend %	niet leidinggevend %	verschil- toetsing
ziekteverzuim			
frequent ziekteverzuim (≥ 3 keer afwezig/in afgelopen jaar)	7,2	11,4	s
langdurig ziekteverzuim (> 20 dagen afwezig/in afgelopen jaar)	7,9	10,7	s
verloopintentie en werkonzekerheid			
regelmatig op zoek naar ander werk	9,5	10,8	s
kans op jobverlies groot	1,8	3,3	s
haalbaarheid pensioen*			
doorwerken in huidige job tot pensioen haalbaar	63,1	61,1	
doorwerken haalbaar, mits aangepast werk	34,1	35,3	ns
doorwerken tot pensioen niet haalbaar	2,8	3,6	

Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

Leeswijzer:

- De codering s/ns wijst er op dat bij toetsing een al dan niet significant verschil werd vastgesteld (Pearson χ^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 7,2% van de leidinggevenden drie keer of meer afwezig en 7,9% meer dan twintig dagen afwezig wegens ziekte of ongeval. Het frequent en langdurig ziekteverzuim ligt bij leidinggevenden significant lager dan bij werknemers zonder leidinggevende functie (waar corresponderende percentages van 11,4% en 10,7% werden opgetekend).

Met een aandeel van 9,5%, dat in 2019 actief op zoek is naar ander werk, ligt de parameterscore voor verloopintentie bij leidinggevenden lager dan deze die bij hun niet-leidinggevende collega's wordt opgetekend (10,8%). Ook voor werkonzekerheid registreren we een significante afwijking: 1,8% van de leidinggevenden schat de kans om in de nabije toekomst werkloos te worden hoog in, tegenover 3,3% bij hun medewerkers.

Gepeild naar de haalbaarheid om in de huidige job door te werken tot de pensioenleeftijd, beoordeelt 63,1% van de leidinggevenden van veertig jaar of ouder daartoe in staat te zijn, geeft 34,1% aan dat langer doorwerken enkel kan mits aangepast werk (lichter werk, deeltijds werk) en schat 2,8% dit in als zonder meer een onhaalbare opdracht. Deze cijfers verschillen niet significant van deze in het 'langer werken'-rapport van hun niet leidinggevende collega's.

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. (2019a). *Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019 - werknemers*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <http://www.serv.be/node/13448>

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2019b). *Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <http://www.serv.be/node/13437>

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

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 (2004-2019)	12
Figuur 2:	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 (2019).....	15
Figuur 3:	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)	18
Figuur 4:	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 (2019)	20
Figuur 5:	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 (2019).....	23
Figuur 6:	Werkbaarheidssituatie van werknemers die adequaat gecoacht worden, onvoldoende steun krijgen van hun directe leiding c.q. een negatieve relatie hebben met hun directe leiding (2019).....	25
Figuur 7:	Samenhang ondersteunend leiderschap en duurzaamheidsparameters.....	27
Figuur 8:	Impact van de leidinggevende aanpak op de werkbaarheidssituatie van medewerkers.....	32

Tabellen

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 (2004-2019)	11
----------	--	----

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 (2019)	13
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 (2019)	14
Tabel 4:	Knelpunten in de ondersteuning door de directe leiding als voorspeller van werkstressklachten en burn-outsymptomen op basis van een logistische regressie-analyse, gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, beroepsgroep en risicofactoren in de arbeidssituatie	17
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	19
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.....	22
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.....	24
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 (2019)..	26
Tabel 9:	Werkbaarheidsindicatoren voor leidinggevend en op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004 - 2019	30
Tabel 10:	Vergelijking werkbaarheidsindicatoren voor leidinggevend en niet-leidinggevend werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt (2019).....	31
Tabel 11:	Risico-indicatoren voor leidinggevend en op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004 - 2019	33
Tabel 12:	Risico-indicatoren voor leidinggevend en niet-leidinggevend werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt (2016)	34

Tabel 13:	Opleidingsparticipatie van werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2019	35
Tabel 14:	Arbeidstijdregimes van werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2019.....	36
Tabel 15:	Aandeel telehuiswerkers bij werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2019.....	37
Tabel 16:	Dagelijkse pendeltijd van werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2019	38
Tabel 17:	Aandeel werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt die slachtoffer waren van grensoverschrijdend gedrag in 2016	39
Tabel 18:	Gerapporteerd ziekteverzuim, verlooptentatie, inschatting werkonzekerheid en haalbaarheid om door te werken tot het pensioen bij werknemers met en zonder leidinggevende functie op de Vlaamse arbeidsmarkt 2019.....	40