



ניהול מקדם משמעות

דנה פרג

בפעולה שעשויה להיות מתסכלת, אך ברור לו שפעולה זו קשורה לתוצאה עתידית או לכיוון בעל ערך. עובד המבין בתוכו את שאלת ה"לשם מה?" חש כיוונית או מטרה בתוך העשייה. רכיב החשיבות מתייחס לתחושה כי מעשיי משנים למישהו, יש להם הד בעולם. כך למשל אצל אדם שעובד באיתור תקלות בקוד ומקבל משוב מלקוחות ובזכות עשייתו השתפרה איכות השימוש במכשיר או במוצר אצל אדם אחר. הרכיב השלישי, קוהרנטיות, מתייחס לחוויה הקוגניטיבית של משמוע (מתן משמעות), אותם רגעי הארה או תובנה שמחברים את הנקודות של העשייה ושל מי שאני יחדיו לכדי תמונה קוהרנטית. לדוגמה, ההבנה של סניטר בבית חולים כי ממשיק העבודה שלו עם החולים ובני משפחתם והשמירה על הגיינה וניקיון הם חלק ממאמץ כולל של דאגה לבריאות והטבה עם החולה.

משמעות היא אחת מן המטרות או הפונקציות שהפרט יכול להשיג דרך עבודתו

בעשור האחרון נעשה ניסיון למפות את הגורמים המשפיעים על היכולת לחוות משמעות בעבודה ולהציע מודלים אינטגרטיביים להבנת התופעה (Rosso et al., 2010; Lips-Wiersma & Morris, 2009). מודלים אלו הציגו את הדרך למציאת משמעות בעבודה כנעה על פני שני צירים: האחד, מיקוד בעצמי למול מיקוד באחר, והשני, מיקוד בעשייה, בפעילות (doing, agency) למול מיקוד בהוויה (being, communion). צירים אלו יוצרים ארבע אסטרטגיות מרכזיות שדרכן נוטים אנשים להשיג משמעות בעבודתם: (1) ביטוי מלא של העצמי דרך עשייה. (2) תרומה ונתינה מקצועית. (3) פיתוח עצמי פנימי. (4) שייכות וחיבור לאחרים. מחברי המודל טענו, כי לאנשים עשוי להיות רפרטואר מגוון של כלים ואסטרטגיות שבאמצעותם הם יוצרים משמעות בעבודה, וכי ניהול המתח והיכולות להגיע לאיזון בין קוטבי הצירים (עשייה-הוויה, אני-האחר) הם אלו המביאים לידי חוויית המשמעות בעבודה (Lips-Wiersma & Morris, 2009).

בשני העשורים האחרונים נושא המשמעות בעבודה הלך ותפס מקום מרכזי במחקר האקדמי, בשיח הארגוני ובאופן שבו הפרט חושב על עבודתו. החשיבות הגוברת לנושא נובעת, כפי הנראה, מן המרכזיות שתופסת העבודה בחיינו (Harpaz & Fu, 2002) ובשינויים והשיבושים הפוקדים את עולם העבודה. בלושטיין טען כי עבודה ממלאת פונקציות רבות בחייו של האדם הבוגר: אמצעי שדרכו הוא משיג תועלות אחרות (כסף לקניית מוצרים או סגנון חיים), מסגרת שמסייעת ליצור רציפות וסדר יום, שייכות חברתית, עשייה ופעילות, הגדרה עצמית ומשמעות אישית וקבוצתית (Blustein, 2019). כלומר, משמעות היא אחת מן המטרות או הפונקציות שהפרט יכול להשיג דרך עבודתו. מחקרים מצביעים על כך, כי משמעות בעבודה היא בעלת תרומה חיובית לרווחה הנפשית של הפרט (Arnold et al., 2007) ולתפיסה עצמית חיובית יותר (Torrey & Duffy, 2012). משמעות בעבודה נמצאה קשורה באופן חיובי גם למשתנים שונים בעולם העבודה כגון מחוברות לעבודה (May et al., 2004), שביעות רצון בעבודה (Duffy & Dik, 2013) והתפתחות קריירה (Steger et al., 2012).

מה היא משמעות בעבודה?

בספרות על משמעות בעבודה קיימת אבחנה בין Meaning לבין Meaningfulness. המונח Meaning מתייחס לחוויה הסובייקטיבית של הפרט ביחס לעשייתו. תהליך קוגניטיבי-רגשי זה הוא המשמוע (meaning making). המונח Meaningfulness נוגע להיותו של התפקיד, המטלה או העבודה בעלת ערך (ולא סתמית). אבחנה נוספת נעשתה בין Meaningfulness in work, אשר מתייחסת למשמעות הנובעת מן התפקיד שהאדם מבצע, לבין Meaningfulness at work, אשר מתייחסת לחוויית השייכות של האדם לרעיון, לקבוצה או למהלך (Pratt & Ashforth, 2003). החוויה הסובייקטיבית של משמעות דומה לרשת של קשרים וחיבורים המסייעים לנו לתת פשר לעשייה שלנו. חוקרים (Martela & Steger, 2016) ניסו לחדד את המרכיבים של חוויית המשמעות וזיהו שלושה רכיבים בהקשר למשמעות: מטרה (purpose), חשיבות או ערך (mattering, significance) וקוהרנטיות. כיוונית מתייחסת לתחושה שיש למעשי ולמאמצי תכלית וכיוון. כיוונית באה לידי ביטוי בכך שהאדם משקיע מאמץ

ד"ר דנה פרג היא פסיכולוגית של עולם העבודה. ראש תוכנית התואר השני בהתנהגות ופיתוח ארגונים במרכז הבינתחומי הרצליה. מלווה א/נשים וארגונים לעשייה עם משמעות. dpereg@idc.ac.il

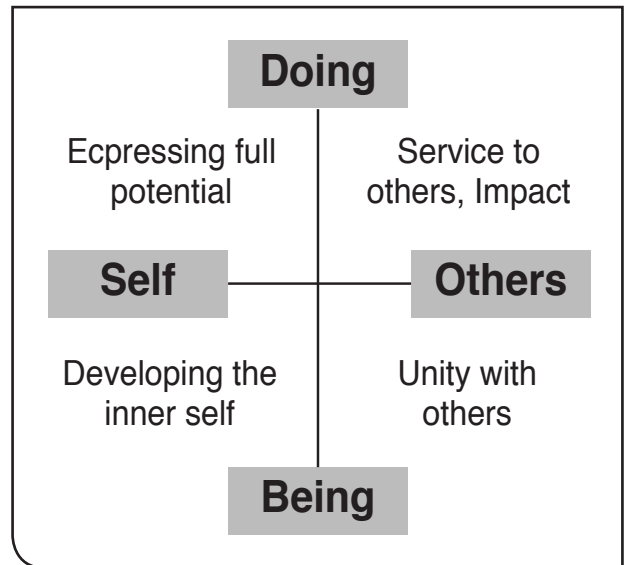
התפקיד של המנהל כאדריכל של משמעות מקבל חשיבות מיוחדת כאשר המציאות שבה פועל הארגון מתערערת. משברים ושינויים גדולים בארגון ובסביבתו יוצרים חוסר ודאות ואובדן של תחושת הרציפות והקוהרנטיות. בזמנים של עמימות מוגברת תפקידו של המנהל או המנהלת להוביל את הארגון וליצור בהירות, עוגנים ואפשרות לעובדים להתחבר למשמעות בעבודה שלהם או לחלופין ליצור משמעות חלופית (Probert & Turnbull, 2011). במובן זה למנהל בארגון יש תפקיד קונקרטי ותפקיד סמבולי. בעת משבר, על המנהל או המנהלת להעריך את הסיכונים, לבחון חלופות, לקבל החלטות, להשיג משאבים התומכים בהחלטות ולתקשר אותן. לצד משימות אלו, המנהל או המנהלת הם הדמויות שאליהן נשואות העיניים ויש להם תפקיד סמלי במתן פשר ומשמעות למתרחש בעת המשבר (Maitlis & Sonenshein, 2010). אם ניקח, לדוגמה, את תקופת הקורונה, אשר החלה כאירוע בריאותי וחוללה משבר תעסוקתי ושינוי סדרים ארגוניים, הרי שהאופן שבו יתפרש המשבר ברמה הארגונית פתוח לפירושים רבים: "האם מגפת הקורונה היא סוף הדרך?", "האם היא סיפור על הזדמנות?", "האם הסיפור שלנו הוא של סולידריות או של מכוונות ללקוחות באשר הם שם?", "האם אנו מדגישים חדשנות?" על המנהל או המנהלת לתת את הדעת לאופן שבו המשבר פוגש את ערכי הארגון ואת הדרך שבה הארגון ירצה לספר את סיפורו ביום שלאחר המשבר. פעולות הארגון, החלטות והנרטיב הארגוני בעת המשבר ייצרו מרחב של משמעויות. על גבי מרחב זה, כל עובד או עובדת, יחברו בין מי שהם לבין האופן שבו הארגון מגדיר עצמו בעת המשבר.

רכיב מרכזי ביצירת משמעות בעבודה הוא החיבור שעושה האדם בין מי שהוא לבין מה שהוא נדרש לעשות בארגון

פעולות מקדמות משמעות

קיימות דרכי פעולה שונות שבאמצעותן יכולים מנהלים ומנהלות ליצור שיח של משמעות. עד כמה הדרכים הללו נגישות וזמינות לשימוש, הדבר תלוי במנהל ובתרבות הארגונית שבה הוא פועל. אציג את הדרכים השונות ואדגים את השימוש בהן הן בימי שגרה והן בימי משבר.

1. **חיבור בין האישי לבין הארגוני** - בהירות החזון הארגוני מאפשרת לחברו למשמעות האישית של כל עובד. חוויית המשמעות נוצרת אצל הפרט על ידי חיבור העשייה הפרטית לתמונה הגדולה. זו יכולה להיות החזון הארגוני, התרומה של



Lips-Wiersma & Morris, 2017

כחלק מן הניסיונות להתבוננות אינטגרטיבית עולה גם ההבנה, כי משמעות בעבודה דורשת תתייחסות רב ממדית. יש לבחון את המשמעות בעבודה לא רק על ידי תהליכים ומשתנים הקשורים לפרט (תכונות, מוטיבציות, מטרות, נרטיבים) ולתפקיד (סוג העבודה, היקפה, דרגות אוטונומיה), אלא נדרשת הסתכלות על הארגון, המנהיגות ואף החברה והתרבות בכללותה (Lysova et al., 2019). במאמר זה בחרתי ללכת בעקבות קריאה זו להסתכלות רב ממדית על משמעות בעבודה. טענתי היא שמשמעות העבודה היא לא רק תהליך תוך אישי, סובייקטיבי, אלא גם תהליך בין-אישי, אינטראקטיבי, המתרחש בתוך יחסים ובתוך הקשר. התהליך שבו אנו מבנים את המשמעות של העשייה שלנו מתרחש, בחלק גדול מן הזמן, תוך כדי מפגש, דיאלוג עם אחרים. באופן ספציפי, אתמקד במאמר זה בתפקיד הדמות הניהולית וביכולת שלה לחולל ולהשפיע על תהליכי משמעות בעבודה בקרב העובדים.

מנהלים ומנהלות כאדריכלים של משמעות

הטענה המרכזית של דבריי היא כי מנהל או המנהלת משמשים כזימים או אדריכלים של משמעות (Carton, 2018). מחקרים מראים כי כאשר האדם חווה התאמה בין העשייה שלו לבין הארגון, גדל הסיכוי שלו לחוות משמעות בעבודה (Chalofsky, 2003; Steger & Dik, 2010). כלומר, רכיב מרכזי ביצירת משמעות בעבודה הוא החיבור שעושה האדם בין מי שהוא לבין מה שהוא נדרש לעשות בארגון. למנהל או המנהלת תפקיד חשוב באפשרו החיבור בין השניים ובמתן ההזדמנות שחיבור כזה יתרחש. חשוב לציין, כי המשמעות שהעובד יוצק לתוך העשייה שלו הוא בסופו של דבר משמעות אישית. המנהל יכול ליצור תנאי עבודה, תרבות ושיח ארגוני, המעודדים עבודה מתוך משמעות.

ממשרד הבריאות שבעת הקורונה עודד התנהגות של ריחוק חברתי על ידי חיבור התנהגות זו לערך של משפחתיות, דאגה ואהבה לקרובים אלינו. נוצרה שפה שמחברת בין ריחוק לבין אכפתיות. היכולת לדבר במושגים של משמעות ולענות על השאלה "מדוע אנו עושים את מה שאנו עושים?" אינה שמורה רק למנהלים בכירים, אלא זמינה לכל מי שמוביל קבוצת אנשים בשגרה ובעת משבר. בסוף המאמר מוצגות שאלות לקידום שיח לברור המשמעויות השונות.

המנהל או המנהלת הם הדמויות שאליהן נשואות העיניים ויש להם תפקיד סמלי במתן פשר ומשמעות למתרחש בעת המשבר

3. **אותנטיות ומודלינג** - לא ניתן לזייף משמעות ולא ניתן להעתיק אותה. מנהלים יכולים להדגים כיצד הם חושבים ומתנהלים דרך עולם של משמעויות. האותנטיות היא המקום שבו האדם מתאים ומחבר בין מי שהוא או היא לבין מה שהוא מייצג, אומר או מבצע (Ibarra, 2015; Shamir & Eilam, 2005). פעמים רבות בעבודה אנו נדרשים לבצע משימות שאינן מעניינות, מאתגרות או הולמות במאת האחוזים את ערכינו. האתגר הוא למצוא כיצד, בתמהיל הכולל של העשייה, יש מקומות רבים יחסית של התאמה ואותנטיות, וכיצד את אותה משימה (שיחות על הורדת שכר בגין המשבר, מעבר על דוחות חשבונאיים) מצליחים לחבר לאופן עשייה שהוא אותנטי.

4. **תהליכי עבודה בארגון** - בכל ארגון מתקיימות שגרות עבודה: תהליך קליטת עובדים, ישיבות הנהלה, שיחות הערכה, הרמת כוסי, כינוס חירום, הערכת מצב בעת משבר ועוד. יש לבחון כיצד ניתן ליצור בתוך שגרות העבודה הקיימות תהליכים שיעודדו משמעות. למשל, שיחת הערכה שנתית אינה רק שיח על השגת תוצאות ופערים, אלא גם שיחה שמבררת עם העובד מה המשמעות של התפקיד שלו עבורו? עד כמה הוא מחובר לעשייה? עד כמה העשייה בתפקיד נותנת לו אנרגיה? מה ניתן לעשות אחרת? לאן היה רוצה להתפתח? האם יש מקומות לגדילה, התפתחות וחדשנות עבור העובד ועבור הארגון? מנהלים רבים חוששים להיכנס לשיח מעין זה, שמא לא יוכלו לעמוד בציפיות. החשיבות בשיחה זו היא לבחון יחד מה העבודה מהווה עבור העובד, מה הצרכים הארגוניים, והאם ניתן ליצור להתאמה טובה יותר בין השניים. בהקשר זה נודעת חשיבות רבה לתהליכי פיתוח עובדים, בניית

הארגון לכלכלה או לחברה, הייחודיות של הארגון בתוך מצב מסוים או תעשייה ספציפית (Steger, 2017). חזון מעורר השראה הוא מצע שהוא גם ברור וגם פתוח, שאליו יכולים עובדים ועובדות שונים להתחבר דרך הערכים, התפקידים והעשייה שלהם. בעת משבר, יש לחבר בין הערכים הארגוניים לבין אופן ההתנהלות בעת המשבר. למשל, ארגון בתחום הפיננסי, אשר חרט על דגלו מקצוענות ולמידה, ניתב את הירידה בעומס העבודה להתפתחות אישית ומקצועית של העובדים. ההנהלה עודדה כל עובד להשתמש בימי השתלמות על מנת לצבור קורסים והכשרות מקצועיות אונליין. הם יצרו חיבור בין ערכים שחשוב לארגון לקדם (עדכניות, ארגון לומד) לבין הגברת תחושת המשמעות אצל העובד על ידי חיזוק יכולותיו ופיתוח כיווני התפתחות מקצועית.



2. **שפה ושיח ארגוני** - עיתות משבר מצריכות תקשורת שוטפת, ברורה, ישירה. המציאות משתנה במהירות ובפרקי זמן תכופים, ויש צורך להנגיש את המידע ואת הנגזר ממנו לעובדים השונים בארגון. לא די להעביר מידע מדויק ועדכני על מנת שיווצר שיח של משמעות בארגון, יש להכניס לתוך התקשורת היבטים של סיבות ולא רק היבטים של "איך". נהלים, פרוטוקולים והנחיות נוטים להתעלם מן המשמעות של הדברים. כאשר המנהל או המנהלת מצליחים למסגר את דבריהם תחת שיח של משמעות הם מחזקים את תחושת הלכידות, ותחושת הלכידות מחברת ומגדילה את הסיכוי להיענות למסרים. למשל, קבוצת מורים שנערכת לקראת טיול שנתי יכולה ליצור שיח בדבר נהלים ובטיחות (עשה/ אל תעשה). שיח זה ייתפס כחשוב אך פרוצדורלי לחלוטין. אפשרות אחרת היא לשלב בשיח הפנימי ביניהם ובתקשורת עם התלמידים ועם ההורים את הסיבה והמהות שבעטייה מתקיים הטיול (היכרות עם הארץ, לכידות קבוצתית, לימוד מחוץ לכיתה, ערכים סביבתיים) וכיצד כללי הבטיחות נומכים במטרה. דוגמה נוספת מן העת האחרונה מגיעה

היכולת לדבר במושגים של משמעות ולענות על השאלה "מדוע אנו עושים את מה שאנו עושים?" אינה שמורה רק למנהלים בכירים, אלא זמינה לכל מי שמוביל קבוצת אנשים בשגרה ובעת משבר

אני רק שאלה

בירור המשמעות בעבודה מצריך לשאול בשאלות. השאלות הסוקרטיות הן דרך ליצור דיאלוג על תפיסות והנחות יסוד ובחינתן.

שאלות שמקדמות שיח של משמעות - רמת הארגון

- מדוע אנחנו קיימים כארגון?
- מה הערך המוסף שלנו לחיים של אנשים/לקוחות/העולם?
- מדוע הארגון ראוי למאמץ ולהשקעה של העובדים שלו?
- שאלות שמקדמות משמעות - עבור המנהל
- מה חשוב לי בתפקיד הניהולי?
- אילו דברים חשוב לי לזכור?
- עם אילו עקרונות וערכים חשוב לי להיות מזוהה?
- כיצד אני יכול להיות אדריכל של משמעות עבור אנשים אחרים בארגון?

שאלות מקדמות משמעות בשיח עם עובדים

- זיהוי Moments of Meaning - האם היו רגעים השנה שבהם חשת חוויה של משמעות בעבודה? מה היה חשוב לך ברגע הזה? מי נכח שם? מה הפך את הרגע הזה למשמעותי? האם ניתן ליצור יותר רגעים כאלה?
- כיצד אתה מביא את עצמך לידי ביטוי מיטבי בעבודה?
- מה העבודה מאפשרת לך להביא לידי ביטוי?
- מה חשוב לך בתפקיד שלך?
- למי אתה מביא ערך בעשייה שלך?
- מה יכול לסייע לך על מנת לחוש משמעותי בעבודה?

מסלולי קריירה ומתן הזדמנויות לצמיחה בארגון. היכולת של עובד לזהות אופק אישי ומקצועי ולחתור אליו, מגבירה את תחושות המשמעות בעבודה.

5. **קהילות של עשייה, קהילה של משמעות** - המרחב החברתי, המאפשר תחושת שייכות, מהווה מקור לתחושת המשמעות בעבודה. מנהלים יכולים לדאוג לכך שלכל עובד או עובדת תהיה קבוצת השתייכות, אחת לפחות. זו עשויה להיות על בסיס פרויקטלי (צוות שנבנה לצורך משימה), מקצועי (למשל, כלל המרפאים בעיסוק בבית החולים), או מחלקתי. קבוצות מעין אלו מתקיימות בתהליכי פיתוח מנהלים והן זכו לשם Identity Workspaces (Petriglieri, 2012). במרחבים אלו מנהלים לא רק לומדים כיצד לנהל, אלא מבררים לעצמם במרחב קבוצתי מה המשמעות של "להיות מנהל". עיקרון זה עשוי להיות רלוונטי לעובדים ממקצועות ודרגים שונים בארגון. אלו מרחבים פיזיים ומנטליים שמאפשרים מרחב וזמן להתבוננות, חקירה והבנה של המשמעות בעבודה. המרחב הקבוצתי יוצר הזדמנויות של נתינה וקבלה ובכך מגביר את הסיכוי למשמעות דרך תרומה והשפעה על אחרים (Grant, 2007). כמו כן המרחב הקבוצתי יכול להוות קהילה של משמעות שבה מתקיים שיח על המשמעות האישית והקבוצתית של העבודה.

לסיכום, משמעות בעבודה, על אף היותה חוויה תוך אישית המושפעת ממאפיינים אישיותיים ומטרות אישיות, תהליך היווצרותה נעשה לרוב בהקשר בין-אישי או ארגוני. חוקרים הדגישו כי על מנת להבין לעומק את המורכבות של חוויית המשמעות בעבודה יש ללמוד אותה באופן רב ממדי תוך התייחסות לפרט, לתפקיד, לארגון ולחברה בכללותה (Lysova et al., 2019). תהליך הבניית המשמעות בעולם העבודה מתרחש תוך כדי אינטראקציה עם הסביבה הארגונית, וזו מושפעת מן האופן שבו המנהל או המנהלת פועלים. לאור זאת, החשיבות של ניהול מקדם משמעות צריכה להיות חלק מתוכניות פיתוח מנהלים. ראשית, כתהליך שבו המנהל מכיר ומחדד לעצמו את המשמעות של תפקידו. שנית, כיצד הוא או היא יכולים לסייע לאנשים אחרים בסביבתם לחוות משמעות בעבודה.

בספרו כתב קופמן (Kofman, 2018), שהיה סמנכ"ל פיתוח מנהיגות בחברת לינקדאין, כי מהפכות מתרחשות בתחום מסוים כאשר עולות שאלות שמצריכות פרדיגמות עבודה חדשות. לטענתו, השיח הארגוני עובר מניהול של שליטה ובקרה לניהול של משמעות ואנשים. מנהיגות כיום דורשת מענה לשאלה "מי אתה?" הניהול המיטבי הוא אפוא לדעת מי אתה כאדם וכמנהל, ומה משמעות התפקיד שלך, ולהצליח לחבר אנשים למשמעות שלהם.



1. 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.
2. Blustein, D.L. (2019). *The importance of work in an age of uncertainty: The eroding work experience in America*. Oxford University Press.
3. 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.
4. Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
5. Duffy, R.D., & Dik, B.J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going?. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 428-436.
6. Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
7. Harpaz, I., Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations*, 55, 639-667.
8. Ibarra, H. (2015). The authenticity paradox. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 53-59.
9. Kofman, F. (2018). *The Meaning Revolution: The Power of Transcendent Leadership*. Currency.
10. Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between 'meaningful work' and the 'management of meaning'. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491-511.
11. Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2017). *The map of meaning: A guide to sustaining our humanity in the world of work*. Routledge.
12. 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, 374-389.
13. Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.
14. Martela, F., & Steger, M.F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531-545.
15. May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
16. Petriglieri, G. (2012). Identity workspaces for leadership development. In: S. Snook, N. Nohria and R. Khurana (Eds.), *The Handbook for Teaching Leadership* (pp.295-312). Thousand Oaks, SAGE.
17. Pratt, M.G., & Ashforth, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship* (pp. 309-327). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
18. Probert, J., & Turnbull J.K. (2011). Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership concept. *Leadership*, 7(2), 137-150.
19. Rosso, B.D., Dekas, K.H., Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
20. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
21. Steger, M. F. (2017). Creating meaning and purpose at work. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*, 60-81.
22. Steger, M.F., Dik, B.J. (2010). Work as meaning. In Linley, P.A., Harrington, S., Page, N. (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp.131-142). Oxford University Press.
23. Steger, M.F., Dik, B.J., & Duffy, R.D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
24. Torrey, C.L., & Duffy, R.D. (2012). Calling and well-being among adults: Differential relations by employment status. *Journal of Career Assessment*, 20(4), 415-425.