

# Zinvol werk in Vlaanderen: een nulmeting

***Wendbaar en werkbaar werk voor iedereen: met het oog op duurzame loopbanen en slagkrachtige organisaties is dit een uitdaging die vandaag hoog op de beleidsagenda staat. Bij het zoeken naar oplossingen ervaren we een spanningsveld tussen werkgevers en werknemers. Om van dit spanningsveld een speelveld te maken is het nodig om de essentie niet uit het oog te verliezen: werk dat zinvol is voor werknemers en daardoor intrinsiek motiverend is. In het voorjaar 2016 organiseerde Antwerp Management School in samenwerking met de NWOW (New World of Work)-coalitie en De Standaard onder het peterschap van minister Kris Peeters een grootschalig onderzoek naar zinvol werk bij 47 771 werknemers. Het is de eerste keer dat er op zo een grote schaal naar dit thema wordt gepeild bij werknemers. De enquête levert een aantal verrassende inzichten op.***

We worden geconfronteerd met een realiteit waar we met z'n allen langer zullen moeten werken. Dit brengt uitdagingen met zich mee op het vlak van werkbaarheid en wendbaarheid. Werkbaar werk is nodig opdat werknemers een duurzame loopbaan kunnen hebben. Tegelijk zijn werkgevers vragende partij voor meer wendbaarheid: de VUCA ('volatility, uncertainty, complexity en ambiguity') context vraagt om flexibele inzetbaarheid van medewerkers – dit is niet enkel in het belang van organisaties maar ook van medewerkers zelf die hierdoor hun loopbaan zekerheid verhogen. Het debat over hoe we tot werkbaar en wendbaar werk voor iedereen kunnen komen, focust sterk op de *vorm* van het werk: flexibele arbeid, aangepaste werkomstandigheden, enzoverder. De *inhoud* van het werk is echter minstens even belangrijk: Hoe zorgen we ervoor dat iedereen doorheen de loopbaan zinvol werk ervaart?

Dit was het uitgangspunt van ons onderzoek en vormde de vertrekbasis voor een grootschalige enquête naar zinvol werk bij Vlaamse werknemers en zelfstandigen.

## Zinvol werk

In de literatuur wordt zinvol werk als volgt omschreven: werk waaruit men positieve betekenis haalt, dat mensen het gevoel geeft dat hun werk bijdraagt aan een groter geheel en waarin men een stuk van de eigen identiteit kan leggen (Steger, Dik, & Duffy 2012). Eerder onderzoek toont aan dat zinvol werk een positieve invloed

uitoefent op psychologisch welzijn, levenstevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie (Jung & Yoon, 2016; Steger, Dik, & Duffy 2012; Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007). Bovendien beïnvloedt de ervaren zinvolheid van werk hoe en of medewerkers op een constructieve manier omgaan met stress-situaties (Britt, Adler, & Bartone, 2001). Kijken wat het werk zinvol maakt heeft dus duidelijk belang. In deze studie willen we daarom niet enkel een stand van zaken geven wat betreft zinvol werk bij Vlaamse werknemers en zelfstandigen, maar ook de factoren onderzoeken die het werk zinvol maken. We kijken daarbij zowel naar elementen in de job- en bredere organisatiecontext als naar meer persoonlijke factoren: 1) autonomie, 2) sociale ondersteuning, 3) talentgebruik in de job, 4) needs-supplies fit en 5) authenticiteit op het werk (zie tabel 1 voor een overzicht van definities van de constructen). We testten met name in welke mate

de ervaren autonomie en sociale ondersteuning een invloed hebben op ervaren zinvolheid van het werk via de mediërende rol van talentgebruik, needs-supplies fit en authenticiteit (zie figuur 1).

## Achtergrondkenmerken van de bevraging

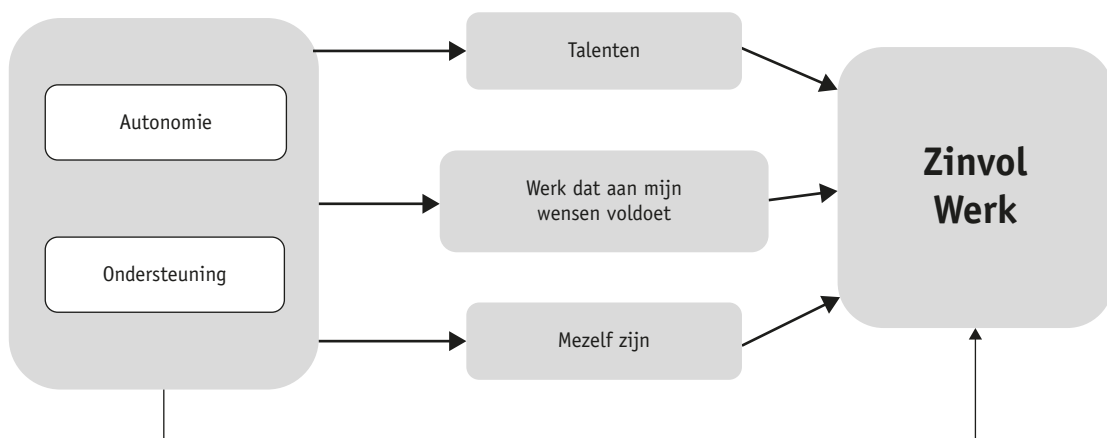
Op basis van de internationale literatuur rond zinvol werk stelden we onze vragenlijst op. Omdat het een korte bevraging moest zijn, hebben we de methode van 'strategic item selection' (SIS) toegepast op een aantal reeds gepubliceerde schalen. Deze techniek bestaat uit het selecteren van de hoogst ladende items voor de verschillende theoretische constructen (Maloney, Grawitch, & Barber, 2011). De bevraging zelf werd gedaan in de maanden mei en juni van 2016 aan de hand van een online vragenlijst die werd gepubliceerd op de website van De Standaard. Voor de analyses die we in dit artikel rapporteren baseren we ons op de antwoorden van respondenten die aangaven te werken als werknemer of zelfstandige, wat het uiteindelijke aantal respondenten op 43 512 bracht. De achtergrondkenmerken van deze populatie staan in tabel 2. Van de respondenten was 40,2% jonger dan 35 jaar, 41,3% tussen 35 en 50 jaar en 18,6% ouder dan 50 jaar. Er was een licht overwicht aan vrouwen (56,3%). De meeste respondenten waren werknemers (86,5%). De meerderheid van deze werknemers was tewerkgesteld als bediende (65%), 22,7% behoorde tot het middenkader, 7,8% was hoger kader/directie en 4,5% werkte als arbeider. De overgrote meerderheid van de populatie was voltijds in dienst (82,2%).

**Tabel 1.**  
Constructen en definities

	Definitie construct
Zinvol werk	De mate waarin het huidige werk positieve betekenis geeft aan de persoon die het uitvoert
Authenticiteit	De mate waarin men zichzelf voelt binnen de organisatie
Talentgebruik	De mate waarin men de eigen sterktes kan inzetten op de werkvloer
Needs-supplies fit	De mate waarin de job tegemoet komt aan de eigen noden
Autonomie	De mate van regelmogelijkheden die men ervaart in de eigen job
Sociale ondersteuning	De mate waarin men zich sociaal ondersteund voelt vanuit de omgeving.

We bekijken daarnaast ook of er systematische verschillen zijn in de steekproef in functie van socio-demografische kenmerken en wat het effect van zinvol werken is op het uitvallen van medewerkers doorheen de loopbaan.

**Figuur 1.**  
Voorspellers van zinvol werk



**Tabel 2.**

## Achtergrondkenmerken steekproef

Statuut		
Werknemer		86,5%
Zelfstandige		13,5%
Functie*		
Arbeider		4,5%
Bediende		65,0%
Middenkader		22,7%
Directie/hoger		7,8%
Geslacht		
Man		43,7%
Vrouw		56,3%
Voltijds/deeltijds*		
Deeltijds		17,8%
Voltijds		82,2%
Leeftijd		
<35 jaar		40,2%
35-50 jaar		41,3%
>50 jaar		18,6%

**Noten:** \*Gebaseerd op een subpopulatie van de sample die aangaf dat ze medewerker waren.

## Resultaten van het onderzoek

We staan vervolgens stil bij enkele concrete resultaten van de bevraging. We rapporteren op

constructniveau, wat betekent dat de concepten voldoende betrouwbaar gemeten moeten zijn. In tabel 3 vermelden we de betrouwbaarheidscoëfficiënten, een voorbeelditem van het construct en een referentie naar de oorspronkelijke schaal. Alle schalen halen een Cronbach's alpha van ten minste 0,7, wat wijst op een adequate betrouwbaarheid.

### Behoorlijk deel van de respondenten ervaart het werk als weinig zinvol

De algemene resultaten voor de steekproef staan samengevat in figuur 2. Een eerste opvallende vaststelling is dat de meerderheid van de respondenten hoog scoort op elk van de afzonderlijke constructen (meer dan 40% bij de verschillende categorieën). Daarnaast valt op dat als we kijken naar het concept zinvol werk, er een niet onbelangrijke minderheid (27,8%) laag of zeer laag scoort. Meer dan één op vier van de respondenten beleeft de eigen job dus als niet zinvol. Een kwart van de steekproef (25,1%) ervaart het werk wel als zeer zinvol. Een lage score op de ervaren zinvolheid in de job lijkt een scherp neveneffect te hebben: deze groep heeft een aanzienlijk hogere kans om langdurig ziek te worden (zie figuur 3). In deze groep is maar liefst 25,4% uitgevallen door langdurige ziekte. De sprong van een 'zeer lage' naar een 'lage' score op zinvolheid van het werk verlaagt de kans op uitval met maar liefst 6,6 procentpunten (tot 18,8%). De

**Tabel 3.**

## Betrouwbaarheid en voorbeelditem van de gebruikte schalen

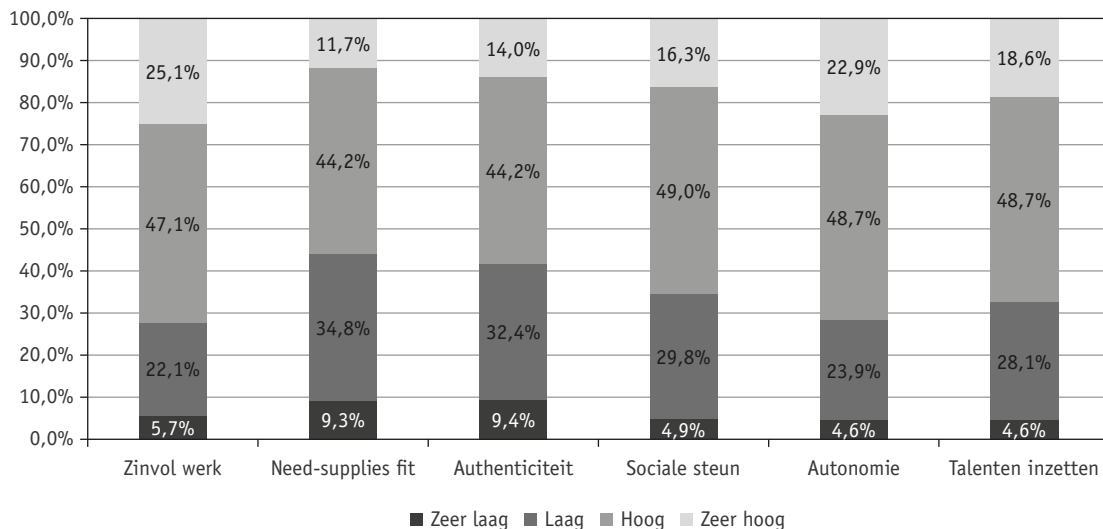
	Cronbach's $\alpha$	N items	Voorbeelditem	Referentie
Zinvol werk	0,75	3	Ik vind het werk dat ik doe zinvol	Steger, Dik en Duffy (2012)
Authenticiteit	0,79	4	Wat ik belangrijk vind, stemt overeen met wat mijn organisatie belangrijk vindt	Cable en DeRue (2002), Carson en Bedeian (1994)
Talentgebruik	0,81	5	Ik kan mijn sterktes inzetten in mijn werk	Kong en Ho (2016)
Needs-supplies fit	0,83	6	Mijn huidige job biedt me alles wat ik verlang van een job	Cable en DeRue (2002)
Autonomie	0,77	5	Ik heb veel autonomie om te bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	Spreitzer (1995)
Sociale ondersteuning	0,77	6	Ik voel niet echt een band met de andere mensen op mijn werk	Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens en Lens (2010), Steelman en Levy (2004)

sprongen daarna lijken kleiner en kleiner te worden, respectievelijk 3 procentpunt van laag naar hoog en 0,5 procentpunt van hoog naar zeer hoog. Dit suggereert dat er een soort wet van afnemende meeropbrengst is.

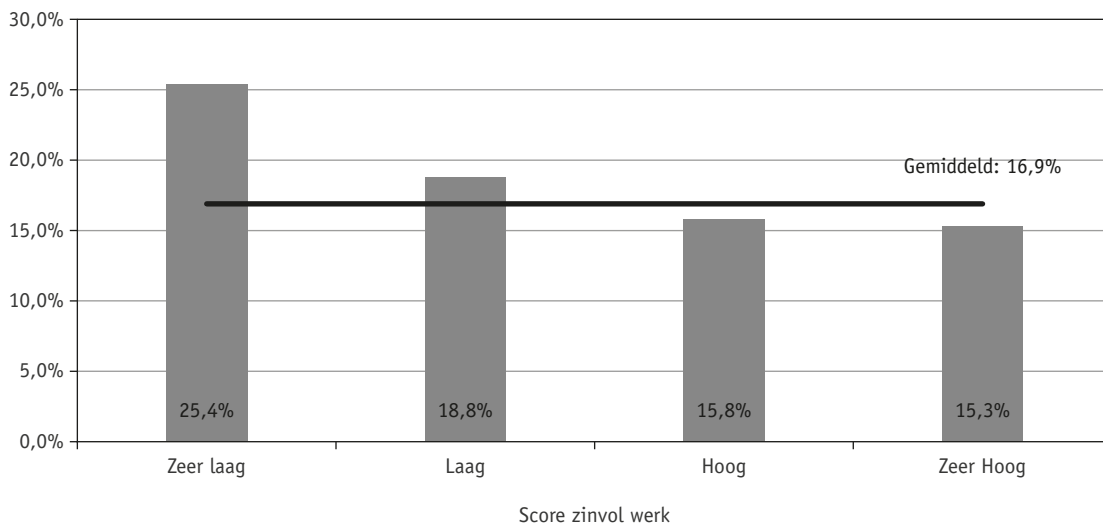
### Zelfstandigen scoren hoger op zinvolheid dan werknemers

We bekijken vervolgens een aantal verschillen in ervaren zinvolheid en de andere constructen in

**Figuur 2.**  
Schaalscores van de constructen



**Figuur 3.**  
Aandeel uitgevallen door langdurige ziekte



**Noten:** Verschil tussen categorieën significant op  $p < 0,001$  ( $\chi^2(df = 3) = 189,16$ ).

functie van socio-demografische kenmerken. Hier blijken met name significante verschillen in functie van statuut (werknemer versus zelfstandige) en functieniveau. We stelden geen significante verschillen vast wat betreft geslacht of leeftijd.

Een eerste opvallende vaststelling is het verschil tussen werknemers en zelfstandigen. Zelfstandigen scoren voor alle categorieën significant hoger dan de respondenten die als werknemer werken (tabel 4). Dit is het meest uitgesproken voor de algemene beleving van zinvol werk, ervaren autonomie, needs-supplies fit, talenten inzetten en authenticiteit. Voor sociale steun is de richting minder eenduidig en lijkt het dat er vooral een iets grotere spreiding is over de categorieën voor werknemers in vergelijking met zelfstandigen. Onze resultaten suggereren dus dat zelfstandigen over het algemeen een hogere mate van zinvolheid beleven en over het algemeen gunstigere randvoorwaarden lijken te beleven, met uitzondering voor sociale steun.

## Scores op zinvolheid hoger bij hogere hiërarchische positie

Ten slotte hebben we een vergelijking gemaakt over de verschillende hiërarchische lagen binnen de organisatie. Dit is een analyse op de subpopulatie van de werknemers en sluit de zelfstandigen uit. Hierbij is de algemene trend dat hoe hoger je op de organisatieladder klimt, hoe beter je scoort op zinvolheid en de andere constructen. Vooral bij het concept autonomie zijn de verschillen frappant: liefst 51,6% van het hoger kader heeft hierop een heel hoge score, in vergelijking met slechts 12,8% van de arbeiders. Ook bij de concepten talenten inzetten, authenticiteit en zinvol werk bedragen de verschillen tussen de hoogste en laagste categorieën in de organisatie meer dan 10%. Bij needs-supplies fit en bij sociale steun zien we kleinere verschillen bij de hoogste categorie, maar deze zijn toch nog praktisch interessant omdat de verschillen in de lagere categorieën zeer groot zijn.

**Tabel 4.**

Verskil tussen zelfstandigen en medewerkers

	Zeer laag	Laag	Hoog	Zeer hoog	$\chi^2$ (df = 3)*
	<b>Zinvol werk</b>				
Werknemer	6,3%	23,6%	47,6%	22,6%	1153,49
Zelfstandige	2,0%	12,9%	43,8%	41,3%	
	<b>Needs-supplies fit</b>				
Werknemer	10,2%	36,5%	43,5%	9,9%	1289,33
Zelfstandige	3,7%	23,9%	49,1%	23,3%	
	<b>Talenten inzetten</b>				
Werknemer	5,1%	30,0%	48,5%	16,4%	1230,91
Zelfstandige	1,3%	16,0%	50,3%	32,5%	
	<b>Mezelf zijn</b>				
Werknemer	10,4%	34,5%	43,6%	11,6%	1826,78
Zelfstandige	3,3%	19,1%	48,3%	29,4%	
	<b>Sociale steun</b>				
Werknemer	5,1%	29,8%	48,5%	16,5%	42,27
Zelfstandige	3,6%	29,5%	51,8%	15,2%	
	<b>Autonomie</b>				
Werknemer	5,1%	25,7%	49,6%	19,7%	1822,69
Zelfstandige	1,3%	12,4%	42,9%	43,3%	

**Noten:** \*p-waarden zijn allemaal lager dan 0,001

## Antecedenten van zinvol werk

Het model afgebeeld in figuur 1 werd getest via een padanalyse. Dit resulteerde in een eindmodel met een goede fit volgens verschillende fit-criteria (zie tabel 5). Dit wijst erop dat het model een goede beschrijving is van de onderliggende data. Om een idee te krijgen van de groottes van de verschillende effecten beschrijven we de gestandaardiseerde parameterschattingen.

We zien vooral een optelling van kleine effecten die samen het geheel goed voorspellen, aangezien 66,4% van de variantie binnen zinvol werk verklaard wordt door onze opgenomen variabelen. De variabele authenticiteit heeft de sterkste directe invloed op zinvol werk (bèta van 0,364), gevolgd door de variabele talenten inzetten (bèta van 0,285). De variabele needs-supplies fit heeft een coëfficiënt van 0,191. Autonomie heeft slechts een klein resterend direct effect (bèta van 0,067). Het direct effect van sociale steun op zinvol werk hebben we laten vallen, aangezien de parameter niet significant was, wat erop wijst dat sociale steun geen directe invloed op de uitkomst heeft. Autonomie heeft een positief effect op zowel authenticiteit, talenten inzetten en needs-supplies fit. Ook sociale

steun heeft een positief effect op de tussenliggende uitkomsten. Deze twee variabelen verklaren een behoorlijk deel van de tussenliggende uitkomstvariabelen (41,4% verklaard voor authenticiteit, 54,7% voor talenten en 54,3% voor needs-supplies fit). Het feit dat autonomie en sociale steun een positief effect hebben op de tussenliggende uitkomsten betekent dat er ook indirecte effecten aanwezig zijn van autonomie en sociale steun op zinvol werk.

## Conclusies

In dit onderzoek peilden we voor de eerste keer via een grootschalige enquête naar de mate waarin werknemers en zelfstandigen in Vlaanderen hun werk als zinvol ervaren en wat hiervan de antecedenten zijn. Opvallende vaststelling was dat iets meer dan een kwart van de respondenten in de steekproef hun werk niet als zinvol beleeft. Dit cijfer stemt nog extra tot nadenken omdat het waarschijnlijk een onderschatting is van het aandeel mensen dat hun werk als niet zinvol ervaart. De steekproef kent immers een ondervertegenwoordiging van arbeiders. Volgens EAK (Enquête naar de arbeidskrachten) bedraagt het aandeel arbeiders immers 36,6% in Vlaanderen (cijfers 2015), terwijl dit aandeel in onze

**Tabel 5.**

Regressies en gestandaardiseerde effecten

		Gestandaardiseerde $\beta^*$	R <sup>2</sup>
Zinvol werk	Needs-supplies fit	0,191	0,664
	Talenten inzetten	0,285	
	Mezelf zijn	0,364	
	Autonomie	0,067	
Needs-supplies fit	Autonomie	0,469	0,543
	Sociale steun	0,374	
Talenten inzetten	Autonomie	0,467	0,547
	Sociale steun	0,379	
Authenticiteit	autonomie	0,432	0,414
	Sociale steun	0,302	
Fit criteria	CFI = 0,992; TLI = 0,981; RMSEA = 0,003; $\chi^2(1) = 1,300$ ; $p = 0,254$		

**Noten:** \* Bij alle effecten is  $p < 0,001$ .

steekproef slechts 4,5% omvat. Net bij de arbeiders liggen de cijfers op vlak van beleefde zinvolheid in het werk relatief laag. Als we de relatief grote groep mensen die geen zinvol werk heeft, combineren met de observatie dat zinvol werk onder andere leidt tot een lagere incidentie aan langdurige ziekte doorheen de loopbaan, kunnen we zeker stellen dat er nog werk is aan zinvol werk.

Onze cijfers suggereren dat inzetten op de groep die de laagste zinvolheid beleeft, van praktisch groot belang kan zijn, omdat we zien dat dit gepaard gaat met de grootste daling in het voorkomen van langdurig ziekteverzuim. De manier waarop we dit zouden kunnen verbeteren, is door in te zetten op de antecedenten van zinvol werk. Zo zien we bijvoorbeeld dat mensen die zichzelf kunnen zijn het werk als zinvoller zien. Hiernaast is werk dat aan de eigen noden tegemoet komt zinvoller. Ook het inzetten van de eigen talenten is een belangrijke voorspeller van de zinvolheid van de job. Voor autonomie en sociale steun ligt het verhaal genuanceerder. We zien voor sociale steun alvast geen directe invloed op zinvol werk. Dit betekent echter niet dat sociale steun geen belang heeft in de voorspelling van zinvol werk. We zien dat mensen die zich sociaal ondersteund voelen zich authentieker voelen op hun werk, ze voelen zich dus met andere woorden bevestigd in hun persoon. Ook zien we dat sociale ondersteuning ertoe leidt dat de eigen talenten meer kunnen worden ingezet. Bovendien voldoet het werk meer aan de eigen noden als men meer sociaal ondersteund wordt. In die zin bevestigen onze resultaten het ABC-model van menselijke noden (Autonomy, Belonging, Competence) (Van den Broeck, Vansteenkiste, & De Witte, 2008) waarin relationele verbondenheid wordt gezien als een van drie belangrijke noden, wat goed gecapteerd wordt door deze variabele. Samengevat werkt sociale ondersteuning als een belangrijke contextvariabele die mensen signaleert goed bezig te zijn. Het onrechtstreekse gevolg hiervan is dat men zich als zinvol lid van de werkcontext ziet.

Voor autonomie geldt ongeveer een analoog verhaal. We zien dat autonomie een bijna verwaarloosbaar direct effect heeft op zinvol werk. Dit betekent echter niet dat deze geen invloed uitoefent op zinvol werk. De mechanismen liggen wel anders dan wat bij sociale ondersteuning naar voren wordt geschoven. Men voelt zich authentieker naarmate men

meer autonomie heeft, wat geenszins onverwacht is, want men heeft meer de mogelijkheid in de job om zich naar eigen persoonlijke standaarden te gedragen. Om het concreet te maken met een voorbeeld: iemand die zich volgens een extreem vast stramien moet gedragen, zoals een klassieke bandarbeider, heeft over het algemeen niet veel te zeggen hoe deze zijn job doet en zal zich ook willens nillens volgens de procedures moeten gedragen. Een CEO daarentegen zal veel vrijheid hebben in de manier waarop deze zijn zaken aanpakt en zal zich hierdoor meer naar eigen regels kunnen gedragen. Ook kan men meer de eigen talenten inzetten in de eigen job, wat weer niet onverwacht is aangezien men de mogelijkheid heeft om taken zodanig in te richten dat de eigen talenten hier meer naar voren komen. Dat een autonome job meer tegemoet komt aan de eigen noden komt overeen met wat men verwacht vanuit het ABC-model (Van den Broeck, Vansteenkiste, & De Witte, 2008). Kort samengevat is autonomie een belangrijke voorspeller net omdat het meer de mogelijkheid schept om de job in te richten op een manier die zinvol is voor de persoon in kwestie.

Er zijn ook opvallende verschillen tussen werknemers en zelfstandigen qua ervaren zinvolheid en de antecedenten hiervan. Op alle vlakken scoren de laatsten merkbaar beter, behalve sociale steun, waar eerder de spreiding lichtelijk anders lijkt te zijn. Volgens de zelfdeterminatie-theorie is het niet ongewoon dat zelfstandigen een hoge mate aan zinvolheid beleven, van zelfstandigen wordt immers verwacht dat zij zelfsturend kunnen werken. Een zelfstandige wordt men ook niet zomaar, het is een doordachte keuze (Kolvereid, 1996). Hierdoor moeten we wel voorzichtig omspringen met causaliteit: is het zelfstandig worden causaal aan het feit dat men zinvol werk doet, of is de overweging om zinvol werk te doen causaal aan het zelfstandig worden? Het antwoord zal wellicht ergens in het midden liggen. Algemeen moeten we trouwens opmerken dat causale conclusies niet uit deze survey getrokken kunnen worden, een cross-sectioneel design laat dit immers niet toe.

Over het algemeen zagen we ook dat een hogere positie in de organisatie samengaat met beschikken over meer autonomie en sociale steun. Ook voelt men zich authentieker op het werk en het werk zelf voldoet meer aan de eigen wensen. Ten slotte kan men ook meer de eigen talenten inzetten in de

job. Het is dan ook niet verbazend dat zinvolheid mee stijgt met de organisatiehiërarchie, aangezien zinvolheid een functie is van deze andere variabelen. Hier ligt dan ook een call to action: als men zinvol werk mogelijk wil maken voor iedereen in de organisatie zal men moeten inzetten op deze antecedenten. Dit betekent dan ook dat er vanuit de organisatie serieus zal moeten nagedacht worden over hoe we jobs gaan inrichten als we merken dat er bij deze antecedenten zo'n danig grote gap tussen de bodem en de top is. Dit zal een kwestie zijn van op microniveau te werken aan jobs en persoon-job fit, maar ook op het systeem van jobs binnen de organisatie.

David Stuer

Ans De Vos

Competence Centre Next Generation Work, Antwerp Management School

## Bibliografie

- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology, 12*(3), 193-203.
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: the role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of occupational health psychology, 6*(1), 53-63.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology, 87*(5), 875-884.
- Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior, 44*(3), 237-262.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management, 53*, 59-68.
- Kolvereid, L. (1996). Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 21*(1), 47-58.
- Kong, D. T., & Ho, V. T. (2016). A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology, 11*(1), 15-25.
- Maloney, P., Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2011). Strategic item selection to reduce survey length: Reduction in validity?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 63*(3), 162-175.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal, 38*(5), 1442-1465.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and psychological measurement, 64*(1), 165-184.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment, 1*-16.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H. (2008). Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology. In: J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, and practice* (3, 63-88). Nottingham: Nottingham University Press.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 981-1002.