



למצוא את ה"למה": משמעות כמשאב בעולם העבודה



פנינית רוסו-נצר

שושי חן

ד"ר שושי חן היא חברת סגל בכיר בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. תחום המחקר שלה הוא פסיכולוגיה חיובית, והיא מלמדת קורסים בהתנהגות ארגונית, מנהיגות ולמידה בארגונים. לצד עבודתה באקדמיה, עוסקת בפיתוח ארגוני ובייעוץ למנהלים. כיועצת ארגונית היא מלווה מנהלים והנהלות, בונה ומנחה תוכניות פיתוח מנהלים, ומייעצת באופן אישי למנהלות ומנהלים. בנוסף היא מרצה בארגונים בנושאים של מנהיגות, ניהול, פסיכולוגיה חיובית, חוסן וניהול קריירה.

פרופ' פנינית רוסו-נצר היא מרצה בכירה באקדמיה וחוקרת מובילה בנושאים של משמעות בחיים, חוסן, רווחה נפשית ותהליכי שינוי וצמיחה. מחברת ועורכת של שמונה ספרים בתחומים אלה, ראש מכון המחקר והפיתוח ק.מ.ה – קהילה, משמעות והחלמה, וראש המעבדה לחוסן נפשי והתפתחות מיטבית במעגל החיים במכללה האקדמית אחווה. בנוסף היא ראש תוכנית ההכשרה ללוגותרפיה באוניברסיטת תל אביב, ראש מכון מצפן למחקר, פיתוח ויישום משמעות בחיים, ומפתחת תוכניות מניעה, התערבות והכשרה בשיתוף גופים מדעיים וציבוריים בארץ ובעולם. היא זוכת פרס הוקרה מטעם הדיוויזיה למשמעות ורוחניות, האגודה הבין-לאומית לפסיכולוגיה חיובית (ISPPA) ופרס האגודה הבין-לאומית למדע הפסיכולוגיה האקזיסטנציאליסטית (ISSEP), וכן מגישת הפודקאסט "מדברים משמעות".

תקציר

המאמר מציע מסגרת תיאורטית חדשה להבנת המשתנה "משמעות בעבודה" באמצעות התבוננות דרך העדשה של תיאוריית שימור המשאבים (Conservation of Resources – COR) של הובפול. המאמר מציג את המשמעות כמשאב פסיכולוגי חשוב שניתן לייצר וחשוב לשמור עליו, וגם דן בהשלכות של אובדן שלו. משמעות היא גם משאב התורם לשימור, חידוש והרחבה של משאבים אחרים. גישה זו מאפשרת להבין כיצד משמעות מסייעת לעובדים להתמודד עם לחצים, להגן על עצמם מפני שחיקה, ולשמר חוסן נפשי לאורך זמן. המאמר מתאר שתי דרכים מרכזיות ליצירת משמעות כמשאב: האחת היא יוזמה פרואקטיבית מצד העובד, למשל באמצעות עיצוב עצמי של התפקיד (job crafting), והשנייה היא מנהיגות שמתווכת משמעות – סגנון מנהיגות שמסייע לעובדים לקשר בין עבודתם לבין ערכים ותכליות רחבות יותר. לבסוף, נדונות השלכות פרקטיות לעיצוב תפקידים, מנהיגות וחוסן ארגוני, לצד כיוונים למחקר עתידי.



בעולם העבודה המודרני, שבו דרישות התפקיד הולכות וגוברות והקצב מהיר יותר מתמיד, המנהלים והמנהלות מחפשים כלים ודרכים לשפר את ביצועי העובדים והעובדות ולשמור על מוטיבציה גבוהה. העובדים והמנהלים בארגונים מודעים לחשיבות המשאבים האישיים (הפיזיים והנפשיים) והשפעתם על ביצוע ורווחה נפשית. תיאוריות משאבים מוכרות רבות מציעות הסברים על הדרך שבה אנשים מייצרים, מנהלים ושומרים על משאביהם האישיים. תיאוריות אלו מתייחסות למשאבים מגוונים וגם מציעות סיווגים שונים שלהם, אולם ישנו משאב נוסף, פחות מוחשי, שכמעט אין לגביו התייחסות בספרות המקצועית – משאב ה"משמעות". זהו משאב בעל השפעה רחבה שתפקידו רק ילך ויגדל בעולם העבודה. הרבה נכתב על משמעות, אך לא מתוך נקודת המבט של משמעות כמשאב. במאמר זה נציג את נושא המשמעות בעבודה כמשאב בעל השפעה נרחבת על רווחת העובדים וביצועיהם. בהמשך נציע שתי דרכים ליצירת משאב המשמעות וחזקו: הראשונה

הגדוד המרכזי 6888, שכונה "Six Triple Eight", היה שייר לחיל הנשים האמריקאי ובראשו עמדה מיינור צ'ריטי אדמס. הגדוד נשלח לאירופה למלא משימה מאתגרת של ניהול הדואר ומתן מענה למיליוני מכתבים שלא נשלחו לחיילים ולמשפחותיהם במלחמת העולם השנייה. מיינור צ'ריטי אדמס לא התמקדה רק בפתרון הלוגיסטי של מיון ומשלוח הדואר אלא גם הצליחה להעניק לחילותיה תחושת משמעות ומטרה. "קיבלנו הוראה להעניק תקווה", היא אמרה להן, והדגישה שהן לא רק ממיינות דואר אלא גם מחזקות את רוחם של החיילים ומזכירות להם שהם לא נשכחו. סיפורו המרגש של גדוד זה מוצג בסרט "גדוד 6888" והוא מאפשר ללמוד על מנהיגות ועל כוחה של משמעות. כאשר אנשים מרגישים שהם חלק ממשוה גדול יותר מעצמם, כאשר הם מבינים את התרומה שלהם למטרה משותפת, הם מוכנים להשקיע יותר, להתגבר על קשיים ולהשיג תוצאות יוצאות דופן. משמעות אינה רק תחושה נעימה, אלא כוח מניע רב עוצמה.

על ידי הפרט עצמו, והשנייה על ידי המנהיגות הארגונית. לבסוף נדון בהשלכות ונציע המלצות ניהוליות יישומיות.

כמה מילים על משמעות

"אפשר לטול מן האדם את הכול חוץ מדבר אחד: את האחרונה שבחירותיו אנוש – לבחור את עמדתו במערכת נסיבות מסוימות, לבחור את דרכו" (פרנקל, 1946). הפסיכיאטר והניורולוג ויקטור פרנקל מתייחס למוטיבציה האנושית העמוקה של האדם לחפש משמעות כחלק מתפיסת הלוגותרפיה, שפיתח עוד לפני מלחמת העולם השנייה. ספרו התפרסם בשנת 1946, תורגם לשפות רבות ונמכר במיליוני עותקים. שאלת המשמעות היא שאלה עתיקת יומין, אוניברסלית וייחודית לאדם. משחר האנושות ולאורך ההיסטוריה, בני אדם חיפשו אחר פשר, משמעות ותכלית לקיומם, דרך מיתוסים, מסעות חיפוש, אומנות, פילוסופיות ודתות. במחקר ובתיאוריה התפתחו מגוון הגדרות למושג המשמעות. הגדרות אלה כוללות היבטים רגשיים, קוגניטיביים, מוטיבציוניים, התנהגותיים, חווייתיים וקיומיים, המדגישים את הקושי בהגדרת מושג כה מורכב ורב-ממדי (רוסו-נצר ומעוז-ישראל, 2021; רוסו-נצר, 2024). בשנים האחרונות התגבשו גישות אינטגרטיביות (George and Park, 2016; Martela & Steger, 2016; Steger, 2012) הכוללות שלושה מרכיבים של משמעות: פשר והבנה, תכלית ומטרה, ותחושת ערך. לפי גישה זו, משמעות היא תחושת האדם שחיו מובנים ובעלי סדר והמשכיות, שהוא פועל לקראת מטרה ראויה, ושחיו בעלי ערך וחשיבות. המרכיב הקוגניטיבי – פשר והבנה – מתייחס לתחושה שאירועי החיים יוצרים מכלול קוהרנטי ומתחברים לצרף והיסטוריה, ומעניקים תחושת עוגן ושייכות להקשר רחב. כשלאדם יש מטרה משמעותית הוא מסוגל להתמודד עם קשיים ואתגרים. מחויבות למטרה פנימית משמעותית מחזקת הערכה עצמית ומספקת תחושת מסוגלות ושליטה, עונה על צרכים פסיכולוגיים בסיסיים (Kasser & Ryan, 1993), ומשפרת את הרווחה הנפשית (Singer, 1998; Seligman, 2011). לעומת זאת, היעדר מטרה או חתירה למטרות חיצוניות שאינן מבוססות על ערכים אישיים, מובילים לתחושות ריקנות (Levine, 2008) וחרדה (או ריק קיומי – existential vacuum בהגדרתו של פרנקל, 1969). המרכיב הקיומי והרגשי – תחושת ערך וחשיבות (Meaning/Significance) – מתייחס לתחושה שקיומנו משמעותי ושאו משאירים חותם בעולם (George & Park, 2014). שלושת המרכיבים מהווים בסיס ליישום בעולם

העבודה והארגונים. ארגונים יכולים לקדם תחושת פשר וכיוון בקרב עובדים תוך חיבור בין העשייה לזהות האישית, לחזק תחושת תכלית והשפעה, ולהכיר בחותם האישי של העובדים (רוסו-נצר, 2024). מחקרים מראים שהתאמה בין העובד לארגון מגבירה את תחושת המשמעות בעבודה, ומצביעים על השפעתה העמוקה של המשמעות על חיינו ועל תרומתה לרווחה נפשית, על התמודדות וחוסן נפשי, וגם על בריאות פיזית ואריכות ימים (לסקירה ראו: Czekierda et al., 2017).

משמעות ועולם העבודה

העיסוק במשמעות מתייחס לחיים בכלל, ובתוך כך גם לעולם העבודה. עבודה היא אחת הפעילויות הבולטות ביותר של בני האדם, ותופסת נתח נכבד משעות הערות של אנשים בוגרים. בספרות המקצועית יש התייחסות לשני מושגים מובחנים בתחום (Pratt and Ashforth, 2003): המושג הראשון, משמעות (Meaning), מתייחס למה שמהווה מסמל, ולכן 'משמעותי' קשורה קשר הדוק לתהליך קוגניטיבי שבמסגרתו אנשים מפרשים ומבינים את החוויות בעבודה תוך מתן משמעות לתהליכים אלה (Wrzesniewski et al., 2003). למשמעות יכולה להיות ערכיות חיובית, שלילית או ניטרלית (Lepisto and Pratt, 2017). המושג השני, עבודה בעלת משמעות (Meaningful work), מתייחס לעבודה הנתפסת כמשמעותית ובעלת ערך לאדם. כלומר, למשמעות או לערך של עבודה שבהגדרה יש לה ערכיות חיובית (Lips-Wiersma et al., 2016). במטא-אנליזה שנעשתה באמצעות ניתוח ממצאים של 44 מאמרים שונים, נמצא שלמשמעות בעבודה יש קשר חזק עם מספר משתנים: מחויבות לעבודה, engagement, שביעות רצון בחיים ובעבודה, בריאות כללית, כוונות עזיבה וביצוע (Allan et al., 2019).

חוקרים מתחומים שונים בניהול תרמו תרומות תיאורטיות להבנת גורמים היוצרים חוויית עבודה משמעותית. לדוגמה, פירמידת הצרכים של אברהם מאסלו (Maslow, 1943) מציעה מבט מקיף על ההיררכיה של הצרכים האנושיים. הרמות התחתונות של הפירמידה מתמקדות בצרכים פיזיולוגיים וביטחוניים, ואילו הרמות העליונות מתייחסות לצרכים פסיכולוגיים עמוקים יותר, ובהם הצורך במשמעות. הרמה העליונה של הפירמידה היא השיא של חיפוש המשמעות: מימוש הפוטנציאל האישי, התפתחות מתמדת והשגת מטרות אישיות תורמים לתחושה העמוקה ביותר של משמעות. עם

זאת, ניתן למצוא היבטים של משמעות גם במימוש הצרכים מהדרג הנמוך יותר. למשל, צרכי השייכות (השייכות לקבוצה, החברות והאהבה) מספקים תחושה של Belonging, להיות חלק ממשנה גדול יותר. תחושת השייכות הזו תורמת לתחושת המשמעות בחיים. גם הערכה והכרה של אחרים יכולות לתרום לתחושה של ערך עצמי ומשמעות.

במאמר מאוחר יותר, מוצג מודל נוסף של מוטיבציה ובו ארבעה צרכים, חלקם דומים לצרכים בפירמידה של מאסלו, כמו הצורך בהגנה או הצורך לחיבורים בין-אישיים (Nohria, Groysberg, and Lee, 2008). אולם במודל הזה הוסיפו גם את הצורך בהבנה (The drive to comprehend) – הצורך של העובדים בהיגיון לעשייה, הסבר להחלטות, סיבתיות, נימוקים וחיבור בין הדברים. במאמר החוקרים מתייחסים לחשיבות של חיבור העובדים למשמעות כדי לייצר מוטיבציה. הם מציינים שעובדים שאין להם מענה לצורך הזה עוזבים ומחפשים מקומות אחרים שבהם יהיו להם אתגרים בעלי משמעות שהם מבינים. כדי להעמיק את ההבנה של התפקיד והתרומה של "משמעות" לעולם העבודה, נכון לנסות להבין מה היא מהווה עבור העובדים והעובדות. במאמר זה ננסה לבחון את המושג דרך המשקפיים של משאבים, וכדי לעשות זאת נבין תחילה מהו משאב.

מהם משאבים?

משאבים הם גורמים שנחשבים בעלי ערך כשלעצמם (לדוגמה: דימוי עצמי חיובי, תמיכה חברתית, בריאות, רווחה פסיכולוגית וכדומה) או גורמים שמשמשים כאמצעי להשגת מטרות בעלות ערך (לדוגמה: כסף, ידע ואשראי). הגדרה רחבה זו עולה בקנה אחד עם מספר פרספקטיבות תיאורטיות מרכזיות העוסקות במשאבים פסיכו-חברתיים (Hobfoll, S. E., 2002). הובפול (2002) ממליץ להגדיר את המושג 'משאבים' בצורה מדויקת יותר, כך שהוא יכלול רק מבנים המוגדרים כמשאבים עבור טווח רחב של אנשים השותפים למסורות תרבותיות דומות. כך למשל, למרות שתחושת מסוגלות עצמית אינה משאב עבור כל אדם או בכל מצב, היא נמצאה כמשאב בעל ערך עבור רוב האנשים במגוון רחב של מצבים, לפחות בחברות מערביות. במילים אחרות, משאבים נתפסים כבעלי ערך מרכזי, בין אם באופן ישיר ובין אם כאמצעי, להשגת מטרות נחשקות עבור קבוצות רחבות של אנשים החולקים מסורות תרבותיות דומות. לאחר מלחמת העולם השנייה צמחו גישות המדגישות

את חשיבות המשאבים כבסיס להסתגלות, התמודדות ורווחה של בני האדם. הגישה הראשונה מבין הגישות של המשאבים היא גישת "משאבי מפתח" (Key Resource) של Thoits (1994), שלפיה יש משאבים מרכזיים וקריטיים המסייעים לאנשים להתמודד עם מצבי לחץ ודרישות מאתגרות.

אחת התיאוריות המובילות בתחום, המדגישה גם היא את חשיבות המשאבים, היא תיאוריית שימור המשאבים שפיתח סטיבן הובפול (Conservation of Resources – COR, 1989; 2001). התיאוריה פותחה במקור כמסגרת להבנה וניבוי ההשלכות של לחץ ואירועים טראומטיים ותרמה רבות להבנת המושג 'לחץ' בארגונים. התיאוריה משמשת להבנה וניבוי של לחץ בעבודה והתמודדות עם אתגרים, ומשתמשים בה כדי להסביר כיצד שימור משאבים יכול להוביל ליצירת חוסן פסיכולוגי ברמת הפרט והארגון (Chen et al., 2015) ולא רק למניעת לחץ ושחיקה. תיאוריית שימור המשאבים (COR) מתבססת על המוטיבציה הבסיסית של כל אדם להשגת משאבים, לשמירה עליהם ולהגדלת מאגר המשאבים שיש לפְּרֹט. משאבים הוגדרו כאובייקטים, מאפיינים אישיים, מצבים או אנרגיות המוערכים בזכות עצמם או מפני שבאמצעותם ניתן להשיג משאבים מוערכים או להגן עליהם. חפצים ומצבים נחשבים למשאבים ראשוניים בחשיבותם מפני שהם חיוניים להישרדות. לעומתם, תכונות אישיות ואנרגיות נחשבות למשאבים משניים בתיאוריה. המשאבים המשניים קובעים את העמדה התחרותית של האדם ביחס לבעלות ושימוש במשאבים הראשוניים. למשל, ביטחון תעסוקתי הוא צורך ראשוני, ומשאב כמו תמיכה חברתית מסייע לשמר אותו או להשיגו בעת איום או אובדן. במחקר של הובפול ועמיתים (1992), נשאלו נבדקים לגבי המשאבים שלהם, כלומר לגבי הדברים החשובים להם ביותר. ניתוח התוצאות הניב רשימה בת 74 משאבים המאפשרים לאנשים להתמודד עם אתגרים ולחצים (Hobfoll, 2001), כגון תמיכה חברתית, בריאות, תחושת שליטה, חברות בקהילה, זמן, ידע ועוד.

על פי COR, לחץ מוגדר כתגובה לסביבה שבה יש הפסד ממשי של משאבים, איום לאיבוד משאבים או חוסר קבלת משאבים בעקבות השקעה של משאבים. כאשר האדם חווה לחץ, הוא יפעל למזער אותו באמצעות אסטרטגיות שימור משאבים. הקטנת הנזק אפשרית על ידי הגנה על משאבים ובניית משאבים חדשים. הסתגלות מוצלחת יוצרת משאבים חדשים, שבתורם מרחיבים את מאגרי המשאבים של הפרט ומפצים על הפסד משאבים כרוני או אקוטי. מאידך, הסתגלות

מדגישים כי משמעות בחיים היא משאב מרכזי הממלא תפקיד פעיל בהתמודדות עם מצוקות ואתגרים בחיים, בשימור חוסן ורווחה נפשית, ובטיפוח תהליכי צמיחה והתפתחות חיובית.

"משמעות" כמשאב במונחי תיאוריית שימור המשאבים (COR)

בהתאם להגדרה של משאבים על פי COR, עובדים ועובדות שואפים ליצור משמעות בעבודתם, לשמר אותה ולהגן עליה. הם ירצו להגדיל את מאגר המשאבים גם על ידי יצירת משמעות, שניתן לסווג אותה כמשאב אישי ראשוני החיוני לתפעול ושימור שאר המשאבים. תנאים שונים במקום העבודה יכולים להשפיע על משאב המשמעות. לעיתים הם יכולים לעודד יצירה או חיזוק של משמעות (רווח של משאב), ולעיתים הם יכולים להוות איום או להביא לאובדן של משמעות בעשייה או בתפקיד.

על פי ה-COR, איום על תחושת המשמעות בתפקיד או אובדן שלה במהלך משימה יכול להוות גורם לחץ בעבודה. כלומר, עובדים שחל שינוי בהגדרות התפקיד שלהם או בתפיסת תפקידם וכתוצאה מכך מאבדים את המשמעות שהייתה להם, יכולים לחוות לחץ ברמה גבוהה. כמו כן, ניסיונות לייצר משמעות בעבודה (בדרכים שנפרט בהמשך) שלא יצלחו, יכולים גם להוות מקור לחץ. מאידך, יצירת משמעות בעבודה יכולה להוות מרכיב מרכזי ביצירת חוסן אישי ולסייע לעובדים להתמודד עם האתגרים בארגון. עובדים שמצליחים לטפח תחושת משמעות, בעצמם או בסיוע הארגון, יהיו חסינים יותר להתמודדות עם אתגרי התפקיד ובכלל. לאחרונה התפרסם מאמר שמתייחס ל-Meaning-Making כחלק מ-COR בהתמודדות עם טראומות גדולות (Hobfoll, 2025). אומנם אין במאמר הגדרה של משמעות כמשאב אלא יותר כהקשר שבתוכו מתמודד האדם, אך יש חיבור מעניין לנושא, בדגש על אירועי אסון גדולים. נקודה נוספת וחשובה ב-COR היא ההשפעה הלא סימטרית של אובדן משאבים ורווח משאבים. אובדן משאבים נתפס כבעל השפעה גדולה יותר מאשר רווח דומה. כלומר, אובדן של משמעות בעבודה ישפיע על העובד בעוצמה רבה יותר מאשר רווח מקביל של משמעות. אובדן משמעות עלול להתבטא בתופעות שונות, כגון ניכור, אפתיה, ציניות, ירידה בביצועים, ואף שחיקה ותחלואה. כאשר עובדים מרגישים שהם מאבדים את המשמעות בעבודתם, הם עלולים

לא מוצלחת מובילה לתוצאות פונקציונליות ורגשיות שליליות ולצמצום במשאבים. כמו כן, הסתגלות לא מוצלחת יוצרת הפסד משאבים נוסף שמחריף את נסיבות ההפסד ומדלדל את מאגר המשאבים. התיאוריה מעוגנת בכמה עקרונות מרכזיים שעל בסיסם נעשו אלפי מחקרים. העיקרון הראשון, החשיבות/קדימות של אובדן (The primacy of resource loss): לפי העיקרון זה, אובדן משאבים בולט בצורה מובהקת יותר מרווח גם בעוצמה וגם במהירות ההשפעה. העיקרון השני, השקעת משאבים (Resource Investment): יש להשקיע משאבים כדי להגן מפני אובדן, להתאושש מהפסד ולהשיג משאבים. לאור זאת, אלו שיש להם מאגרי משאבים גדולים יותר יהיו פחות פגיעים לאובדן ויותר חסינים, ולהיפך. העיקרון השלישי והרביעי מתייחסים למעגלי רווח והפסד. ספירלות הפסדים ורווחים נעות במהירות כאשר יחידים שיש להם מאגר דל במשאבים חווים הפסד. במצבים כאלו הפסד אחד גורר הפסד נוסף, וכך הלאה.

הובפול (2018) מציע לראות במשאבים לא כאלמנטים בודדים אלא כקבוצות של משאבים המתקיימים יחד הן עבור פרטים והן עבור ארגונים. משאבים נוטים להיות תוצאה של טיפוח והסתגלות נלמדת, ולכן סביר להניח שיופיעו כמשאבים משותפים (Resource Caravans). לדוגמה, דימוי עצמי, אופטימיות וביטחון עצמי נובעים מתנאים סביבתיים התפתחותיים דומים ולכן מתואמים מאוד. מאחר שמשאבים אישיים נוטים לנבוע מתנאים חברתיים תומכים ומטפחים, סביר להניח שמשאבים אישיים אלה יהיו קשורים לתנאים הסביבתיים של הפרט. הסביבה יכולה להיות משפחה, קהילה או מקום עבודה, ותנאים תומכים מכילים ומעשירים יהיו כאלה שמחזקים את משאבי הפרט ומגינים עליהם. המשאבים של אנשים קיימים בתנאים אקולוגיים שמעודדים ומטפחים או מגבילים וחוסמים את יצירת המשאבים והקיום שלהם (Resource Caravan Passageways). הארגונים והתרבות הרחבה יותר ממלאים תפקיד מרכזי בתהליך זה, אך לעיתים חוקרי ארגונים מחמיצים את רמת הניתוח הזו בשל הדגש המרכזי שהתחום שם על לחצים וחוסן ברמת הפרט. בתוך הסיווג של המשאבים זוהו משאבים שונים, כגון תחושת שליטה, אמון, תמיכה חברתית, בריאות, משפחה ועוד. ככל הידוע לא נעשתה בחינה מעמיקה של "משמעות" כמשאב במסגרת התיאוריה. כאמור, מחקרים מצביעים בעקביות על תרומתה המכרעת של תחושת המשמעות לרווחה נפשית, לחוסן נפשי, להתמודדות עם מצבי עקה ומשבר, ואף לבריאות פיזית ואריכות ימים (Czekierda et al., 2017; Steger, 2012). ממצאים אלה

לחווית תחושת ריקנות וחוסר ערך. הדבר עלול להוביל לירידה במוטיבציה, למעורבות ולמחויבות לארגון.

ייחודה של המשמעות כמשאב בולט בהשוואה למשאבים פסיכולוגיים אחרים (כגון תחושת שליטה, דימוי עצמי חיובי או חוסן אישי; Lazarus & Folkman, 1984; Hobfoll, 1989). בעוד שמשאבים אלה מתפקדים בעיקר כמנגנוני הגנה – מצמצמים את ההשפעה המזיקה של מצבי עקה ותורמים לשימור התפקוד התקין, תחושת משמעות פועלת הן כמשאב מגן והן כמשאב מאיץ. בהיבט המגן, תחושת משמעות תורמת לחיזוי עקביות, לכידות פנימית ותחושת זהות גם נוכח מצבים המאופיינים באי-ודאות, עמימות או שינוי (Park, 2010). בתקופות של משבר, אובדן או שינוי קיומי, תחושת משמעות יכולה לאפשר פרשנות מחודשת של האירועים תוך מתן תחושת המשכיות וסדר, ובכך לצמצם את הפגיעות הפסיכולוגיות. בהיבט המאיץ, תחושת משמעות מחזקת מוטיבציה פנימית, מגבירה יוזמה, יצירתיות והתמדה, ומקדמת מחויבות לערכים ולמטרות ארוכות טווח (Schnell, 2009; Frankl, 1959/2006). בכך היא לא רק מקנה עמידות מול קושי אלא גם מניעה תהליכים של מימוש עצמי, צמיחה אישית והרחבת אופקים. בהקשר זה, ועל רקע ממציא מחקרים קודמים (לדוגמה, Russo-Netzer, 2019), ניתן לראות במשמעות מעין "מטא-משאב" (meta-resource) – משאב-על המאפשר הפעלה, גיוס ושימור של משאבים פסיכולוגיים אחרים. כאשר אדם מוצא משמעות בחייו, הוא נוטה לטפח מערכות תמיכה חברתיות ולאמץ דפוסי חשיבה אדפטיביים והתנהגויות שמקדמות חוסן ובריאות, ובכך הוא מחזק את רשת המשאבים הכוללת העומדת לרשותו.

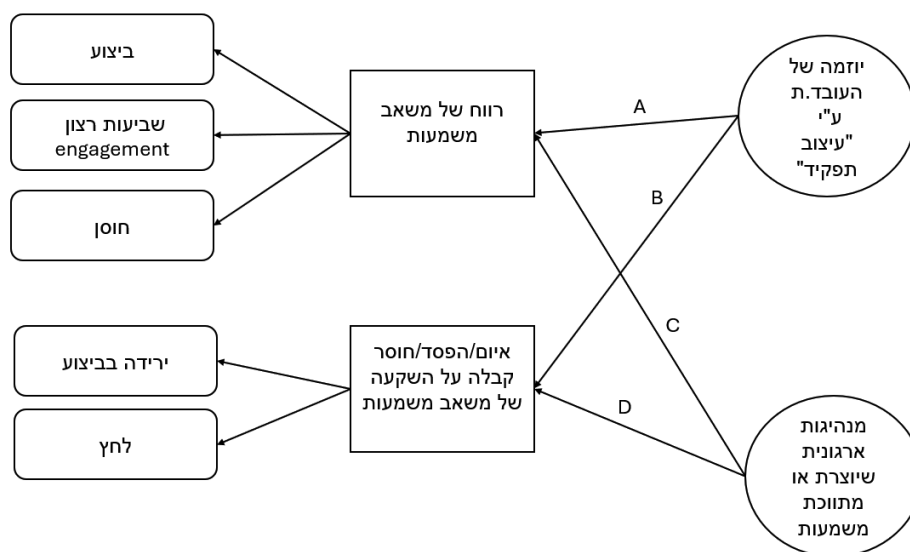
משמעות כמשאב דרך עדשה של מודלים בתחום המוטיבציה

בחרנו להציג שלושה מודלים שונים של מוטיבציה שבהם ניתן לזהות את מאפייני המשמעות כמשאב לעובדים. המודל הראשון הוא מודל שמתאר את הקשר בין שביעות רצון ומשמעות: מודל מאפייני התפקיד (Job Characteristics Model – JCM; Hackman & Oldham, 1975). זהו מודל המסביר כיצד באמצעות מאפייני התפקיד נוצרים התנאים הדרושים לחיזוק המוטיבציה האינטרינזית (הפנימית) והגברת הביצוע. על פי המודל, יש חמישה מאפייני תפקיד (מגוון מיומנויות, זהות

משימה, משמעות המשימה, אוטונומיה ומשוב) הקשורים לשלושה מצבים פסיכולוגיים קריטיים (משמעות, אחריות וידע של תוצאות), ומשפיעים על תוצאות חיוביות כגון ביצוע, מוטיבציה פנימית (אינטרנזית) ושביעות רצון בעבודה. לכן לפי מודל JCM, העובדים חווים שביעות רצון מהעבודה, בין השאר, משום שהם רואים בכך משמעות. סקירות ומטא-אנליזות של JCM תומכות בדרך כלל בקשר בין עבודה משמעותית לשביעות רצון בעבודה (Renn & Vandenberg, 1995; Fried & Ferris, 1987).

הסבר נוסף לגבי משמעות בעבודה כמשאב ניתן על ידי תיאוריית שני הגורמים של פרדריק הרצברג (1966), המזהה מהם הגורמים לשביעות רצון בעבודה. על פי הרצברג, ישנם משתנים בתוך התפקיד ובסביבת העבודה שמובילים לשביעות רצון או להיעדרה. הרצברג טען שגורמים פנימיים (אינטרנזיים) שהוא מכנה מוטיבטורים, כמו הישגיות, הכרה חברתית, טבעה של העבודה, רמת העניין, תחושת אחריות והזדמנויות לקידום, מובילים לשביעות רצון של העובד, ואילו גורמים חיצוניים (אקסטרנזיים) המכונים היגייניים, כמו גובה השכר, מדיניות החברה, התנאים הפיזיים ועוד, אינם תורמים לעלייה בשביעות הרצון מהעבודה אלא בעיקר מפחיתים חוסר שביעות רצון בעבודה. כלומר, הגורמים המשפיעים על מידת שביעות בעבודה שונים מהגורמים המשפיעים על מידת אי שביעות הרצון בעבודה. בין הגורמים המוטיבטורים שמובילים לשביעות רצון אפשר לזהות מרכיבים של משמעות.

לבסוף, ניתן לבחון את המשמעות כמשאב באמצעות המושג Engagement, שמתורגם בעברית כמחבורות או מעורבות. Engagement היא מצב רגשי-מוטיבציוני מתפתח וחיובי של הגשמה עצמית והתמודדות (Schaufeli et al., 2002). עובדים שיש להם רמת Engagement גבוהה חווים רגשות חיוביים יותר, חושבים באופן חדשני, בעלי ביצועים טובים יותר, נעדרים פחות מהעבודה, תורמים יותר לצוות ועוד (Bakker et al., 2014; A. B., 2022). על פי בייקר (2022), למושג Engagement יש שלושה מרכיבים: Vigor (נמרצות), Dedication (היטמעות), Absorption (מסירות). המרכיב הראשון, Vigor (נמרצות), מאופיין ברמות גבוהות של אנרגיה וחוסן נפשי בזמן העבודה, בנכונות להשקיע מאמץ ולהתמיד גם מול קשיים. המרכיב השני, Dedication (היטמעות), מתייחס לתחושה של להיות מרוכז לחלוטין, ממוקד ושקוע בעבודה, עד כדי כך שהזמן עובר מהר וקשה להתנתק מהעבודה. המרכיב השלישי והאחרון, Absorption (מסירות), מתאפיין



"עיצוב תפקיד" – הדרך השנייה – חיצונית, "מנהיגות מתווכת משמעות", כלומר אחריות של המנהיגות הארגונית לייצר, להסביר ולחבר משמעות לתפיסה של העובדים והעובדות (ראו תרשים מס' 1). כל אחת משתי הדרכים יכולה לתרום לרווח של משאב המשמעות וכך להגדיל את מאגר המשאבים. רווח של משאב המשמעות יכול להוביל לחוסן, עלייה בביצוע, רווחה פסיכולוגית, שביעות רצון ועוד. היעדר עיצוב תפקיד או מנהיגות שאינה מתווכת משמעות עשויים לגרום להפסד של משאבים, לאיום של הפסד, או להיעדר רווח אחרי השקעה – שלוש הדרכים שעל פי COR יוצרות לחץ.

עיצוב תפקיד ככלי לייצור משאב של משמעות

נתחיל באפשרות הראשונה, שבה העובד פרואקטיבי ופועל לייצר לעצמו משמעות בתפקיד על ידי תהליך המכונה עיצוב תפקיד (Job Crafting – JC). הנושא נחקר כבר למעלה מעשרים שנה בארגונים שונים (Dutton & Wrzesniewski, 2001). עיצוב תפקיד הוא תהליך יזום שבו עובדים נוקטים פעולות באופן יזום כדי לשנות את תפקידם וסביבת העבודה שלהם. הם עושים זאת כדי להתאים אותם לחוזקות, להעדפות ולשאיפות האישיות שלהם. באמצעות שינויים קטנים או גדולים, עובדים יכולים ליצור התאמה טובה יותר בין הדרישות התפקידיות ליכולות האישיות שלהם, ובכך להגביר את תחושת

בתחושת משמעות עמוקה בעבודה, המעוררת התלהבות, השראה וגאווה. תחושה זו משיקה במהותה למשמעות, ולא רק מעשירה את חווית העובד אלא גם מזינה את המוטיבציה הפנימית ומגבירה את תחושת האתגר החיובי בעבודה. כאשר עובד מרגיש משמעות בעשייתו, הוא נוטה להיות מעורב יותר, מחויב יותר, ובעל סיכוי גבוה יותר להשגת תוצאות טובות יותר.

יצירת משאב המשמעות

כיום, יותר ויותר אנשים מעוניינים שעבודתם תהיה בעלת משמעות ולא רק מקור פרנסה. בהתאם לכך, Lysova et al., 2019 מדגישים כי חשוב לארגונים להבין כיצד לייצר את המשאב הזה של "משמעות". במאמר הם טוענים שארגונים צריכים לבנות ולתחזק סביבות עבודה המאופיינות באלמנטים הבאים: (א) משרות מעוצבות, מתאימות ואיכותיות המספקות הזדמנויות; (ב) מנהיגים שיכולים לייצר משמעות ותרבות ארגונית מתאימה, כולל מדיניות ותהליכי עבודה; (ג) גישה לעבודה הוגנת. בסיום המאמר הם קוראים לפתח תיאוריה שמסבירה כיצד גורמים אינדיבידואליים, ארגוניים וחברתיים מקיימים אינטראקציה כדי לטפח עבודה משמעותית בארגונים. במאמר הנוכחי בחרנו לנסות לתת מענה לאתגר שהם מציבים ולהציע שתי דרכים לחיזוק משאב המשמעות בקרב עובדים בארגונים. הדרך הראשונה – פנימית, האחריות האישית של העובד עצמו להיות פרואקטיבי ביצירת משמעות בתפקיד באמצעות

המשמעות, הסיפוק וההגשמה בעבודה (חץ A בתרשים מס' 1). ניתן לעצב תפקיד בשלוש דרכים: ראשית, עיצוב משימות (Task crafting), הכולל שינוי הסוג, ההיקף, הרצף והמספר של המשימות המרכיבות את העבודה. שנית, ניתן לעצב את יחסי העבודה (Relational crafting) על ידי שינוי/פיתוח מערכות יחסים בעבודה. לבסוף, ישנו עיצוב קוגניטיבי (Cognitive crafting), שבו העובד משנה את האופן שבו הוא מגדיר את תפקידו ומטרותיו. הדוגמה שהופיעה בתחילת המאמר, שבה ממיינות הדואר תפסו מחדש את תפקידן כ"נותנות תקווה", היא המחשה לעיצוב קוגניטיבי. העקרונות רלוונטיים לתפקידים מגוונים בארגונים בתחומים שונים. התנהגויות של עיצוב תפקיד עשויות להוביל לתוצאות חיוביות כמו מעורבות בעבודה, שביעות רצון מהעבודה, חוסן ושגשוג (Tims & Bakker, 2010). במטא-אנליזה נמצא שעיצוב תפקיד (JC) קשור לתוצאות חיוביות, כולל מחבורות/מעורבות (Engagement) בעבודה וביצועי עבודה (Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017). לאור זאת, עיצוב תפקיד מאפשר לעובדים לקחת את השליטה על הקריירה שלהם ולעצב סביבת עבודה התואמת את הערכים, הכישורים והשאיפות האישיות שלהם. תהליך זה אינו רק מגביר את שביעות הרצון מהעבודה ומחזק את החיבור לארגון, אלא גם מעצים את תחושת המשמעות וההגשמה המקצועית. עיצוב תפקיד מאפשר לפתח רעיונות חדשים להשגת משמעות בעבודה וכתוצאה מכך לשנות את מאפייני התפקיד. פרואקטיביות כזו מאפשרת רווח של משאבים חדשים, ובייחוד את משאב המשמעות. הרווח של "משמעות" מגדיל את מאגר המשאבים על פי עקרונות תיאוריית שימור המשאבים. היעדר יכולת ל"עיצוב תפקיד" או מניעת אפשרות לעשות זאת עשויים לגרום הפסד משאבים או איום עליהם (חץ B בתרשים מס' 1)

מנהיגות מתווכת משמעות

יצירת משמעות בעבודה אינה מתרחשת בחלל ריק, ולכן הדרך השנייה ליצירת משמעות היא באמצעות המנהיגות הארגונית. למנהיגות יש תפקיד מפתח בבניית המשמעות וחיווקה בקרב העובדים או לחלופין לפגיעה ודלדול משאב המשמעות (ראו חיצים C ו-D בתרשים מס' 1). מנהלים משמשים כמתווכים בין יעדי הארגון לבין שאיפותיהם האישיות של העובדים, ועליהם מוטלת האחריות ליצור חוויית עבודה בעלת משמעות. בשנת 2018, ניק וולש, המנכ"ל האגדי של GE, אמר באחד הנאומים האחרונים שלו שהתפקיד של מנהלים הוא להיות מתווכים

של משמעות. הוא טען שהתפקיד של כל מנהלת ומנהל הוא להיות CMO (Chief Meaning Officer). באופן דומה, קרין אייבשיץ-סגל, היום המנהלת של קבוצת הדאטה ו-AI באינטל, כתבה בעיתון "דה-מרקר" בנובמבר 2018: "חלק גדול ממה שמעסיק אותי היום זה איך אני עושה חיבור עבור העובדים בין הטכנולוגיה למשמעות. הרי אנשים רוצים סביבת עבודה נעימה, אתגר טכנולוגי ואפשרויות קידום, אבל הדבר המרכזי שמוציא אותם לעבודה בבוקר הוא תחושה של משמעות. הם רוצים לדעת מה קורה עם הטכנולוגיה שלנו".

קרטון (2017) טען שמנהיגים צריכים לפעול כ"אדריכלים" של משמעות בארגונים שלהם. במאמרו הוא ניתח כיצד הנשיא קנדי ומנהיגי נאס"א הצליחו להגביר את תחושת המשמעות בקרב אלפי עובדים סביב המטרה המשותפת של הנחתת אדם על הירח. המחקר ניתח מסמכים ארכיוניים משנות השישים ומצא כי הנשיא קנדי ומנהיגים בכירים בנאס"א נקטו בארבעה צעדים של "מתן משמעות" (Sense giving). צעדים אלה כללו מיקוד השאיפות הארגוניות ויצירת מטרה קונקרטית אחת ("להנחית אדם על הירח"), הצגת אבני דרך ברורות, ושימוש בשפה מעוררת השראה שחיברה את עבודת הפרט למטרה הגדולה. הממצאים הראו שכאשר עובדים הצליחו לראות קשר חזק בין משימותיהם היומיומיות לשאיפות הארגון, הם פירשו את עבודתם לא כפעולות טכניות בלבד אלא כחלק מהמאמץ להשגת מטרה משמעותית (כפי שתיאר זאת אחד העובדים: "אני לא רק מנקה רצפה, אני עוזר להנחית אדם על הירח"). המחקר מדגיש את תפקידם של מנהיגים כ"אדריכלים" המספקים תוכנית מבנית המקשרת בין עבודת הפרט ליעדים הארגוניים הנעלים, ובכך מגבירים את המוטיבציה ואת תחושת המשמעות. מנהיגות מתווכת מאפשרת רווח של משאב המשמעות על כל ההשלכות החיוביות שלו לפי תיאוריית שימור המשאבים.

ניתן למצוא התייחסות לתרומת המנהיגים לרווח של משאב המשמעות גם בתיאוריות מנהיגות מוכרות, למשל במודל המנהיגות המעצבת של באס ואוליו (1990). מנהיגות מעצבת, לפי המודל הזה, משפיעה על אנשים בדרכים שונות, ואחת מהן היא על ידי יצירת חזון משותף וברור. חזון אינו רק מטרות אסטרטגיות אלא סיפור המקשר בין העבודה היומיומית לבין המטרה הגדולה יותר של הארגון. כאשר עובדים מבינים את התרומה שלהם לחזון הזה, הם חשים מחויבים יותר. חן (2023) מתארת כיצד מנהיגות מעצבת מעשירה את מאגר המשאבים של המנהיגים במשאבים שונים, כמו תמיכה חברתית, חוללות

עצמית ועוד. באופן דומה, ניתן לטעון שמנהיג מעצב המשתמש בהנעה השראתית מעלה את ציפיות המונהגים, ושהצגת חזון ותמונה עתידית אופטימית מלהיבות את העובדים ויוצרות להם בהירות לגבי המשמעות שהם שותפים לה. הסגנון הבא של מודל לחיקוי ולהזדהות מעודד להשיג את החזון ואת המטרות המשותפות, וגם זו דרך ליצירת משמעות וחיוזקה עבור המונהגים. בנוסף, במאמר (חן, 2023) מודגש כי מנהיגות מעצבת מקדמת יצירה של ספירת רווח של משאבים, כלומר זמינות משאבים המאפשרת לפרט להשיג יותר משאבים. סגנון מנהיגות מעצב יכול לחזק את יצירת המשמעות הראשונית שהם עצמם יחזקו מאוחר יותר, וכך הלאה.

דרך נוספת להסביר את יצירת משאב המשמעות בקרב העובדים על ידי המנהיגים היא באמצעות מודל "העברה" (Crossover). "העברה" הוגדרה על ידי Bolger et al. (1989) כתהליך בין-אישי המתרחש כאשר לחץ בעבודה או עומס פסיכולוגי שחווים אדם אחד משפיע על רמת העומס של אדם אחר באותה סביבה חברתית. לפיכך, Crossover היא העברה דו-צדדית בין-אישית של מצבים וחוויות פסיכולוגיות, הפועלת כאחד ממנגנוני חילופי המשאבים בתוך "שיירות משאבים". ההגדרה הראשונית של "העברה" התמקדה בלחץ ומתח, ואילו וסטמן (2001) הרחיבה את ההגדרה והתייחסה לכך שהעברה יכולה להיות שלילית או חיובית (לחץ של בן זוג אחד יעבור לשני או רגשות חיוביים של השני יעברו לראשון). ההרחבה של ההגדרה מתאימה לתפיסות של הפסיכולוגיה החיובית (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). מחקרים חדשים בתחום בודקים גם העברה של משאבים. חן (2023) מציגה מחקרים המעידים על העברה של משאבים בין מנהיגים ומונהגים. ניתן להניח שגם משמעות כמשאב עוברת בדרך זו. מנהיגים החשים במשמעות של העשייה שלהם, העשייה של היחידה ושל המונהגים, יעבירו להם את המשאב הזה ויחזקו אותו.

גישה נוספת התומכת בערוץ החיצוני היא גישת "המנהיגות המשמעותית" שמציגים במאמרם Frémeaux & Pavageau (2022). מנהיגות משמעותית שואפת לטפח תחושת מטרות, ערך ותורמה בקרב העובדים. באמצעות מסגרת תיאורטית מקיפה, הם מזהים ארבעה ממדים מרכזיים המגדירים מנהיגות משמעותית. הממד הראשון הוא השראה באמצעות חזון. מנהיגים צריכים לנסח ולהעביר חזון ארגוני ברור ומשכנע,

המקשר באופן ישיר בין משימות הפרט למטרה ארגונית רחבה ובעלת ערך. חזון זה מעניק לעובדים תחושת כיוון ברורה, מטרות נעלה ותקווה לעתיד, ובכך מניע אותם לפעול מתוך תחושת שליחות מעבר לאינטרסים האישיים שלהם. הממד השני מתמקד בהעצמה באמצעות אוטונומיה ותמיכה. מנהיגים אמורים להעניק לעובדיהם אוטונומיה בקבלת החלטות ובביצוע משימותיהם, תוך שהם מספקים להם את התמיכה והמשאבים הנחוצים להצלחה. תחושת השליטה והאמון מצד המנהיגות מחזקת את תחושת האחריות והמשמעות האישית בעבודתם של העובדים. הממד השלישי מדגיש את חשיבות החיבור באמצעות יחסים אותנטיים. מנהיגים יוצרי משמעות משקיעים בבניית יחסים אישיים ואותנטיים עם עובדיהם, המבוססים על אמון הדדי, כבוד ואמפתיה. הם מקשיבים באופן פעיל, מגלים עניין אמיתי ברווחת העובדים, ומעודדים תחושת קהילה ושייכות בתוך הצוות. יחסים חיוביים אלה תורמים באופן משמעותי לתחושת המשמעות באמצעות חיזוק הקשרים החברתיים ותחושת התמיכה ההדדית. לבסוף, הממד הרביעי מתמקד בתרומה באמצעות הכרה והערכה. על המנהיגים להקפיד להכיר ולהעריך את תרומתם של העובדים הן ברמה האישית והן ברמה הקבוצתית, לספק משוב חיובי ובונה, לחנן הצלחות, ולהדגיש באופן ברור כיצד עבודתם משפיעה באופן חיובי על הארגון ועל בעלי העניין שלו. תחושת הערכה וההבנה שהעבודה שלהם בעלת ערך, תורמות באופן ישיר ומשמעותי לתחושת המשמעות בעבודה.

ממצאי המחקר של Pavageau & Frémeaux (2022) מראים שמנהיגים המאמצים גישה זו מצליחים לחזק את תחושת המשמעות בקרב העובדים ולהעשיר את מאגר המשאבים הפנימי. העובדים חשים מוערכים יותר, מחוברים למטרה ארגונית רחבה יותר, ובעלי תחושת משמעות חזקה בעבודתם. כתוצאה מכך ניתן לצפות לשיפורים ניכרים ברמות המוטיבציה, המעורבות, שביעות הרצון והביצועים של העובדים. מסקנת המחקר היא כי יצירת משמעות בעבודה אינה רק באחריות העובד הבודד, אלא מהווה תפקיד מרכזי וחיוני של המנהיגות בכל ארגון.

טבלה מס' 1: המלצות ניהוליות ליצירה וחיזוק של משאב המשמעות

המלצה	דוגמה יישומית
ברמת הפרט	
לעודד יוזמות לשינוי עצמי בתפקיד (Job Crafting)	לקיים שיחות ייעודיות עם עובדים לגבי התאמת התפקיד לחוזקותיהם ולתחומי העניין שלהם, ולעודד אותם להציע שינויים באופן התפקיד מבוצע.
לספק תנאים וכלים המאפשרים עיצוב תפקיד	הענקת נמישות בבחירת פרויקטים, אפשרות לקחת חלק בקבלת החלטות, או חלוקה מחדש של תחומי אחריות לפי תחומי עניין.
להעריך יוזמות לעיצוב תפקיד	לכלול התייחסות לכך בשיחות הערכה; לשבח עובדים שפעלו לשנות או לחדד את תפקידם כדי להעצים משמעות ועשייה.
תפיסת ניהול ומנהיגות	
להפוך את המשמעות לעיקרון ניהולי מרכזי	לשאול בשיחת קבלה לתפקיד: "למה התחום הזה חשוב לך?" "להסביר במשימות חדשות את תרומתן הרחבה ולא רק את המטלה עצמה.
שיתוף בתמונה הרחבה של הארגון ליצירת אתוס ונרטיב קוהרנטי	לשתף עובדים ביעדים האסטרטגיים של הארגון כדי שייבנו כיצד עבודתם מתחברת לתמונה הכוללת וירגישו שהעשייה שלהם מהווה חלק ממשוה גדול יותר.
לשלב שיח משמעות כחלק מהשגרה הניהולית	במקום לשאול "מה מצב הפרויקט?", לשאול "איזו תרומה יש למשימה הזו לדעתך?" או "מה כאן הכי חשוב בעיניך?"
לארגן מפגשי רפלקציה תקופתיים	לקיים ישיבת צוות חודשית שבה כל אחד משתף מה יצר עבורו משמעות או גאווה בעבודתו לאחרונה.
טקסי הכרה ונראות משמעותיים	לתת במה להצלחות אישיות או צוותיות באירועים ארגוניים, לפרסם סיפורי הצלחה בניוולטר, לחבר בין תרומת העובד לבין תוצאה רחבה ומשמעותית.

לסיכום

מאמר זה פותח פתח לשורה של כיווני מחקר עתידיים: מחקרים אמפיריים שיבחנו את הקשרים בין רכישה, שימור או הפסד של משאב המשמעות בעבודה לבין תגובות לחץ שונות, כמו גם את השפעת הרווחה על רמות החוסן של העובדים. מעבר לכך, מחקרי אורך עשויים להעמיק את ההבנה של ההשלכות ארוכות הטווח של משמעות כמשאב – על מהלך הקריירה, רווחה נפשית ובריאותם הכללית של העובדים. כמו כן, עולות שאלות מעניינות באשר לאופייה של "משמעות" כמשאב. האם יכולה להיווצר ספירלת רווח של משמעות, שבה רכישת משמעות מובילה לחיזוק משאבים אחרים ובתורה למשמעות רבה יותר? לחלופין, מהם המנגנונים המאפיינים ספירלת הפסד של משמעות, וכיצד ניתן להתערב בהן? מה קורה במצבים שבהם ה"משמעות" נסדקת או נפגעת? ואילו מנגנוני שימור יכולים לתמוך בהתמודדות עם אובדן זה? יתרה מזאת, יש לבחון את האופי הייחודי של משמעות כמשאב, שעלול להיות גם "חרב פיפיות" בארגון: מצב של משמעות-יתר עלול להוביל לטשטוש גבולות בין האישי למקצועי ולתחושת שליחות טוטאלית שיכולה להוביל לשחיקה ערכית. מנגד, פער בין משמעות מצופה למשמעות בפועל עלול לעורר תחושת תסכול וניכור. מחקר נוסף בתחום יתרום תובנות מעשיות לארגונים

מאמר זה ביקש להאיר את חשיבותה של "משמעות בעבודה" כמשאב חיוני בעולם העבודה המודרני, תוך שימוש בעדשת תיאורית שימור המשאבים (COR). משמעות בעבודה עומדת בהגדרה של משאב לפי תיאוריה זו: עובדים שואפים להשיג, לשמור ולהגן על תחושת המשמעות שלהם בעבודה, והיא מהווה עבורם מקור חשוב לחוסן אישי, מוטיבציה פנימית והשגת מטרות אישיות וארגוניות. יתרה מזאת, בהלימה לעיקרון המרכזי של COR, אובדן משמעות בעבודה צפוי להשפיע על העובדים בעוצמה רבה יותר מאשר רווח של משמעות. אובדן כזה עלול להוביל לתופעות שליליות כמו ניכור, שחיקה ופגיעה ברווחה הנפשית. המאמר הציע שני מסלולים ליצירת משמעות. הראשון, עיצוב תפקיד (Job Crafting) מדגיש את הפוטנציאל הטמון בעובדים עצמם לזיום שינויים בתפקידם באופן שיתאים לחוזקותיהם, העדפותיהם ושאיופיהם האישיות, ובכך לטפח תחושת משמעות עמוקה יותר והגשמה עצמית. המסלול השני, מנהיגות מתוכננת של משמעות, כולל את תפקידם הקריטי של מנהלים ומנהלים בעיצוב סביבת עבודה התומכת בטיפוח תחושת משמעות באמצעות יצירת חזון ברור, העצמת עובדים, בניית יחסים אותנטיים והבעת הוקרה על תרומתם.

ולמנהלים ויסייע בטיפול סביבת עבודה משמעותית שתקדם רווחת עובדים ותתרום להצלחת הארגון.

משמעות, אתגר ניהולי – תובנות והמלצות יישומיות למנהלות ומנהלים

על בסיס שני הערוצים שהצגנו, המאפשרים לבנות ולחזק משמעות מצד אחד ולמנוע הפסד שלה מצד שני, ניתן להציע המלצות יישומיות (ראו טבלה מס' 1).

לסיום, סיפורן של נשות גדוד 6888 מלמד אותנו שיעור חשוב על כוחה של המשמעות בעיצוב חוויית העבודה והתמודדות עם אתגרים. אם קבוצה של נשים, שנשלחו לבצע משימה שגרתית לכאורה בתנאים קשים, הצליחה להפוך את עבודתן למשימה בעלת חשיבות היסטורית באמצעות תחושת מטרה ברורה, איזו השפעה יכולה להיות לטיפול תחושת משמעות מכוונת בארגונים כיום? המסע של גדוד 6888 מזכיר לנו שתחושת משמעות אינה רק בונוס נחמד ומותרות, אלא אבן יסוד חיונית והכרחית לחוסן, למעורבות ולתפקוד מיטבי.

shos@tauex.tau.ac.il

ד"ר שושי חן

רשימת מקורות

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528.
- 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.
- Bakker, A. B. (2010). Engagement and "job crafting": Engaged employees create their own great place to work. In *Handbook of employee engagement*. Edward Elgar Publishing.
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53.
- Bandura, A. (1997). *Bandura* (Vol. 2). FrancoAngeli.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*.
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C., & Schilling, E. A. (1989). Effects of daily stress on negative mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 808.
- Carton, A. M. (2018). "I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon": How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of work. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 323–369.
- חן, ש. (2023). מנהיגות והשפעה דרך העדשה של משאבים והעברה. חידושים בניהול.
- לוי, ר. (2018, נובמבר). המנהלת הבכירה ביותר בהיי-טק הישראלי מקבלת החלטות במעלית. *דה מרקר*.
- פרנקל, ו. (1946). האדם מחפש משמעות. הוצאת דביר.
- רוסו-נצר, פ. (2024). לנווט עם מצפן המשמעות בשבילי החיים והקריירה: על משמעות וייעוץ קריירה. אדם ועבודה, ניליון 19, עמ' 17–24.
- רוסו-נצר, פ. ומעוז-ישראל, ד. (2021). משמעות מחפשת אדם. הוצאת שתיים.
- Chen, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. (2015). The commerce and crossover of resources: Resource conservation in the service of resilience. *Stress and Health*, 31(2), 95–105.
- Czekierda, K., Banik, A., Park, C. L., & Luszczynska, A. (2017). Meaning in life and physical health: Systematic review. *Journal of Health Psychology*, 22(5), 561–576.
- Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2020). What job crafting looks like. *HBR*, 12.
- Frémeaux, S., & Pavageau, B. (2022). Meaningful leadership: how can leaders contribute to meaningful work?. *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 54–66.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322.
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57–71.

- Herzberg, F. (2015). Motivation-hygiene theory. *Organizational Behavior* 1, 61–74.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128.
- Hobfoll, S. E., et al. (2025). Conservation of Resources Theory and Traumatic Stress Placed in the Context of Meaning-Making: An Evolutionary Ecological Perspective. In *The Routledge International Handbook of Human Significance and Mattering* (1st ed., pp. 289–301). Routledge.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99–121.
- Lips-Wiersma, M., Wright, S., & Dik, B. (2016). Meaningful work: differences among blue-, pink-, and white-collar occupations. *Career Development International*, 21(5), 534–551.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110(Part B), 374–389.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78.
- Oprea, B.T.; Barzin, L.; Vîrgă, D.; Iliescu, D.; Rusu, A. (2019). Effectiveness of Job Crafting Interventions: A Meta-Analysis and Utility Analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 723–741.
- Pratt, M., & Ashforth, B. Meaningful Work as Part of the Meaningful Life.
- Renn, R. W., & Vandenberg, R. J. (1995). The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research. *Journal of Management*, 21(2), 279–303.
- Rosenbaum, M., & Palmon, N. (1984). Helplessness and resourcefulness in coping with epilepsy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 52(2), 244.
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., Katz, I. M., & Zacher, H. (2017). Linking dimensions of career adaptability to adaptation results: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 151–173.
- Russo-Netzer, P. (2019). Prioritizing meaning as a pathway to meaning in life and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 20(6), 1863–1881.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 1219.
- Schnell, T. (2009). The Sources of Meaning and Meaning in Life Questionnaire (SoMe): Relations to demographics and well-being. *Journal of Positive Psychology*, 4(6), 483–499.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction (Vol. 55, No. 1, p. 5). *American Psychological Association*.
- Skinner, E. A. (1996). A guide to constructs of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 549.
- Steger, M. F. (2012). Making meaning in life. *Psychological Inquiry*, 23(4), 381–385.
- Thoits, P. A. (1994). Stressors and problem-solving: The individual as psychological activist. *Journal of Health and Social Behavior*, 143–160.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54(6), 717–751.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 296, 308.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.