

Bevlogen in balans

Ondersteun de werk-privébalans om prestatie en ambitie te bevorderen

Tessa Coffeng, Peter Coffeng en Elianne van Steenbergem

ambitie
bevlogenheid
leiderschap
prestatie
werk-privébalans

Inleiding

Zowel mannen als vrouwen gaan steeds meer waarde hechten aan het goed kunnen combineren van werk en privé. Zeker nu thuiswerken meer de standaard wordt, blijkt het lastiger om los te komen van het werk wat kan leiden tot stress en burn-out.¹ Bedrijfsartsen zullen dit mogelijk herkennen in hun dagelijkse praktijk waar werk-privéconflicten en gebrek aan ondersteuning vanuit de leiding vaak onderwerpen van gesprek zijn. Zo beschrijft de Multidisciplinaire Richtlijn *Werk-Privé Balans* dat één op de drie werknemers problemen ervaart door een verstoorde werk-privébalans en dat het bieden van steun en flexibel werken deze balans kan verbeteren.² Leidinggevenden zijn zich over het algemeen nog weinig bewust van hun rol in het creëren van de juiste condities voor het ervaren van een goede werk-privébalans.³ Vaak zijn er expliciete of impliciete verwachtingen waar werknemers zich aan moeten houden, bijvoorbeeld dat zij altijd bereikbaar zijn of fysiek aanwezig zijn op vaste kantoortijden. Om verzuim en verloop te voorkomen, is het van belang dat leidinggevenden zich meer bewust worden van hun sleutelrol in het ondersteunen van de werk-privébalans.⁴

In dit artikel wordt de vraag beantwoord of ondersteuning van de werk-privébalans door de leidinggevende relateert aan meer bevlogen werknemers die beter presteren en meer ambitieus zijn, oftewel aan meer positieve uitkomsten voor het werk. Dus in plaats van te focussen op het verminderen van burn-out, wordt in dit artikel de nadruk gelegd op het verhogen van bevlogenheid, prestatie en ambitie van werknemers. Op deze manier kunnen bedrijfsartsen leidinggevenden positief stimuleren om meer oog te hebben voor de werk-privébalans. Ook voor

verzekeringsartsen die in het kader van de Ziektewet werknemers begeleiden, is dit relevant.

Ondersteunend leiderschapsgedrag

Leidinggevenden kunnen de werk-privébalans van werknemers bevorderen door het gebruik van werk-privéregelingen te stimuleren, maar ook door andere ondersteuning te bieden wanneer er weinig regelingen beschikbaar zijn. Dit leiderschapsgedrag wordt ook wel omschreven als *family supportive supervisor behavior*.⁵ In dit artikel zal dit begrip in het vervolg ondersteunend leiderschapsgedrag worden genoemd, wat bestaat uit emotionele steun, instrumentele steun, rolmodelgedrag en creatief management.

Emotionele steun omvat dat een leidinggevende met werknemers het gesprek aangaat en bekend is met hun privésituatie waardoor zij zich gehoord en begrepen voelen. *Instrumentele steun* houdt in dat leidinggevenden adequaat reageren op de behoeften van werknemers om werk en privé beter te kunnen combineren, door bijvoorbeeld flexibel werken te faciliteren.

Rolmodelgedrag is het gedrag dat leidinggevenden zelf vertonen in het combineren van werk en privé, waardoor dit gedrag als norm dient voor werknemers. Als laatste gaat *creatief management* om de mate waarin leidinggevenden ervoor openstaan om (samen met werknemers) proactief op zoek te gaan naar slimme oplossingen voor het bevorderen van de werk-privébalans. Dit gaat bijvoorbeeld om het aanpassen van werkafspraken of werkroosters om een verstoorde werk-privébalans te voorkomen. Bij elkaar gaan deze leiderschapsgedragingen uit van een positieve benadering van het bevorderen van de werk-privébalans.

Werk-privébalans

Eerder onderzoek heeft laten zien dat ondersteunend leiderschapsgedrag gerelateerd is aan een betere werk-privébalans.⁶ Een goede balans tussen werk en privé ontstaat door het tegelijkertijd ervaren van veel werk-privéverrijking (positieve invloed van werk op privé) en weinig werk-privéconflict (negatieve invloed van werk op privé).

T. Coffeng, MSc., promovenda bij Universiteit Utrecht en AFM
 Drs. P.P.C. Coffeng, bedrijfsarts/trainer bij Richting bv en Edufit bv
 Prof. dr. E.F. van Steenbergem, hoogleraar bij Universiteit Utrecht en AFM
 Correspondentieadres: t.coffeng@uu.nl

Samenvatting

Werknemers vinden het steeds belangrijker om een goede balans te vinden tussen werk en privé. Zeker nu het meer gewoon wordt om vanuit huis te werken, blijkt het lastiger om werk en privé gescheiden te houden wat kan leiden tot stress en burn-out. In dit artikel wordt de vraag beantwoord of ondersteuning van de werk-privébalans door de leidinggevende relateert aan meer bevlogen werknemers die beter presteren en meer ambitieus zijn. Uit een vragenlijst onder werknemers van een belangenorganisatie (n=278) blijkt inderdaad dat ondersteunend leiderschapsgedrag in verband staat met minder werk-privéconflict en met meer werk-privéverrijking en bevlogenheid. Werknemers hebben het gevoel dat zij daardoor beter hun taken volbrengen en meer ambitieus zijn in het stellen van doelen voor hun loopbaan. Deze uitkomsten bieden bedrijfsartsen de kans om leidinggevend positief te stimuleren om meer oog te hebben voor de werk-privébalans van werknemers.

Wanneer werknemers zowel op het werk als thuis tevreden zijn en goed kunnen functioneren, blijkt dat de prestatie van werknemers verbetert.⁷ In dit artikel wordt prestatie opgevat als het gevoel dat men de taken op het werk goed volbrengt.

Daarnaast is het aannemelijk dat ondersteuning van de werk-privébalans gerelateerd is aan de ambitie van werknemers, hoewel dit nog weinig is onderzocht. Ambitie wordt hier gedefinieerd als een continu streven naar prestatie- en ontwikkeldoelen tijdens de loopbaan. Wanneer werknemers ondersteund worden in het combineren van werk en privé, houden zij meer tijd en energie over om te besteden aan hun professionele ontwikkeling.⁸ De verwachting is daarom dat ondersteunend leiderschapsgedrag gerelateerd is aan een betere werk-privébalans en op zijn beurt aan een betere ervaren prestatie en een verhoogde ambitie van werknemers (figuur 1).

Bevlogenheid

Eerder onderzoek laat verder zien dat ondersteunend leiderschapsgedrag gerelateerd is aan meer bevlogenheid.⁹

Bevlogenheid houdt in dat werknemers vol energie en toewijding aan het werk zijn en in hun werk opgaan. Wanneer een werknemer zich gesteund voelt door zijn of haar leidinggevende krijgt hij of zij meer energie voor het werk wat zorgt voor meer bevlogenheid. Dit draagt vervolgens bij aan een betere prestatie en meer ambitie. Zo blijkt bijvoorbeeld dat bevlogen werknemers op dagelijkse basis beter presteren.¹⁰ Ook blijkt dat als werknemers meer bevlogen zijn, zij meer succes behalen in het bereiken van carrière doelen.¹¹ Daarom wordt verwacht dat ondersteunend leiderschapsgedrag gerelateerd is aan meer bevlogenheid en op zijn beurt aan een betere ervaren prestatie en een verhoogde ambitie van werknemers (figuur 1).

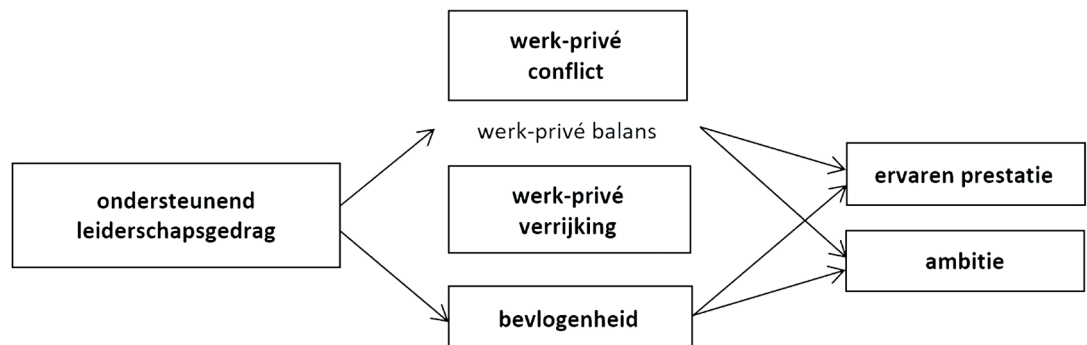
Methode

Participanten

Dit onderzoek is uitgevoerd onder werknemers met een vast dienstverband binnen een grote belangenorganisatie in Nederland. Belangenorganisaties spelen een belangrijke maatschappelijke rol om verandering te bewerkstelligen voor bijvoorbeeld werkenden, consumenten en patiënten. Het type werk van de participanten bestaat met name uit beeldschermwerk, overlegvoering en belangenbehartiging en is daarmee vooral mentaal belastend.

Een internetvragenlijst samengesteld uit gevalideerde schalen is vanuit het bestuur van de belangenorganisatie per mail uitgezet naar alle werknemers. Participanten zijn vooraf geïnformeerd dat deelname vrijwillig en anoniem is en dat er zorgvuldig met de data wordt omgegaan. In totaal zijn er 320 vragenlijsten volledig ingevuld (20% respons). Zoals gebruikelijk in onderzoek naar werk-privébalans, zijn participanten meegenomen in de analyses wanneer zij gehuwd zijn of samenwonen met een partner en/of zorgtaken hebben voor thuiswonende kinderen of een gehandicapte of zieke volwassene.¹² Van de in totaal 320 participanten bleven er met deze inclusiecriteria 278 participanten over in het analysebestand.

Figuur 1. Hypothetisch model



Tabel 1

Steekproefbeschrijving

Kenmerken	N=278
% vrouw	66%
% hoogopgeleid (hbo of wo)	65%
% gehuwd of samenwonend	91%
% met zorgtaken	69%
% leidinggevend	11%
M leeftijd	48,9 (SD=9,4)
M contracturen	32,1 (SD=5,1)
M werkelijke uren	35,8 (SD=8,9)

Opmerking: M=gemiddelde, SD=standaarddeviatie.

Deze steekproef (n=278) bestaat uit 182 vrouwen (66%) en 96 mannen (tabel 1). De gemiddelde leeftijd is 49 jaar. Van de participanten heeft 11% een leidinggevende functie. Omdat de achtergrondvariabelen laag correleren met de studievariabelen van het hypothetisch model, was het niet nodig om ervoor te corrigeren in de analyses.

Meetinstrumenten

De variabelen zijn geoperationaliseerd aan de hand van reeds gevalideerde schalen. De schalen zijn in het huidige onderzoek gemeten op een 7-punts Likertschaal, variërend van (1) ‘sterk mee oneens’ tot (7) ‘sterk mee eens’ behalve wanneer dit anders staat aangegeven. Alle schalen zijn zeer betrouwbaar met een Cronbach’s Alpha hoger dan 0,80. Hieronder is beschreven welke schalen zijn gebruikt om de studievariabelen te meten, elk afkomstig uit eerder wetenschappelijk onderzoek zoals aangegeven met de bijbehorende referenties.

Ondersteunend leiderschapsgedrag.

Voor ondersteunend leiderschapsgedrag is een schaal gebruikt van 14 items.⁵ Met deze schaal zijn de vier dimensies van ondersteunend leiderschapsgedrag gemeten, namelijk emotionele steun (vier items), instrumentele steun (drie items), rolmodelgedrag (drie items) en creatief management (vier items).

- Een voorbeelditem van ‘emotionele steun’ is: “Mijn leidinggevende is bereid te luisteren naar eventuele problemen die ik heb met het combineren van mijn werk en privéleven.”
- Een voorbeelditem van ‘instrumentele steun’ is: “Als het nodig is, kan ik ervan opaan dat mijn leidinggevende mij helpt als mijn werkrooster conflicteert met familieaangelegenheden.”
- Een voorbeelditem van ‘rolmodelgedrag’ is: “Met zijn/haar eigen gedrag laat mijn leidinggevende zien hoe men werk en privé goed kan balanceren.”

- Een voorbeelditem van ‘creatief management’ is: “Mijn leidinggevende vraagt om suggesties die het makkelijker maken voor werknemers om werk- en privérollen te combineren.”

Werk-privébalans.

Werk-privébalans is geoperationaliseerd door werk-privéverrijking en werk-privéconflict als twee aparte dimensies te meten. Voor werk-privéverrijking is een schaal gebruikt van negen items.¹³ Een voorbeelditem van deze schaal is: “Mijn werk brengt me in een goede stemming en dit helpt me om een beter familielid te zijn.” Voor werk-privéconflict is een schaal gebruikt van vijf items.¹⁴ Een voorbeelditem van deze schaal is: “De tijd die ik moet besteden aan mijn werk maakt het moeilijk om mijn verantwoordelijkheden thuis te vervullen.”

Bevlogenheid.

Bevlogenheid is gemeten aan de hand van een schaal van negen items.¹⁵ Een voorbeelditem van deze schaal is: “Op mijn werk bruis ik van de energie.” Deze schaal wijkt af van de andere schalen omdat deze is gemeten van (0) ‘nooit’ tot (6) ‘altijd’.

Ervaren prestatie.

Ervaren prestatie is gemeten met een schaal van vijf items.¹⁶ Een voorbeelditem van deze schaal is: “Gemiddeld genomen heb ik het gevoel over mijn werk dat ik de taken die aan mij zijn toegewezen naar behoren afrond.”

Ambitie.

Ambitie is gemeten met een schaal van negen items.¹⁷ Een voorbeelditem is: “Ik heb hoge doelen gesteld voor mijn carrière.”

Analyses

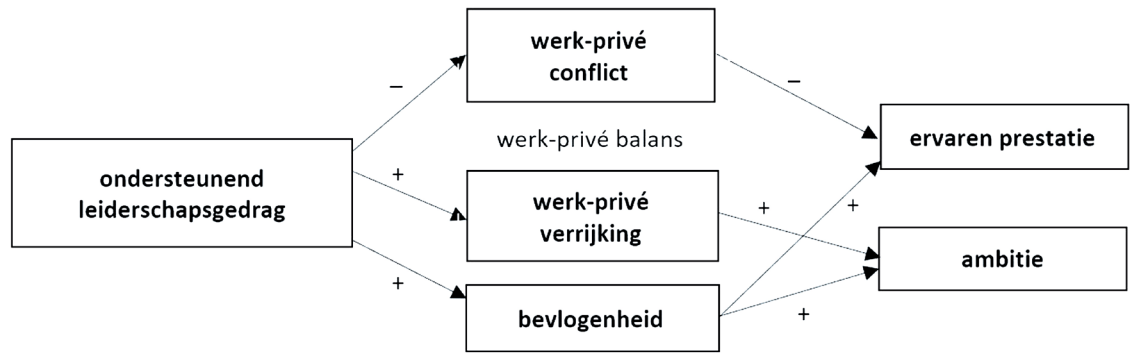
Het hypothetische model is getoetst aan de hand van padanalyse in SPSS Amos. Met behulp van padanalyse kunnen in één keer de relaties van een hypothetisch model getoetst worden. Omdat de studievariabelen laag met elkaar correleren, konden deze als aparte variabelen opgenomen worden in deze analyses.

Resultaten

Zoals weergegeven in figuur 2 relateert ondersteunend leiderschapsgedrag aan werk-privébalans, namelijk aan minder conflict en meer verrijking. Ook relateert het aan meer bevlogenheid. Op zijn beurt is conflict gerelateerd aan minder ervaren prestatie, en is verrijking gerelateerd aan meer ambitie van werknemers.

Bevlogenheid is positief gerelateerd aan zowel de ervaren prestatie als ambitie van werknemers en is een sterkere voorspeller dan conflict of verrijking. Vooral bevlogenheid draagt dus bij aan een betere ervaren

Figuur 2. Significante relaties ($p < 0.05$) waarbij een + of - aangeeft of de relatie positief of negatief is



prestatie en een verhoogde ambitie van werknemers. Er is geen significant direct effect van ondersteunend leiderschapsgedrag op de prestatie en ambitie van werknemers. Deze relatie verloopt dus via werk-privébalans en bevlogenheid.

Deze uitkomsten zijn in lijn met de verwachting dat ondersteunend leiderschapsgedrag positief relateert aan werk-privébalans en bevlogenheid en vervolgens aan de ervaren prestatie en ambitie van werknemers (figuur 2). Meer specifiek blijkt ‘instrumentele steun’ met name van belang voor het verminderen van conflict, ‘rolmodelgedrag’ vooral voor het bevorderen van verrijking en ‘creatief management’ het meest voor het verhogen van bevlogenheid. ‘Emotionele steun’ draagt op zichzelf niet significant bij aan conflict, verrijking of bevlogenheid.

Discussie

Uit het huidige onderzoek is gebleken dat ondersteunend leiderschapsgedrag gerelateerd is aan meer bevlogen werknemers die beter in balans zijn op het gebied van werk en privé. Dit draagt vervolgens bij aan uitkomsten die gunstig uitpakken voor zowel de werknemer zelf als voor de organisatie als geheel, zoals toegenomen prestatie en ambitie. Deze resultaten zijn in lijn met de verwachtingen en eerder onderzoek naar de positieve effecten van ondersteunend leiderschapsgedrag. Zo bleek uit eerder onderzoek dat ondersteunend leiderschapsgedrag werknemers aanmoedigt om regelingen te gebruiken die zorgen voor minder werk-privéconflict en een betere prestatie.³ Dit maakt het interessant voor management om meer oog te hebben voor de werk-privébalans van werknemers. Het biedt ook een positief uitgangspunt voor bedrijfsartsen om het gesprek aan te gaan met leidinggevers over hoe zij de werk-privébalans kunnen bevorderen. Hierbij kan specifiek geadviseerd worden welk type gedrag een leidinggevende kan laten zien om bij te dragen aan een betere werk-privébalans en meer bevlogenheid van werknemers.

Zo blijkt het voor het verminderen van werk-privéconflict vooral belangrijk om met behulp van regelingen zoals flexibel werken werknemers te ondersteunen om beter

aan hun werk en privé verantwoordelijkheden te kunnen voldoen (instrumentele steun). Voor het verhogen van werk-privéverrijking blijkt het juist belangrijk dat leidinggevers zich bewust zijn van hun voorbeeldgedrag en dat zij een ‘gezonde’ norm stellen richting hun werknemers (rolmodelgedrag). Om bevlogenheid te stimuleren is het met name van belang dat leidinggevers proactief aanpassingen doen door bijvoorbeeld werkafspraken te veranderen die niet bevorderlijk zijn voor een goede werk-privébalans (creatief management). Dit zijn concrete adviezen aan leidinggevers die hen mogelijk meer handvatten geven om de werk-privébalans van werknemers te bevorderen en potentieel verzuim dat het gevolg is van een disbalans te voorkomen.

Ook HR(M)-adviseurs, A&O-deskundigen en preventiedewerkers kunnen zich (meer) inzetten voor werk-privéregelingen die aansluiten bij de behoeften van werknemers en voor leiderschapstrainingen op het gebied van werk-privé ondersteuning. Zo is er een interventie ontwikkeld om leidinggevers te informeren over het belang van ondersteuning van de werk-privébalans en om vaardigheden te verbeteren die helpen om deze ondersteuning te bieden.¹⁸

Deze interventie is in recente onderzoeken effectief gebleken in het bevorderen van de werk-privébalans en bevlogenheid, maar ook van uitkomsten zoals werktevredenheid, organisatiebetrokkenheid en de fysieke gezondheid van werknemers.¹⁹

Wel moeten dergelijke interventies (tussentijds) kritisch geëvalueerd worden om zeker te zijn van deze positieve uitkomsten in een andere werkcontext. Dit sluit aan bij de terughoudendheid om interventies in te zetten waarvan de bewijskracht nog beperkt is, zoals staat beschreven in de Multidisciplinaire Richtlijn.² Bij het inzetten van interventies op het gebied van de werk-privébalans is het in elk geval van belang dat het hoger management inziet en uitdraagt dat het niet alleen belangrijk is om te focussen op het werkdomein, maar ook op de combinatie van werk en privé, aldus de ‘mens als geheel’. Immers stellen zij het voorbeeld voor het lager management.



Beperkingen van dit onderzoek

Naast de inzichten die het huidige onderzoek biedt, zijn er enkele beperkingen. Ten eerste is het huidige onderzoek uitgevoerd onder een selecte steekproef, omdat het gaat om werknemers binnen één organisatie. Hierdoor kunnen de resultaten van het huidige onderzoek niet direct naar andere organisaties worden gegeneraliseerd. Ondanks dat is er reden om aan te nemen dat de resultaten van het huidige onderzoek ook in andere organisaties bruikbaar zijn, omdat de resultaten overeenkomen met eerdere onderzoeken die zijn uitgevoerd in verschillende typen organisaties.³

Ten tweede is het huidige onderzoek cross-sectioneel, waardoor er geen uitspraken over causaliteit gedaan kunnen worden. Dit betekent bijvoorbeeld dat het ook kan dat werknemers die al goed presteren daardoor nog meer bevlogen raken, of dat werknemers die een goede werk-privébalans ervaren daardoor de ondersteuning van hun leidinggevende positiever beoordelen. Eerder (longitudinaal) onderzoek liet echter zien dat er meer steun is voor de richting die werd verwacht en beschreven in het huidige onderzoek.^{7,10}

Ten slotte zijn de data verzameld door middel van een zelfrapportage vragenlijst. Dit heeft geleid tot een relatief lage respons van 20 procent waarbij mensen met goede of juist slechte ervaringen mogelijk eerder geneigd waren om deel te nemen.²⁰ Een kenmerk van zelfrapportage is verder dat scores kunnen afwijken van de realiteit, bijvoorbeeld doordat participanten zich beter of slechter voordoen dan dat zij daadwerkelijk zijn.²⁰ Desondanks is er vertrouwen in de resultaten omdat deze in lijn zijn met conclusies van eerdere onderzoeken.³

Conclusie

De resultaten van dit onderzoek bieden bedrijfsartsen de kans om met leidinggevenden een positief gesprek

aan te gaan over werknemers bij wie een verstoorde balans tussen werk en privé een belangrijke rol speelt. Door leidinggevenden meer bewust te maken van hun sleutelrol in het bevorderen van de werk-privébalans en bevlogenheid van werknemers kunnen zij op een positieve manier – door aandacht te hebben voor de ‘mens als geheel’ – de ervaren prestatie en ambitie van werknemers verhogen.

De auteurs verklaren dat er geen sprake was van belangenconflicten en financiering.

Referenties

1. Lapiere LM, Van Steenberghe EF, Peeters MC, Kluwer ES. Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *JOB*. 2016;37(6):804-822.
2. Derks D, Bakker A, Bruinvels DJ, et al. Multidisciplinaire Richtlijn Werk-Privé Balans. Internetsite NVAB 2013. Beschikbaar via: <https://nvab-online.nl/content/werk-privé-balans>
3. Crain TL, Stevens SC. Family-supportive supervisor behaviors: A review and recommendations for research and practice. *JOB*. 2018;39(7):869-888.
4. Koten JW. Verzuimrisico door conflicten tussen werk en gezin. *TBV*. 2006;14(7):317.
5. Hammer LB, Kossek EE, Yragui NL, et al. Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *JOM*. 2009;35(4):837-846.
6. Greenhaus JH, Ziegert JC, Allen, TD. When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance. *JVB*. 2012;80(2):266-275.
7. Van Steenberghe EF, Ellemers N. Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *JOB*. 2009;30(5):617-642.
8. Russo M, Buonocore F, Carmeli A, Guo L. When family supportive supervisors meet employees' need for caring: Implications for work-family enrichment and thriving. *JOM*. 2018;44(4):1678-1702.
9. Rofcanin Y, Las Heras M, Bakker AB. Family supportive supervisor behaviors and organizational culture: Effects on work engagement and performance. *JOHP*. 2017;22(2):207-217.
10. Xanthopoulou D, Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *JOOP*. 2009;82(1):183-200.
11. Luthans F, Norman SM, Avolio BJ, Avey JB. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: Employee performance relationship. *JOB*. 2008;29(2):219-238.
12. Greenhaus JH, Collins KM, Shaw, JD. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *JVB*. 2003;63(3):510-531.

Aandachtspunten:

Ondersteunend leiderschapsgedrag is gerelateerd aan meer bevlogen werknemers die beter in balans zijn op het gebied van werk en privé.

- ‘Instrumentele steun’ is met name van belang voor het verminderen van werk-privéconflict, ‘rolmodelgedrag’ vooral voor het bevorderen van werk-privéverrijking en ‘creatief management’ het meest voor het verhogen van bevlogenheid.
- Een betere werk-privébalans en meer bevlogenheid draagt op zijn beurt bij aan een betere ervaren prestatie en een hogere ambitie van werknemers, wat een positief uitgangspunt biedt om leidinggevend te stimuleren meer aandacht te hebben voor de werk-privébalans van werknemers.

13. Carlson DS, Kacmar KM, Wayne JH, Grzywacz JG. Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *JVB*. 2006;68(1):131-164.
14. Netemeyer RG, Boles JS, McMurrian R. Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *JAP*. 1996;81(4):400-410.
15. Schaufeli WB, Bakker AB. Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *G&O*. 2004;17(2):89-112.
16. Williams LJ, Anderson SE. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *JOM*. 1991;17(3):601-617.
17. Dikkers J, Van Engen M, Vinkenburg C. Flexible work: Ambitious parents’ recipe for career success in The Netherlands. *CDI*. 2010;15(6):562-582.
18. Hammer LB, Kossek EE, Anger WK, et al. Clarifying work–family intervention processes: The roles of work–family

conflict and family-supportive supervisor behaviors. *JAP*. 2011;96(1):134-150.

19. Odle-Dusseau HN, Hammer LB, Crain TL, Bodner TE. The influence of family-supportive supervisor training on employee job performance and attitudes: An organizational work–family intervention. *JOHP*. 2016;21(3):296-308.
20. Krosnick JA. Survey research. *ARP*. 1999;50(1):537-567.

Summary

Employees increasingly value finding a good balance between their work and personal life. As working from home has become more common, it can be difficult to separate one’s work from one’s personal life, which can lead to stress and burnout. This article provides more insight into the question of whether supervisor support of the work-life balance relates to more engaged employees who perform better and are more ambitious. As anticipated, questionnaire results of employees of an interest organisation (n=278) show that family supportive supervisor behavior is related to less work-life conflict and more work-life enrichment and work engagement. In turn, employees feel they perform better on their tasks and are more ambitious in setting goals for their career. These results offer occupational physicians the opportunity to positively encourage supervisors to pay more attention to the work-life balance of employees.

Keywords: ambition, family supportive supervisor behavior, performance, work engagement, work-life balance.