

Smislenost posla

Purgar, Dora

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:840693>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



FILOZOFSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Preddiplomski studij Psihologija

Dora Purgar

Smislenost posla

Završni rad

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2022.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Odsjek za psihologiju

Preddiplomski studij Psihologija

Dora Purgar

Smislenost posla

Završni rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2022.

Prilog: Izjava o akademskoj čestitosti i o suglasnosti za javno objavljivanje

Obveza je studenta da donju Izjavu vlastoručno potpiše i umetne kao treću stranicu završnog odnosno diplomskog rada.

IZJAVA

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napravio te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s napisanim izvorom odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan da Filozofski fakultet Osijek trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta Osijek, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, datum 12.9.2022.

Dora Purgar, 0122233389
ime i prezime studenta, JMBAG

Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Konceptualizacija konstrukta smislenost posla.....	2
2.1.	Kantova teorija smislenosti posla.....	2
2.2.	Model karakteristika posla.....	3
2.3.	Integrirana cjelovitost.....	4
2.3.1.	<i>Svijest o sebi</i>	5
2.3.2.	<i>Sam rad</i>	5
2.3.3.	<i>Osjećaj ravnoteže</i>	6
2.4.	Putevi do smislenog posla.....	7
3.	Operacionalizacija konstrukta smislenost posla.....	7
3.1.	Inventar rada i smisla.....	8
3.2.	Sveobuhvatna skala smislenog rada.....	8
4.	Učinci smislenosti posla.....	10
4.1.	Zadovoljstvo poslom i smislenost posla.....	11
4.1.1.	<i>Zadovoljstvo poslom, smislenost posla i mentalno zdravlje</i>	12
4.1.2.	<i>Zadovoljstvo poslom, smislenost posla i socijalna podrška</i>	12
5.	Čimbenici koji doprinose smislenom radu.....	13
5.1.	Čimbenici na osobnoj razini.....	13
5.2.	Čimbenici na razini posla.....	15
5.3.	Čimbenici na organizacijskoj razini.....	15
5.4.	Čimbenici na društvenoj razini.....	16
6.	Razlike doživljaja smislenog posla.....	16
6.1.	Razlike doživljaja smislenog posla kod djelatnika različitih ovratnika.....	16
6.2.	Razlike doživljaja smislenog posla različitih društvenih klasa.....	18
6.3.	Razlike doživljaja smislenog posla među generacijama.....	19
7.	Zaključak.....	20
8.	Literatura.....	21

Sažetak

Svrha ovog rada je opisati, objasniti i definirati relativno nov koncept u području psihologije rada - *smislenost posla*. Većina istraživača slaže se s definicijom da smislen posao ima značaj, potiče osobni rast i doprinosi većem dobru. Nadalje, u radu su opisane teorije i modeli koji pobliže objašnjavaju smislen rad te aspekte smislenog rada - Model karakteristika posla, Integrirana cjelovitost, Model smislenosti posla i drugi. Za mjerenje smislenosti rada osmišljena je Sveobuhvatna skala smislenog rada koja smislenost posla operacionalizira na četiri dimenzije (*Razvijanje unutarnjeg ja, Jedinstvo s drugima, Služenje drugima i Izražavanje punog potencijala*), dok Inventar rada i smisla operacionalizira smisleni rad na tri subskale (*Pozitivno značenje, Stvaranje značenja kroz rad i Motivacija za veće dobro*). Važnost i značaj smislenog rada vidljiv je u povezanosti doživljaja smislenog posla s radnom angažiranosti, odanosti, produktivnosti radnika, zadovoljstvom poslom, zadovoljstvom životom, smislom života, općim i mentalnim zdravljem, dobrobiti i pozitivnim afektom. Istraživanja sugeriraju da je glavni pokretač smislenog rada pomaganje drugima te da prosocijalno ponašanje na poslu vjerojatno ispunjava urođene vrijednosti te se stvara osjećaj smislenosti. Također, bitno je ljudima pružiti posao u kojem se mogu ostvariti i osjećati da služe široj svrsi, da doista osjete da je njihov posao značajan i vrijedan obavljanja. Čimbenici koji doprinose smislenom radu podijeljeni su na osobne, poslovne, organizacijske i društvene te je vidljivo da je zadovoljstvo poslom moderator između smislenog rada i mentalnog zdravlja te posrednik između socijalne podrške i doživljaja smislenosti posla. Razlike u doživljaju smislenosti posla istražene su kod djelatnika različitih ovratnika, različitih društvenih klasa i generacija.

Ključne riječi: smislenost posla, smislen rad, doživljaj smislenog posla, zadovoljstvo poslom

1. Uvod

Ljudskim bićima duboko je usađeno da traže smisao (Baumeister i Vohs, 2002; prema Martela i Pessi, 2018). Nedostatak smisla smatra se ozbiljnom psihološkom deprivacijom povezanom s depresijom, smrtnosti pa čak i idejama o samoubojstvu posebno zbog današnjeg modernog pritiska da se živi “autentično” (Martela i Pessi, 2018). Ljudi na poslu provode gotovo jednu trećinu svoga dana i posao zauzima vrlo važno mjesto u ljudskom životu (Keles i Findikli, 2016). U današnje vrijeme mnogi svoj posao počinju doživljavati kao središnju točku u pružanju smisla i davanju identiteta svojim životima (Hoar, 2004; prema Keles i Findikli, 2016).

Yeoman (2014) smatra da je smisljeni rad od velike važnosti jer je temeljna ljudska potreba te da društvo treba urediti tako da se što većem broju ljudi omogući da svoj rad dožive smislenim. Smisao i značenje rada ima ključno mjesto u ljudskom životu jer može utjecati na smisao života pojedinca i doprinijeti povećanju smislenosti života (Keles i Findikli, 2016).

Značenje rada može se definirati kao pozitivan i važan doprinos posla smislu života pojedinca, ali i kao zadovoljstvo koje osoba dobiva od svog posla (Rosso i sur., 2010). Lips-Wiersma i Morris (2009) definiraju značenje rada kao mjeru utjecaja svrhe pojedinca za rad na gledište i stavove prema životu tog pojedinca. Kada je povećano značenje i smisao rada, moguća su značajna povećanja u produktivnosti, učinkovitosti, vrijednostima, stručnosti, povjerenju organizaciji i razinama odanosti organizaciji kod zaposlenika (Ayers, 2008; prema Keles i Findikli, 2016). Drugim riječima, ljudi koji svoj rad doživljavaju značajnim i smislenim, na poslu su produktivniji, učinkovitiji, stručniji te odaniji svom poslodavcu.

S obzirom na važnost smislenosti na motivaciju i dobrobit (Steger, 2012; prema Martela i Pessi, 2018) te da je u suvremeno vrijeme rad i posao postao jedna od ključnih domena iz kojih ljudi crpe smisao, istraživanja na području organizacijske psihologije sve se više usmjeravaju na proučavanje onoga što posao čini smislenim. Kao i kod većine konstrukata u psihologiji, postoje različite perspektive o tome što znači imati smislen posao. Ipak, koncept smislenog posla općenito se odnosi na posao koji je važan, koristan i vrijedan truda (Allan, 2018). Smislen rad odgovara na pitanja: “Zašto radim osim da zaradim plaću?” i “Zašto sam ovdje?” Odgovori ljudi na ova pitanja odnose se na postizanje ciljeva i težnji koje ispunjavaju duboko uvriježene vrijednosti koje su u skladu s vrijednostima njihove zajednice.

Drugim riječima, ljudi smatraju da je njihov rad smislen kada ga vide kao suštinski vrijedan i povezan s nečim većim od njih samih (Allan, 2018).

Jednostavna priča o tri zidara koja rade na gradilištu lijepo ilustrira ideju smislenog rada (Dik i Duffy, 2012; prema Allan, 2018). Prema priči, na gradilište je došao arhitekt katedrale i svakoga zidara upitao što radi. Prvi je rekao: “Radim.” Drugi je rekao: “Gradim zid.” Ali treći je rekao: “Gradim katedralu.” Možemo reći da se treći zidar uspio povezati s većom svrhom svog rada te da vidi društvenu vrijednost izgradnje katedrale za cijelu zajednicu. Stoga, smislen posao općenito se odnosi na posao koji je značajan i važan, pomaže osobnom rastu i pridonosi većem dobru (Steger i sur., 2012).

U ovom radu opisana je konceptualizacija i operacionalizacija konstrukta smislenost posla, učinci i važnost smislenog posla te čimbenici koji doprinose smislenom radu kao i razlike doživljaja smislenog posla kod različitih skupina.

2. Konceptualizacija konstrukta smislenost posla

Unutar vokacijske psihologije, brojne teorije razvoja karijere objasnile su prediktore zadovoljstva poslom, ali istraživanja su u velikoj mjeri zanemarila smislen rad (Allan i sur., 2018). Demografske promjene, globalizacija te brz i nagli tehnološki razvoj utjecali su na percepcije, ponašanja i opise posla zaposlenika na njihovim radnim mjestima pa se postavlja pitanje što je zapravo smislen rad i što čini posao smislenim.

2.1. Kantova teorija smislenosti posla

Jedan od prvih pokušaja konceptualizacije smislenog rada bila je Kantova teorija smislenosti posla (Bowie, 1998). Bowie (1998) je koristio moralnu filozofiju Immanuela Kanta kako bi razvio koncept smislenog rada. Izdvojio je šest karakteristika smislenog rada. Prvo, rad je smislen ako se u njega slobodno ulazi (Bowie, 1998). Izbor nečijeg posla mora biti negativno slobodan, a za Kanta negativna sloboda je sposobnost djelovanja neovisno o određenosti stranih vanjskih uzroka (Bowie, 1998). Drugo, smislen rad dopušta radnicima da ostvaruju svoju autonomiju i neovisnost (Bowie, 1998). Kant tvrdi da je rad neophodan za razvoj sebe, odnosno razvoj vlastite sposobnosti autonomnog djelovanja i sposobnosti da se samostalno živi i zadovolji neke od svojih želja (Bowie, 1998). Nadalje, Kant podržava bogatstvo i užitke koje ono donosi jer bogatstvo doprinosi samopoštovanju tako što osigurava neovisnost. Raditi samo da bi zaradili novac znači biti škrt, porok koji Kant smatra još gorim od pohlepe. Kantovo gledište je da sve dok je rad potreban da bi se zaradio novac kako bi čovjek mogao zadovoljiti svoje potrebe i tako postati neovisan, rad ima vrijednost (Bowie,

1998). Treće, smislen posao omogućuje radnicima da razviju svoje racionalne sposobnosti (Bowie, 1998). Budući da su za Kanta autonomija i racionalnost neophodni za moralno djelovanje, radni odnos mora podržavati autonomiju i racionalnost ljudskih bića. Rad koji potkopava racionalnost za njega je nemoralan (Bowie, 1998). Četvrta karakteristika je da smislen posao osigurava plaću dovoljnu za fizičku dobrobit (Bowie, 1998). Ovaj uvjet ograničen je na plaću dovoljnu za fizičku dobrobit, a ne dovoljnu za sreću. Kant smatra da je unutar poslovnog konteksta obveza poslodavca plaćati plaću koja je dovoljna za život i pruža sigurnost tako da zaposlenici imaju mogućnost tragati za srećom u skladu sa svojim željama (Bowie, 1998). Kant također tvrdi da bez zanimanja čovjek ne može živjeti sretno. Ako osoba sama zarađuje za svoj kruh, jede ga s većim zadovoljstvom nego ako mu je dan besplatno. Čovjek se osjeća zadovoljnije nakon teškog rada nego kad nije radio (Bowie, 1998). Peto, smislen rad podupire moralni razvoj zaposlenika (Bowie, 1998). Prema Kantu, organizacija se može smatrati moralnom samo ako se ljudskost zaposlenika tretira ne kao sredstvo već kao cilj. Također, smislen rad trebao bi podupirati ili unaprijediti dostojanstvo ljudskih bića kao moralnih agenata, odnosno osoba koje imaju sposobnost razlikovati dobro od zla i odgovorne su za svoje postupke. Smislen posao ne ometa moralni razvoj zaposlenika (Bowie, 1998). Posljednja, šesta karakteristika smislenog rada je da nije paternalistički u smislu da se ne upliće u zamisao radnika o tome kako želi steći sreću (Bowie, 1998). Svaki zaposlenik odlučuje kako će i na što potrošiti svoju plaću i kako će i s kime provesti svoje slobodno vrijeme.

2.2. Model karakteristika posla

Jedna od prvih teorija u organizacijskoj psihologiji u kojoj je integriran doživljaj smislenosti posla kao važna zasebna komponenta bila je Model karakteristika posla (Hackman i Oldham, 1976). Model karakteristika posla (Hackman i Oldham, 1976) je teorija dizajna rada koja identificira uvjete potrebne da ljudi postanu intrinzično motivirani i zadovoljni svojim poslom. Model objašnjava da pet temeljnih dimenzija posla (raznolikost vještina, identitet zadatka, značajnost zadatka, autonomija i povratna informacija) dovode do tri ključna psihološka stanja (doživljena smislenosti i značajnosti posla, doživljena odgovornost na poslu i poznavanje rezultata i ishoda) (Hackman i Oldham, 1976). Doživljena smislenost posla je stupanj koliko zaposlenik doživljava posao kao posao koji je općenito smislen, značajan i vrijedan. Doživljena odgovornost za rezultate rada označava stupanj koliko se zaposlenik osjeća osobno odgovornim za rezultate posla koji obavlja, a poznavanje rezultata je stupanj koliko zaposlenik kontinuirano zna i razumije koliko učinkovito obavlja

svoj posao (Hackman i Oldham, 1976). Ako su ova psihološka stanja zadovoljena, dolazi do pozitivnih ishoda na osobnoj i poslovnoj razini (visoka razina unutarnje radne motivacije, visoka razina kvalitete rada/radne uspješnosti, visoka razina zadovoljstva poslom i niska razina apsentizma i fluktuacije zaposlenika) (Hackman i Oldham, 1976). Stoga, prema Modelu karakteristika posla, radnici osjećaju zadovoljstvo poslom dijelom jer ga smatraju značajnim (Allan i sur., 2018).

Doživljaj smislenost posla ovisi o raznolikosti vještina, identiteta zadatka i značajnosti zadatka, odnosno ove tri karakteristike posla aditivno se kombiniraju kako bi se odredila psihološka smislenost i značajnost posla (Hackman i Oldham, 1976). Raznolikost vještina označava koliko različitih vještina i talenata je potrebno osobi za obavljanje posla. Kada zadatak zahtijeva od osobe da testira ili širi svoje intelektualne ili motoričke vještine i sposobnosti, taj zadatak gotovo je uvijek doživljen kao smislen. Ako se posao oslanja na nekoliko različitih vještina zaposlenika, taj pojedinac može smatrati da njegov posao ima ogromno osobno značenje, čak i ako objektivno nije od velikog značaja ili važnosti. Posao bi trebao zahtijevati prikladan broj prikladnih raznolikih vještina (Hackman i Oldham, 1976). Identitet zadatka je stupanj koliko posao zahtijeva dovršetak “cjelovitog“ i prepoznatljivog dijela posla, odnosno obavljanje posla od početka do kraja s vidljivim ishodom. Ako, na primjer, zaposlenik sastavi kompletan proizvod ili pruži kompletnu jedinicu usluge, posao bi mu trebao biti smisleniji nego što bi bio u slučaju da je odgovoran samo za mali dio cijelog posla. Zaposlenik će se više ponositi svojim radom ako je zadatak do kraja samostalno obavljen (Hackman i Oldham, 1976). Značajnost zadatka označava koliko posao ima značajan utjecaj na život ili rad drugih ljudi, bilo u neposrednoj organizaciji ili u vanjskom okruženju. Kada pojedinac shvaća da rezultati njegova rada mogu imati značajan učinak na dobrobit drugih ljudi kao što su organizacija u kojoj radi, kolege ili društvo, smisao tog rada obično se povećava (Hackman i Oldham, 1976).

Prema ovom modelu, razina autonomije povećava doživljenu odgovornost na poslu, a povratne informacije povećavaju poznavanje rezultata i ishoda (Hackman i Oldham, 1976). Autonomija označava stupanj slobode i neovisnosti koju posao pruža pojedincu u obavljanju posla, dok je povratna informacija koliko obavljanje radnih aktivnosti koje zahtijeva posao rezultira time da pojedinac dobiva izravne i jasne informacije o učinkovitosti svoga rada (Hackman i Oldham, 1976).

2.3. Integrirana cjelovitost

Klasični teoretičari motivacije i humanistički psiholozi jasno su podržavali ideju da pojedinci imaju inherentnu, urođenu potrebu za radnim životom koji ima smisao (Gayle, 1997; prema Chalofsky, 2003). Maslow (1971; prema Chalofsky, 2003) je napisao da pojedinci koji svoje radno mjesto ne doživljavaju smislenim i svrhovitim neće raditi u skladu sa svojim profesionalnim sposobnostima. U svom radu Chalofsky (2003) ističe tri elemenata koji se preklapaju i isprepliću – svijest o sebi, sam rad i osjećaj ravnoteže. Ovi elementi odražavaju se u pojmu integrirane cjelovitosti (Svendsen 1997; prema Chalofsky, 2003). Stoga, smislen rad zahtijeva međudjelovanje svih ovih elemenata (Chalofsky, 2003).

2.3.1. Svijest o sebi

Svijest o sebi opisuje se kao dovođenje cijelog sebe (uma, tijela, emocija, duha) u posao i na radno mjesto, prepoznavanje, razvijanje i vjerovanje pojedinca u svoju sposobnost da dosegne vlastiti potencijal te poznavanje svoje svrhe u životu i kako se posao uklapa u tu svrhu (Chalofsky, 2003). Sposobnost pojedinca da iz svog rada postigne smisao ovisi o tome što unosi u sam rad (Chalofsky, 2003). Loscocco (1985; prema Chalofsky, 2003) je izdvojio dva elementa kroz koja ljudi označavaju svoj rad značajnim – odanost radu i radna orijentacija. Odanost radu predstavlja relativni doprinos rada svijesti o sebi, dok radna orijentacija odražava važnost koju ljudi pridaju raznim vrstama nagrada koje dobivaju za obavljeni posao (Chalofsky, 2003). Connelly (1985; prema Chalofsky, 2003) iznosi da ljudi koji vole svoj posao, uživaju u njemu i u njemu pronalaze smisao shvaćaju da njihovo radno iskustvo u određenoj mjeri ovisi o tome što oni sami unose u to iskustvo. Pitts (1995; prema Chalofsky, 2003) je ukazao na to da je sposobnost pronalaženja smisla u vlastitom radu izraz nečijeg osjećaja svijesti o sebi. Ljudi u svoj posao trebaju unijeti cijeloga sebe i svijest o cijelom sebi ključna je za pronalaženje smisla u radu (Chalofsky, 2003). Ipak, ljudi često ne uspijevaju unijeti cijeloga sebe u svoj posao zbog straha od odbacivanja, predrasuda ili nerazumijevanja ili još nisu u potpunosti svjesni vlastitih vrijednosti, uvjerenja i svrhe u životu (Chalofsky, 2003). Chalofsky (2003) iznosi da svijest o sebi predstavlja razinu samoaktualizacije u Maslowljevoj teoriji hijerarhija potreba.

2.3.2. Sam rad

Sam rad uključuje čin izvođenja, izazov, kreativnost, učenje, kontinuirani rast, mogućnost da kroz rad osoba ostvari svoju svrhu, autonomija i osnaživanje (Chalofsky, 2003). Današnji posao promijenio se od poslova u prošlosti kada su u ime učinkovitosti menadžeri donosili odluke o strukturi i procesu rada (Thomas, 2000). Organizacije su shvatile

da se moraju sve više oslanjati na djelatnike u donošenju odluka o tome kako će posao biti izvršen što onda zahtijeva veću autonomiju radnika, fleksibilnost, osnaživanje, kontinuirano učenje, preuzimanje rizika i kreativnost (Chalofsky, 2003). Thomas (2000) izdvaja četiri najvažnije intrinzične nagrade koje motiviraju rad: osjećaj smislenosti (osoba shvaća da radi nešto što je vrijedno truda), osjećaj izbora (osoba može učiniti nešto na način koji ona misli da se treba učiniti), osjećaj kompetentnosti (osoba svoje obaveze obavlja iznimno dobro) i osjećaj napretka (osoba pravi značajan napredak prema ostvarenju svoje svrhe). Chalofsky (2003) opisuje da se na rad i rast gleda kao proces bez kraja te da je fokus na ostvarivanju životne svrhe kroz sam rad, a ne kroz produktivnost ili realizaciju ciljeva. Ovo je jedan od razloga zašto je smislen rad teško kvantificirati.

2.3.3. Osjećaj ravnoteže

Osjećaj ravnoteže podrazumijeva ravnotežu poslovnog ja i osobnog ja, ravnotežu duhovnog ja i poslovnog ja te ravnotežu davanja sebi i davanja drugima (Chalofsky, 2003). Svendsen (1997; prema Chalofsky, 2003) je proučavala kako žene doživljavaju pokušaj postizanja integrirane cjelovitosti ili cjeline. Pronašla je da su sudionici unijeli cijelog sebe u svoj rad i 'igru' te su odnosi igrali ključnu ulogu u postizanju integrirane cjelovitosti. Ostendorf (1998; prema Chalofsky, 2003) je također iznijela da su odnosi koje su žene uspostavile na poslu sastavni dio značenja koje izvlače iz svog posla, kao i osobni rast i emocionalna dobrobit. Rulleovo (1999; prema Chalofsky, 2003) istraživanje o osnaživanju medicinskih sestara otkrilo je odnos između smisla, autonomije i davanja drugima. Sudionici istraživanja o duhovnosti na radnom mjestu koje su proveli Mitroff i Denton (1999; prema Chalofsky, 2003) izjavili su da riječ međusobna povezanost najbolje opisuje značenje duhovnosti i vitalnu ulogu koju ima u životima ljudi. Sudionicima je bilo postavljeno pitanje o tome što im daje najviše smisla i svrhe u poslu. Sposobnost da ostvare svoj puni potencijal kao osoba bila je na prvom mjestu, asocijacija s dobrom (etičkom) tvrtkom na drugom i zanimljiv posao na trećem. Rezultati njihovih naknadnih intervjua bili su da većina ljudi ne osjeća da na radno mjesto unose cijelog sebe, stoga ne osjećaju da postoji mogućnost da ostvare svoj potencijal. Često se pojmovi duhovnost i značenje/smisao koriste kao sinonimi. Ipak, sudionici ovog istraživanja govorili su o duhovnosti kao o vrlo osobnoj stvari koja se odnosi na sve aspekte njihovog života, ne samo na posao (Mitroff i Denton, 1999; prema Chalofsky, 2003). Chalofsky (2003) iznosi da se smisljeni posao, za razliku od duhovnosti i međusobne duhovne povezanosti, može osigurati na radnom mjestu osiguravanjem usklađenosti između sposobnosti, vrijednosti i svrhe pojedinca i rada.

Posao i zadovoljstvo trebaju biti usklađeni tako da je nemoguće razlikovati jedno od drugog (Chalofsky, 2003). No, s obzirom na to da ne živimo u idealnom svijetu, osjećaj ravnoteže odnosi se na ravnotežu vremena između plaćenog posla, neplaćenog rada (npr. rad kod kuće, s obitelji, volontiranje) i ugodnih aktivnosti. Posao je samo jedan, iako vrlo značajan aspekt života (Chalofsky, 2003). Ipak, niti jedno područje našeg života ne treba biti toliko dominantno da prestanemo cijeniti druga područja (Chalofsky, 2003). Samo rad i posao bez aktivnosti u slobodno vrijeme je stresan, naporan i često dovodi do narušenog zdravlja, obiteljskih odnosa i društvenog života – čak i kada je posao značajan i smislen. Samo zabava u slobodno vrijeme bez posla brzo postane dosadna i besmislena (Chalofsky, 2003). Također bitno je odvojiti vrijeme za učenje, održavanje kondicije, razmišljanje, davanje drugima te meditaciju ili molitvu kako bi njegovali mentalno, fizičko, emocionalno i duhovno ja (Chalofsky, 2003). Ako smo samo zabrinuti oko obavljanja svog plaćenog posla i ne brinemo o sebi, obično ne možemo biti tu za druge te ne zadovoljavamo ni svoje ni tuđe potrebe (Chalofsky, 2003). Smislen rad ne odnosi se samo na značenje plaćenog posla, već se radi o načinu na koji živimo svoje živote. Smislen rad je usklađivanje svrhe, vrijednosti te odnosa i aktivnosti kojima težimo u životu. Riječ je o integriranoj cjelovitosti, odnosno da živimo svoje živote i obavljamo svoj posao s integritetom (Chalofsky, 2003).

2.4. Putevi do smislenog posla

Rosso i suradnici (2010) sintetizirali su literaturu o izvorima smislenosti rada u četiri puta: *individuacija*, *doprinos*, *samopovezanost* i *ujedinjenje*. *Individuacija* (ja-aktivnost) odražava smislenost radnji koje definiraju i ističu ja kao vrijednog, dostojnog i autonomnog pojedinca (Rosso i sur., 2010). *Doprinos* (drugi-aktivnost) odražava smislenost radnji koje se percipiraju kao značajne i/ili u službi nečega većeg od samoga sebe, odnosno ima utjecaj na druge (Rosso i sur., 2010). *Samopovezanost* (ja-zajedništvo) odražava smislenost radnji koje pojedincu pomažu da bude u skladu s onime kako vidi sebe, odnosno da osjeća usklađenost i angažiranost sa svojim identitetom (Rosso i sur., 2010). *Ujedinjenje* (drugi-zajedništvo) odražava smislenost radnji koje dovode pojedinca u sklad s drugim bićima ili principima te da osjeća pripadnost (Rosso i sur., 2010). Ukratko, doživljavanje posla kao smislenog može proizaći iz obavljanja posla koji je usklađen s osobnim identitetom, doprinosi općem dobru, pomaže da se osoba osjeća vrijednom i uključuje sklad s drugima (Allan i sur., 2014).

3. Operacionalizacija konstrukta smislenost posla

Nakon razvijanja nekoliko teorija i modela koji uključuju smislenost posla, znanstvenici su pokušali osmisliti upitnike i skale koje mjere doživljaj smislenosti posla. Najčešće korištene su Inventar rada i smisla (Steger i sur., 2012) te Sveobuhvatna skala smislenog rada (Lips-Wiersma i Wright, 2012).

3.1. Inventar rada i smisla

Steger i suradnici (2012) predložili su višedimenzionalni model rada kao subjektivno značajnog iskustva koji se sastoji od doživljavanja pozitivnog značenja/smisla u radu, doživljaja da je rad ključan za stvaranje značenja/smisla i percipiranja da nečiji rad koristi većem dobru. Osmislili su Inventar rada i smisla (eng. *Work and Meaning Inventory (WAMI)*) koji se sastoji od tri subskale za smisleni rad – *Pozitivno značenje*, *Stvaranje značenja kroz rad* i *Motivacija za veće dobro* (Steger i sur., 2012).

Subskala *Pozitivno značenje na poslu* odražava stupanj u kojem ljudi smatraju da njihov rad ima osobno značenje, važnost ili svrhu. Pozitivno značenje je često subjektivno iskustvo da ono što netko radi ima osobni značaj. Čestice na ovoj subskali su “Pronašao/la sam značajnu karijeru“, “Razumijem kako moj rad doprinosi smislu mog života“, “Dobro osjećam što moj posao čini smislenim“ i “Pronašao/la sam posao koji ima zadovoljavajuću svrhu“ (Steger i sur., 2012). Nadalje, subskala *Stvaranje značenja kroz rad* odražava činjenicu da je za ljude posao često izvor šireg značenja u životu te im pomaže da shvate smisao svojih životnih iskustava. Čestice koje odražavaju *Stvaranje značenja kroz rad* su “Gledam na svoj rad kao na doprinos svom osobnom razvoju“, “Moj rad mi pomaže da bolje razumijem sebe“ i “Moj rad mi pomaže da shvatim svijet oko sebe“ (Steger i sur., 2012). Subskala *Motivacija za veće dobro* odražava stupanj koliko ljudi vide da njihov trud na poslu daje pozitivan doprinos i koristan je drugima ili društvu. Skala odražava općeprihvaćene ideje da je rad najsmisleniji ako ima širi utjecaj na druge. Čestice za ovu subskalu su “Moj rad stvarno ne čini nikakvu razliku u svijetu“, “Znam da moj rad pozitivno utječe na svijet“ i “Posao koji obavljam služi većoj svrsi“ (Steger i sur., 2012). Cijeli upitnik sastoji se od 10 čestica mjerenih na skali odgovora Likertova tipa tako da 1 označava *uopće se ne slažem*, a 5 *u potpunosti se slažem* (Steger i sur., 2012). Rezultat pojedine subskale dobiva se zbrajanjem odgovora sudionika na čestice koje opisuju tu subskalu, obraćajući pažnju da je jednu česticu potrebno rekodirati. Ukupan rezultat dobiva se zbrajanjem rezultata tri subskale (Steger i sur., 2012).

3.2. Sveobuhvatna skala smislenog rada

Sveobuhvatna skala smislenog rada (eng. *Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS)*) (Lips-Wiersma i Wright, 2012) pruža višedimenzionalnu, procesno orijentiranu mjeru smislenog rada. Temeljena je na Modelu smislenosti posla koji su osmislile Lips-Wiersma i Morris (2009). Skala mjeri dimenzije *Razvijanje unutarnjeg ja*, *Jedinstvo s drugima*, *Služenje drugima* i *Izražavanje punog potencijala* te konstantne dinamičke napetosti između njih kroz stavke o *Biti nasuprot Činiti* i *Ja nasuprot Drugi*. Ljestvica također mjeri inspiraciju i njen odnos prema egzistencijalnoj potrebi da bude stvarna i utemeljena (Lips-Wiersma i Wright, 2012).

Ovisno o svjetonazoru, *Razvijanje unutarnjeg ja* može se temeljiti na jednostavnoj želji da budemo dobra osoba ili najbolji što možemo biti. Za neke ljude to može značiti da maknu sebe s puta, ali za mnoge se odnosi na vjernost sebi, razvijanje kvaliteta kao što su strpljenje ili odvojenost ili postajanje višeg ja (Lips-Wiersma i Wright, 2012). Neke od čestica korištenih za ovu dimenziju su “Na poslu se osjećam odvojeno od sebe” i “Moj osjećaj za ono što je ispravno, a što pogrešno postaje nejasan na poslu” (Lips-Wiersma i Wright, 2012). Dimenzija *Jedinstvo s drugima* odnosi se na smisao zajedničkog rada s drugim ljudima. Ljudi se pozivaju na osjećaj zajedničkih vrijednosti i osjećaj pripadnosti. Ipak, bitno je naglasiti da jedinstvo ne znači uniformnost ili ujednačenost. Potrebna je ravnoteža s ostalim elementima modela kako bi se postiglo jedinstvo u različitosti (Lips-Wiersma i Wright, 2012). Dimenzija *Jedinstvo s drugima* mjerena je česticama kao što su “Osjećam da pripadam” i “Podupiremo jedni druge” (Lips-Wiersma i Wright, 2012). Sljedeća dimenzija, *Izražavanje punog potencijala* odnosi se na smislenost izražavanja talenata, kreativnosti i osjećaja postignuća. Razlikuje se od *Razvijanja unutarnjeg ja* po tome što je dimenzija *Izražavanje punog potencijala* aktivna i usmjerena prema van, dok je dimenzija *Razvijanje unutarnjeg ja* usmjerena prema unutra i reflektirajuća (Lips-Wiersma i Wright, 2012). Dimenzija *Izražavanje punog potencijala* mjerena je česticama poput “Imam osjećaj postignuća” i “Stvaram i primjenjujem nove ideje ili koncepte” te se odnosi na iskustvo izražavanja vlastitih talenata i kreativnosti te stjecanje osjećaja postignuća (Lips-Wiersma i Wright, 2012). *Služenje drugima* označava smisao doprinosa dobrobiti drugih (i svijeta u kojem živimo), od pomoći pojedincu do stvaranja promjene u širem svijetu (Lips-Wiersma i Wright, 2012). Dimenzija *Služenje drugima* ispitana je česticama kao što su “Osjećam da uistinu pomažem našim kupcima/klijentima” i “Ono što radimo vrijedno je truda” (Lips-Wiersma i Wright, 2012). *Biti* se odnosi na značenje ispitivanja nečijeg rada i refleksiju, dok je *Činiti* usmjereno na vanjski svijet i djelovanje (Lips-Wiersma i Wright, 2012). Napetost

između *Ja* i *Drugi* odnosi se na stalni izazov zadovoljavanja vlastitih potreba, ali i zadovoljavanja potreba drugih (Lips-Wiersma i Wright, 2012). Cijeli upitnik sastoji se od 28 čestica koje se odnose na doživljaj pojedinca na svom trenutnom radnom mjestu tako da na skali odgovora Likertova tipa 1 označava *nikad*, a 5 *uvijek* (Lips-Wiersma i Wright, 2012).

4. Učinci smislenosti posla

Zašto je smislen i značajan posao važan? Smislen rad sam je po sebi vrijedan. Pozitivna psihologija smatra da je značenje temeljna komponenta ljudske dobrobiti te smisleni rad korelira s nizom varijabli dobrobiti. Na primjer, ljudi koji kažu da je njihov posao smislen navode bolje mentalno zdravlje, osjećaj smisla u životu, zadovoljstvo životom i pozitivan afekt (Allan, 2018). Na radnom mjestu također izvještavaju o većem zadovoljstvu poslom (Allan i sur., 2018) i na svoj posao gledaju kao na poziv (Duffy i sur., 2013; prema Allan, 2018).

Istraživanja upućuju na to da smislen rad može doći iz različitih izvora (Rosso i sur., 2010) i da je prevalentan (Allan i sur., 2014). Na primjer, raznoliki uzorak američkih radnika pokazao je da njih 71% svoj rad smatra smislenim (Allan i sur., 2014). Doživljaj smislenosti smatra se temeljnom komponentom ljudske dobrobiti (Ryff i Singer, 1998; prema Allan, 2018). Iako definicije dobrobiti ne uključuju nužno smisao u radu, dobivanje smislenog posla može biti važno za uspostavljanje opće dobrobiti (Steger i sur., 2012).

Osim na dobrobit, smislen posao također ima implikacije na funkcioniranje i produktivnost radnika. Smislen rad korelira sa samoprocjenom radnog učinka (Allan i sur., 2018b) i radnim učinkom ocijenjenim od strane nadređenog (Harris i sur., 2007; prema Allan, 2018) te može povećati objektivni učinak u laboratorijskim uvjetima (Ariely i sur., 2008; prema Allan, 2018).

Nadalje, smislen rad povezan je s većim zadovoljstvom životom, pozitivnim afektom i smislom života, kao i nižom anksioznošću, neprijateljstvom i depresijom (Allan i sur., 2018). Smislen rad dovodi do pozitivnih stavova i afektivnih stanja kao što su angažiranost na poslu, zadovoljstvo poslom i odanost, što onda može dovesti do promjena u ponašanju kao što su bolji učinak, odgovorno organizacijsko ponašanje i manje namjera za odlazak s radnog mjesta (Allan i sur., 2019). Stoga, smislen rad jednako je važan za organizacije i za pojedince, odnosno radnike (Allan, 2018). Rezultati istraživanja odnosa između posvećenosti poslu i smislenosti posla pokazali su značajnu pozitivnu korelaciju (Ivtzan i sur., 2013), što implicira da je smislenost posla ključna točka za pojedince pri odabiru odgovarajućeg

zanimanja te i za organizacije pri odabiru pravih kandidata za određeno radno mjesto. Smislen posao također može ublažiti negativne učinke stresa na smisao života, depresiju i zdravstveno rizična ponašanja (Allan i sur., 2016; prema Allan, 2018). Ukratko, imati smislen posao intrinzično je dobro koje je dio uspješnog života i čak može zaštititi od negativnih utjecaja stresa (Allan, 2018).

Treadgoldovo (1999) istraživanje otkrilo je da bavljenje smislenim poslom kao pozivom negativno korelira sa stresom i depresijom, a pozitivno s jasnoćom samopoimanja. Nadalje, angažiranost u smisleni rad bila je u pozitivnoj korelaciji sa suočavanjem usmjerenim na problem i u negativnoj korelaciji sa suočavanjem usmjerenim na emocije (izbjegavanjem) (Treadgold, 1999). Također, skupina zaposlenika s visokom razinom smisla u poslu bila je intrinzičnije motivirana u svojim poslovima od skupine zaposlenika s niskom razinom smisla. Međutim, gotovo svi zaposlenici, bez obzira na trenutnu razinu smislenosti posla, izrazili su želju da njihov rad ima smisao (Treadgold; 1999; prema Isaksen, 2000).

Allan i suradnici (2019) u svojoj metaanalizi otkrili su da smisleni rad ima velike korelacije ($r = 0,70+$) s radnom angažiranosti, odanosti i zadovoljstvom poslom, umjerene do velike korelacije ($r =$ od 0,44 do $-0,49$) sa zadovoljstvom životom, smislom života, općim zdravljem i namjerama povlačenja s posla i male do umjerene korelacije ($r =$ od $-0,19$ do 0,33) s odgovornim organizacijskim ponašanjem, samoocjenom radne učinkovitosti i negativnim afektom.

4.1. Zadovoljstvo poslom i smislenost posla

Zadovoljstvo poslom općenito je pozitivan ili negativan stav osobe prema svom poslu (Keles i Findikli, 2016). Nekoliko je teorija pokušalo objasniti zadovoljstvo poslom i smislen posao, ali samo prije opisani Model karakteristika posla (Hackman i Oldham, 1976) uključuje obje varijable. Prema Modelu karakteristika posla, doživljaj smislenog rada jedan je od aspekata koji dovodi do zadovoljstva poslom.

Istraživanja pokazuju da je smislenost posla u jakim i dosljednim korelacijama sa zadovoljstvom poslom (Fried i Ferris, 1987; prema Allan i sur., 2018) te da smislenost posreduje u odnosu između karakteristika posla i zadovoljstva poslom (Liden i sur., 2000; prema Allan i sur., 2018). U istraživanju Keles i Findikli (2016) uočeno je da postoji pozitivan odnos na značajnoj razini između razina značenja rada i razine zadovoljstva poslom. Ovaj nalaz pokazuje da je razina zadovoljstva poslom viša kod ljudi koji smatraju da njihov posao služi višoj svrsi (Sparks i Schenk, 2001; prema Keles i Findikli, 2016).

4.1.1. Zadovoljstvo poslom, smislenost posla i mentalno zdravlje

Bez obzira je li smislen rad uzrok zadovoljstva poslom ili nije, oboje može biti potrebno za poboljšanje mentalnog zdravlja (Allan i sur., 2018). Medicinska sestra svoj posao može smatrati vrlo značajnim ako smatra da doprinosi općem dobru i spašava živote, što zauzvrat može dovesti do manjeg stresa, tjeskobe i depresije te veće dobrobiti (Allan i sur., 2015; prema Allan i sur., 2018). Odrasle osobe koje rade više od trećine svog vremena provode na poslu (Gallup, 2014; prema Allan i sur., 2018) pa se može pretpostaviti da obavljanje značajnih zadataka tijekom tog vremena vjerojatno ima implikacije na mentalno zdravlje. Međutim, sestrinstvo je također povezano s većim razinama stresa i sagorijevanjem na poslu (eng. *burnout*) koji su povezani s nižim zadovoljstvom poslom (Zangaro i Soeken, 2007; prema Allan i sur., 2018). Također, neke medicinske sestre mogu imati poslove koje smatraju smislenim, ali ih ne vole zbog drugih čimbenika, kao što su niska autonomija, stres na poslu i loša suradnja između liječnika i medicinskih sestara (Zangaro i Soeken, 2007; prema Allan i sur., 2018) te tada smislen rad vjerojatno neće kompenzirati ove čimbenike i poboljšati mentalno zdravlje. Iako smislen rad može biti važan za mentalno zdravlje, zadovoljstvo poslom može biti neophodno da bi do toga došlo (Allan i sur., 2018). Iz perspektive Modela karakteristika posla, ljudi koji imaju smislen posao koji dovodi do zadovoljstva poslom mogu imati bolje mentalno zdravlje (Bowling i sur., 2010; prema Allan i sur., 2018).

Istraživanje Allana i suradnika (2018) o smislenom poslu i mentalnom zdravlju te zadovoljstvu poslom kao moderatoru pokazuje da samo ljudi koji svoj posao doživljavaju i smislenim i zadovoljavajućim osjećaju manje tjeskobe i stresa. Kada su kontrolirali zadovoljstvo poslom, smisleni rad negativno je korelirao s depresijom, ali nije imao značajnu povezanost s anksioznošću i stresom. Zadovoljstvo poslom negativno je predviđelo depresiju i stres. Odnosi između smislenog rada i anksioznosti i stresa moderirani su zadovoljstvom poslom (Allan i sur., 2018). Stoga je potrebno obratiti pozornost i na smislenost posla i na zadovoljstvo poslom kada je riječ o stresu i anksioznosti među zaposlenim odraslim osobama (Allan i sur., 2018).

4.1.2. Zadovoljstvo poslom, smislenost posla i socijalna podrška

Matijević (2020) je pobliže proučavala povezanost zadovoljstva poslom, doživljaja smislenosti posla i socijalne podrške kod logopeda u Hrvatskoj te zaključila da se promicanjem pozitivne organizacijske kulture povećava socijalna podrška koja onda ima

pozitivan učinak na zadovoljstvo poslom koje utječe na doživljaj smislenosti posla. Zadovoljstvo poslom je posrednik između socijalne podrške i doživljaju smislenosti posla (Matijević, 2020).

5. Čimbenici koji doprinose smislenom radu

Lysova i suradnici (2019) sistematizirali su čimbenike koji doprinose smislenosti rada na osobne, poslovne, organizacijske i društvene. Također, sugeriraju da bi organizacije trebale omogućiti pojedincima da izgrade vlastiti osjećaj smislenog rada tako da održavaju radno okruženje koje karakteriziraju dobro osmišljeni, prikladni i kvalitetni poslovi, mogućnost dorađivanja posla, voditelji koji pomažu, dobra kultura, politika i praksa, visokokvalitetni odnosi i pristup dostojanstvenom radu (Lysova i sur., 2019).

5.1. Čimbenici na osobnoj razini

Iako je većina ljudi sklona traženju smisla, varijabilnost u iskustvu i izražavanju smislenog rada odražava individualne čimbenike koji funkcioniraju unutar osobe (Lysova i sur., 2019). Ovi čimbenici uključuju interese, sposobnosti, osobine ličnosti, intrinzičnu i prosocijalnu motivaciju, ciljeve, težnje te osobne narative (McAdams i Pals, 2006; prema Lysova i sur., 2019).

Kroz niz istraživanja i eksperimenata pronađeno je da kada ljudi vide da njihov rad koristi drugima, smatraju ga značajnijim. U istraživanju Allana i suradnika (2014) ispitani su američki radnici o tome što njihov rad čini smislenim. Većinom su navodili pomoć drugima (70 %) ili doprinos općem dobru (16 %). Sudionici koji su naveli pomaganje drugima općenito su govorili o osobnom iskustvu kada je njihov rad koristio nekom drugom. Ljudi koji su naveli da doprinose općem dobru općenito su doživljavali da njihov rad pozitivno doprinosi njihovoj tvrtki, zajednici ili zemlji. Manji udio sudionika naveo je stvari poput osobnog rasta i uživanja (7 %), generiranja znanja (5 %) i uspostavljanja odnosa (2 %) (Allan, 2018). Ovi rezultati upućuju na to da je pomoć drugima središnji pokretač smislenog rada, a pronađene su i snažne korelacije između značajnosti zadatka – percepcije da nečiji rad koristi drugima – i smislenog posla koje podupiru ovu tvrdnju (Schnell i sur., 2013; prema Allan, 2018). Međutim, korelacija ne dokazuje uzročnost te je sljedeći korak bio ispitati predviđa li značajnost zadatka smislen posao. Kao što se očekivalo, značajnost zadatka, odnosno doživljavanje da rad koristi drugima, značajno je predvidjela smislen posao tijekom vremena. Ipak, potrebna su bila i eksperimentalna istraživanja (Allan, 2018).

U tri eksperimenta Allan i suradnici (2018a) pokazali su da povećanje percepcije ljudi o važnosti zadatka također povećava smisleni rad. U prvom eksperimentu nasumično su dodijelili studente jednom od tri uvjeta. U svim uvjetima, sudionici su upisivali "XZ" što više puta u pet minuta, što je odgovaralo količini novca koju su zaradili. Prva skupina je zadržala novac (Osobni uvjeti) (otprilike dovoljno za kupnju Starbucks kave), a druga skupina donirala je novac Američkom Crvenom križu (Uvjet značajnosti). Treća skupina također je donirala novac, ali je zadatak završila nakon što je pogledala video nekoga kome je Američki Crveni križ pomogao nakon što mu je izgorjela kuća (Uvjet kontakta s korisnikom). Kako bi kontrolirali bilo kakve neočekivane učinke, sudionici u Osobnim uvjetima gledali su isti video, a sudionici u Uvjetu značajnosti gledali su isti video s izbačenim referencama na Američki Crveni križ. Nakon zadatka, sudionicima je dana anketa o smislenosti zadatka (Allan, 2018). Ljudi koji su zadržali novac odgovorili su da je zadatak manje smislen od ljudi koji su donirali svoj novac i onih koji su donirali svoj novac nakon što su gledali nekoga tko je imao koristi od dobrotvorne pomoći. Ljudi koji su donirali svoj novac nakon gledanja videa također su imali značajno veći smisao zadatka od ljudi koji su donirali samo u dobrotvorne svrhe. Ukratko, dokazano je da ljudi koji pomažu drugima iskuse veći doživljaj smislenosti, ali posebno ako izravno vide kako pomažu drugima (Allan, 2018).

U drugom eksperimentu Allan i suradnici (2018a) nasumično su podijelili sudionike jednom od dva uvjeta. Zamolili su prvu skupinu da napiše o nedavnom zadatku koji su obavili na poslu, a drugu skupinu da napiše o nedavnom zadatku koji su obavili na poslu, a koji je pomogao drugoj osobi. Nakon intervencije, izmjerili su smislen rad u obje grupe i otkrili da su sudionici koji su se prisjetili vremena kada su pomogli nekom drugom izjavili da su imali smisleniji rad. Ukratko, jednostavan zadatak prisjećanja pamćenja poboljšao je smislenost rada, barem privremeno (Allan, 2018).

U trećem eksperimentu Allan i suradnici (2018a) regrutirali su sveučilišne zaposlenike i anketirali ih svaki dan dva tjedna. Prva skupina ispunjavala je ankete bez dodatnih uputa. Druga grupa svaki dan radila je nešto novo kako bi pomogla nekom drugom na poslu. Treća skupina učinila je pet novih stvari kako bi pomogla drugim ljudima na poslu samo jedan dan svakog tjedna. Kao što je i bilo očekivano, samo su sudionici u trećoj skupini prijavili povećanje značajnog rada tijekom istraživanja. Ovaj rezultat sugerira da se najveća korist od pomaganja drugima ostvaruje ako ljudi usredotoče svoje napore na jedan dan, dan pomaganja (Allan, 2018).

Ova tri istraživanja zajedno sugeriraju da je doprinošenje dobrobiti drugih središnji pokretač smislenog rada (Allan, 2018). Pomaganje drugim temeljna je i međukulturalna ljudska vrijednost koja je ugrađena u nas i naše zajednice. S obzirom na to koliko je pomoć drugima ključna za ljude kao društvena bića, prosocijalno ponašanje na poslu vjerojatno ispunjava duboko ukorijenjene vrijednosti, što stvara osjećaj smislenosti (Allan, 2018).

5.2. Čimbenici na razini posla

Čimbenici na razini posla odnose se na odgovornosti i zadatke koji karakteriziraju nečiji posao (Lysova i sur., 2019). Ljudi mogu različito percipirati važnost i privlačnost pojedinih karakteristika posla što može utjecati na to kako obavljaju svoj posao. Kao čimbenici izdvajaju se vrsta, kvaliteta i količina rada te dizajn posla, odnosno dizajniranje ili modificiranje poslova od strane organizacije ili radnika kako bi se omogućila smislenost rada (Lysova i sur., 2019).

Oblikovanje posla (eng. *job crafting*) je proces u kojem zaposlenici redefiniraju i mijenjaju svoj dizajn posla kako bi rad učinili smislenijim, zanimljivijim i zadovoljavajućim (Wrzesniewski i Dutton, 2001; prema Berg i sur., 2013). Zaposlenici se sve više uključuju u oblikovanje poslova kako bi pronašli smislenost na poslu jer poslovi koje dizajniraju menadžeri ili šefovi često ne ispunjavaju zaposlenikovu potrebu za smislenosti (Berg i sur., 2013). Nadalje, Berg i suradnici (2013) naglašavaju da bi se zaposlenici trebali usredotočiti na vlastite motive, snage i interese kada oblikuju svoj posao.

5.3. Čimbenici na organizacijskoj razini

Smislenost bi također mogla proizaći iz želje pojedinaca da shvate utjecaje na organizacijskoj razini kao što su vodstvo, organizacijska kultura, organizacijska politika i praksa te društveni kontekst na poslu (Lysova i sur., 2019).

Frémeaux i Pavageau (2020) pružaju nove uvide u koncept smislenog vodstva koji nadopunjuje teorije smislenog posla. Identificirali su nove komponente smisla povezanih s aktivnostima vodstva – moralni uzor, samosvijest, osobna ili profesionalna podrška, duh zajednice, zajednička radna obveza i pozitivan stav prema drugima i situacijama. Drugim riječima, idealni vođa koji doprinosi smislenom radu cijeni pravdu, poštuje ljudsko dostojanstvo, nastoji se uzorno ponašati, samokritičan je, pruža podršku, gradi zajednicu u kojoj svaki član može doprinijeti zajedničkom cilju i razviti osjećaj pripadnosti, predan je poslu i odgovoran te se demokratski ponaša (Frémeaux i Pavageau, 2020).

Bailey i suradnici (2019) ističu da stručnjaci za razvoj ljudskih potencijala trebaju razumjeti što je smislen rad i kako se stvara doživljaj smislenosti posla. Na primjer, u području dizajna posla, poslovi bi trebali biti osmišljeni tako da maksimiziraju osnaživanje, identitet i značaj zadatka i raznolikost vještina što će onda dovesti do većeg doživljaja smislenosti. Također, fokus na izgradnju zajednice i pripadnosti pomoći će pojedincima da osjete jedinstvo s onima oko sebe i podržati smislenost (Bailey i sur., 2019).

5.4. Čimbenici na društvenoj razini

Pristup dostojnom radu i kulturalne norme čimbenici su relevantni za sposobnost pojedinaca da u određenom društvu postignu smisao u svojem poslu (Lysova i sur., 2019). Kulturalne norme nesumnjivo snažno utječu na to kako ljudi svakodnevno pristupaju svojim radnim mjestima. Na primjer, neka društva mogu staviti snažan naglasak na individualno ispunjenje i dobrobit te naglašavaju rad kao put za postizanje tih ciljeva (Lysova i sur., 2019).

6. Razlike doživljaja smislenog posla

Individualne razlike u doživljaju smislenog posla mogu igrati veliku ulogu na raznim područjima života pojedinaca. Također, važno je pobliže pogledati i kako različite skupine doživljavaju smisleni rad. Provedeno je nekoliko istraživanja o razlikama doživljaja smislenog posla kod različitih skupina.

6.1. Razlike doživljaja smislenog posla kod djelatnika različitih ovratnika

Lips-Wiersma i suradnici (2016) proveli su istraživanje o razlici doživljaja smislenog posla kod djelatnik različitih ovratnika. Svrha njihovog istraživanja bila je usporediti važnost koja se trenutno pridaje smislenom radu i odrediti učestalost kojom se smisleni rad doživljava u zanimanjima plavih, ružičastih i bijelih ovratnika.

Pod poslove plavog ovratnika svrstani su tvornički radnik, cestarski radnik, čistač, vodoinstalater, računalni tehničar, laborant itd. Pod poslove ružičastog ovratnika pripadali su prodavač u trgovini, blagajnik, trgovački predstavnik, konobar, šanker, frizer, njegovatelj, recepcionar, službenik, policajac, medicinska sestra, učitelj itd. Pod poslove bijelog ovratnika smatrali su se vođa tima, generalni menadžer, pravnik, računovođa, inženjer, vlasnik poduzeća ili samozaposleni i slično (Lips-Wiersma i sur., 2016).

Koristeći prije objašnjenu Sveobuhvatnu skalu smislenog rada (Lips-Wiersma i Wright, 2012) ispitana su 1683 radnika kako bi se utvrdile razlike u četiri dimenzije smislenog rada (Lips-Wiersma i sur., 2016). Ispitanici su odgovarali koliko često se čestica

dogaća ili odnosi na njihovo radno mjesto na skali odgovora Likertova tipa od pet stupnjeva (Lips-Wiersma i sur., 2016). Istraživanje navodi da, u prosjeku, djelatnici bijelog ovratnika čeće doživljavaju sve četiri dimenzije smislenog posla nego djelatnici plavog i ružičastog ovratnika (Lips-Wiersma i sur., 2016).

Za dimenziju *Jedinstvo s drugima* ispitanici su odgovarali na čestice koje se odnose na osjećaj dijeljenja zajedničkih vrijednosti, međusobnu podršku i pripadnost (Lips-Wiersma i sur., 2016). Istraživanje pokazuje da djelatnici bijelog ovratnika doživljavaju nešto više razine *Jedinstva s drugima*, nego djelatnici ružičastog ovratnika, a djelatnici ružičastog ovratnika nešto više razine od djelatnika plavog ovratnika, iako je veličina ovih razlika relativno mala (Lips-Wiersma i sur., 2016). Jedan od potencijalnih razloga za ovaj rezultat je da djelatnici bijelog ovratnika općenito imaju više mogućnosti stvoriti spontane i samovoljne odnose s kolegama na poslu jer imaju relativno visoke razine autonomije. Moguće je da fizička (npr. udaljenost, buka) i/ili hijerarhijska (npr. manji utjecaj na oblikovanje politike radnog mjesta) ograničenja drugih zaposlenika znatno ograničavaju mogućnost razvijanja međusobne podrške i osjećaja pripadnosti i jedinstva (Lips-Wiersma i sur., 2016). Također ovaj rezultat mogu objasniti i teorije odabira karijere, odnosno da ljudi teže karijerama koje jačaju njihove interese i vrijednosti (Holland, 1997; prema Lips-Wiersma i sur., 2016). Stoga, pojedinci koji cijene rad sa stvarima ili podacima više nego s idejama ili ljudima često gravitiraju prema praktičnim i manualnim poslovima.

Sljedeća dimenzija, *Izražavanje punog potencijala*, odnosi se na iskustvo izražavanja vlastitih talenata i kreativnosti te stjecanje osjećaja postignuća (Lips-Wiersma i sur., 2016). Rezultati sugeriraju da djelatnici bijelog ovratnika pridaju veću važnost *Izražavanju punog potencijala* nego djelatnici plavog i ružičastog ovratnika, što se vjerojatno može objasniti stalnim smanjenjem mogućnosti korištenja svojih vještina kod djelatnika plavog i ružičastog ovratnika (Felstead i sur., 2015; prema Lips-Wiersma i sur., 2016).

Dimenzija *Služenje drugima* odnosi se na osjećaj doprinosa dobrobiti drugih i pomaganje drugima (Lips-Wiersma i sur., 2016). Iako se očekivalo da će djelatnici ružičastog ovratnika u prosjeku izvijestiti o najvišim razinama *Služenja drugima* zbog same prirode svog posla koji je orijentiran na pružanje usluga i relativne blizine korisnika njihovog rada, to nije bio slučaj u ovom istraživanju (Lips-Wiersma i sur., 2016). Istraživanje pokazuje da djelatnici bijelog ovratnika pridaju veću važnost *Služenju drugima* nego djelatnici plavog i ružičastog ovratnika (Lips-Wiersma i sur., 2016). Vjerojatno je da profesionalci i vlasnici poduzeća općenito mogu bolje vidjeti vezu između svojih dnevnih zadataka i usluga drugima

jer njihovi menadžeri ulažu više truda da razjasne takve veze (Grant, 2008; prema Lips-Wiersma i sur., 2016). Međutim, dobiveni su podaci da su čak i menadžeri postigli niže rezultate na ovoj dimenziji od vlasnika tvrtki što također može sugerirati da je iskustvo služenja drugima djelomično pod utjecajem neposredne blizine krajnjih rezultata vlastitog rada i svrhe rada ili sposobnosti osobe da razmišljanja o svom doprinosu (Bailey i Madden, 2015; prema Lips-Wiersma i sur., 2016).

Posljednja dimenzija *Razvijanje unutarnjeg ja* opisuje osjećaj vjernosti sebi, samosvijest/samospoznavu (za razliku od otuđenja) i moralan razvoj (Lips-Wiersma i sur., 2016). Nisu pronađene razlike za dimenziju *Razvijanje unutarnjeg ja* kod djelatnika bijelog, plavog i ružičastog ovratnika (Lips-Wiersma i sur., 2016). Ovaj podatak može se djelomično objasniti Franklovim (1959; prema Lips-Wiersma i sur., 2016) egzistencijalnim konceptom slobode volje. Prema njemu, osoba koja je u najnepovoljnijim okolnostima još uvijek može izabrati djelovati iz etičke unutarnje jezgre, odnosno ima slobodu odabrati kakav će stav imati prema situaciji. Rezultati također sugeriraju da mnogi radnici više cijene vjernost sebi, samospoznavu/samosvijest i moralni razvoj nego što ih doživljavaju. Stoga, organizacije koje ulažu u stvaranje i podržavaju etičke poslovne klime vjerojatno će iskusiti veću razinu odanosti i zadovoljstva svojih radnika (Cartwright i Holmes, 2006: prema Lips-Wiersma i sur., 2016). Ipak rezultati ovog istraživanja upućuju na rastući cinizam zaposlenika, što negativno utječe na stupanj u kojem se posao doživljava kao smislen (Cartwright i Holmes, 2006: prema Lips-Wiersma i sur., 2016).

6.2. Razlike doživljaja smislenog posla različitih društvenih klasa

Allan i suradnici (2014) ispitali su kako se društvena klasa odnosi na iskustvo smislenog rada s dva uzorka zaposlenih odraslih osoba. U prvom istraživanju, ljudi iz srednje i više klase imali su veću vjerojatnost da će iskusiti smislen rad nego ljudi iz niže i radničke klase. Međutim, bez obzira na društvenu klasu, sudionici su uglavnom navodili da su služenje i pomaganje drugima ili doprinos većem dobru primarni izvor značenja njihovog rada, odnosno ljudi iz različitih društvenih slojeva pronalaze značenje i smisao u sličnim izvorima (Allan i sur., 2014). U drugom istraživanju upotrijebili su koncept radne volje iz Teorije psihologije rada (Blustein i sur., 2008) kako bi objasnili vezu između društvene klase i značenja rada. Radna volja definirana je kao mjera u kojoj pojedinci osjećaju da imaju izbor u svom profesionalnom životu i karijeri unatoč vanjskim preprekama te se sastoji od tri komponente – volje, financijskih ograničenja i strukturalnih ograničenja (Allan i sur., 2014). Volja i financijska ograničenja u potpunosti su posredovali u odnosu između društvene klase

i značenja rada, što sugerira da ograničenja povezana s društvenom klasom mogu spriječiti ljude u odabiru posla koji smatraju osobno značajnim i tako iskusiti smisleni rad (Allan i sur., 2014).

6.3. Razlike doživljaja smislenog posla među generacijama

Weeks i Schaffert (2019) ispitale su razlike među generacijskim kohortama u njihovom prioritiziranju izvora smislenog rada. Nalazi dubinskih intervjua pokazuju da generacijske skupine različito definiraju značenje svojih poslova i imaju negativna mišljenja o nedostatku želje za smislom u svakoj od ostalih skupina, odnosno svaka kohorta vjeruje da druge generacije jednostavno rade za novac i ne mare za smisao (Weeks i Schaffert, 2019). Nalazi kvantitativne ankete otkrivaju da iako postoje neke razlike u prioritizaciji izvora smislenog rada, sve generacijske skupine dijele sličnu želju da se razvijaju i postanu ono što jesu kada ih se pita o njihovim definicijama smislenog rada (Weeks i Schaffert, 2019). Drugim riječima, sve generacije definiraju smislen rad kroz osobni rast i vjernost sebi, odnosno definiraju smislenost kroz intrinzične nagrade.

Definicije smislenog rada svake generacije možemo razvrstati unutar Modela smislenog rada (Lips-Wiersma i Morris, 2009). Baby boomeri i Tiha generacija pronalaze smisao u faktorima koji su više usmjereni na postignuća na radnom mjestu (Weeks i Schaffert, 2019). Tiha generacija (1922. – 1945.), smatra da je smisleni posao izazovan, ali ipak pomaže drugima u zajednici. Stoga pripadnike Tihe generacije možemo svrstati na granicu između *Izražavanje punog potencijala* i *Služenje drugima* (Weeks i Schaffert, 2019). Baby boomeri (1946. – 1964.) imali su slične definicije smislenog rada, ali čini se da su više usredotočeni na postizanje ciljeva i pomaganje drugima da postignu svoje ciljeve, umjesto na pomaganje zajednici pa će vjerojatnije pripadati kvadrantu *Izražavanje punog potencijala* (Weeks i Schaffert, 2019). Generacija X (1965. – 1983.) smatra da će smislen posao donijeti rast, nagradu i ravnotežu između poslovnog i privatnog života, što podupire nalaze prijašnjeg istraživanja Twenge i suradnika (2010; prema Weeks i Schaffert, 2019), koji su otkrili da Generacija X cijeni ekstrinzične nagrade više od ostalih generacija te da cijeni slobodno vrijeme više od Baby boomera, ali ne više od Milenijalaca. Pripadnici Generacije X fokusiraju se na ravnotežu i osobni rast te ih se može smjestiti u kvadrant *Razvijanje unutaršnjeg ja* (Weeks i Schaffert, 2019). Milenijalci (1984. – 2002.) se slažu da je aspekt izazova važan u karijeri, ali žele i osobnu sreću, dobre suradnike i mogućnost pomaganja drugima pa ih se može svrstati u *Razvijanje unutaršnjeg ja* (Weeks i Schaffert, 2019). Međutim, na temelju popularnih percepcija i prošlih istraživanja (Chalofsky i Cavallaro,

2013; prema Weeks i Schaffert, 2019), čini se da Milenijalci cijene društvene interakcije i nalaze smisao u odnosima s kolegama, što ukazuje na položaj u kvadrantu *Jedinstvo s drugima*.

Weeks i Schaffert (2019) navode da možda negativne, i vjerojatno netočne, percepcije i stereotipi prema drugim generacijama više stvaraju razlike koje zaposlenici doživljavaju na radnom mjestu nego stvarne razlike u definicijama smislenog rada. To može uvelike utjecati i na međusobnu interakciju na poslu. Ako su Milenijalcima jedna od najvažnijih stvari u poslu kolege i međusobni odnosi, tada će bolje reagirati na timski rad i interaktivne aktivnosti, za razliku od pripadnika Tihe generacije koji bi možda željeli raditi od kuće kada je to moguće. Također, ako svaka generacija misli da su druge generacije materijalisti i rade samo za novac te da ih nije briga za vrijednost ili značenje, tada će se drugačije odnositi jedni prema drugima nego ako vjeruju da svi teže intrinzičnom smislu u svojim poslovima. Zapravo, ovo istraživanje je pokazalo da zaposlenici iz svih generacija u definiciju smislenog posla uključuju uživanje u svom poslu (intrinzična motivacija), sposobnost da budu ono što istinski jesu i usklađivanje radnih i neradnih aktivnosti (Weeks i Schaffert, 2019). Komunikacija bi vjerojatno mogla pomoći rješavanju ovoga problema pogrešnih percepcija. Razumijevanje da većina zaposlenika želi smislen rad te što to znači za svaku grupu moglo bi pomoći u izbjegavanju nepotrebnog sukoba (Weeks i Schaffert, 2019). Nadalje, menadžeri bi trebali stvoriti poticajnu organizacijsku klimu koja će pomoći zaposlenicima da pronađu svoj intrinzični smisao i održe ravnotežu u svojim životima (Weeks i Schaffert, 2019).

7. Zaključak

Ljudima je usađeno da traže smisao i značenje u svim područjima života pa tako i na poslovnom. Postoje mnoge perspektive o smislenom poslu, ali možemo reći da se smisleni posao sastoji od tri središnje sastavnice. Prvo, posao koji radimo mora imati smisla. Moramo znati što se od nas traži i znati koji osobni ili organizacijski resursi su nam potrebni za obavljanje tog posla. Zatim, posao koji radimo mora imati svrhu. Trebamo vidjeti kako su mali zadaci koje svakodnevno radimo važan dio uspjeha naše tvrtke ili organizacije. I treće, posao koji radimo mora koristiti nekom većem dobru, odnosno da se trudimo pomoći drugima i doprinijeti zajednici. Također, ljudima treba pokazati da njihov rad i trud koristi i pomaže drugima te kako drugi cijene njihov rad, bilo da je to spašavanje planeta ili života, pružanje zabave ili olakšavanje posla suradnicima kako bi mogli otići kući i biti sa svojim obiteljima. Doživljaj smislenosti posla pomaže ljudima da se osjećaju dijelom nečega većeg od njih samih. Smislen posao je dio zadovoljnog privatnog i poslovnog života, doprinosi

poboljšanju mentalnog zdravlja i može zaštititi od negativnih utjecaja stresa. Smislen posao za svaku osobu izgleda drugačije te je bitno otkriti kako izgleda za nas, a i pomoći drugima da otkriju kako smislen rad izgleda za njih.

8. Literatura

- Allan, B. (2018, srpanj). Important, worthwhile and valuable employment. *Psychological Science Agenda*. <https://www.apa.org/science/about/psa/2018/07/valuable-employment>
- Allan, B. A., Autin, K. L. i Duffy, R. D. (2014). Examining social class and work meaning within the psychology of working framework. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 543-561. <https://doi.org/10.1177/1069072713514811>
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. i Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R. i Parker, S. (2018). Meaningful work and mental health: Job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27(1), 38-44. <https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1244718>
- Allan, B. A., Duffy, R.D. i Collisson, B. (2018a). Helping others increases meaningful work: Evidence from three experiments. *Journal of Counseling Psychology*, 65(2), 155-165. <https://doi.org/10.1037/cou0000228>
- Allan, B. A., Duffy, R.D. i Collisson, B. (2018b). Task significance and performance: Meaningfulness as a mediator. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 172-182. <https://doi.org/10.1177/1069072716680047>
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M. i Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- Berg, J. M., Dutton, J. E. i Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. U B. J. Dik, Z. S. Byrne i M. F. Steger (Ur.), *Purpose and meaning in the workplace* (str. 81-104). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Blustein, D. L., Kenna, A. C., Gill, N. i DeVoy, J. E. (2008). The psychology of working: A new framework for counseling practice and public policy. *The Career Development Quarterly*, 56(4), 294-308. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2008.tb00095.x>

- Bowie, N. E. (1998). A Kantian theory of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 1083-1092. <http://www.jstor.org/stable/25073937>
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83. <https://doi.org/10.1080/1367886022000016785>
- Frémeaux, S. i Pavageau, B. (2020). Meaningful leadership: how can leaders contribute to meaningful work?. *Journal of Management Inquiry*, 1-13. <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>
- Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40(3), 84-107. <https://doi.org/10.1177/0022167800403008>
- Ivtzan, I., Sorensen, E. i Halonen, S. (2013). The effect of occupational meaningfulness on occupational commitment. *International Journal of Psychological Research*, 6(2), 15-23. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2011-20842013000200003&script=sci_arttext&tlng=en
- Keles, H. N. i Findikli, M. A. (2016). The effect of the meaningfulness of work on job satisfaction, job stress and intention to leave. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 6(2), 61-69. <https://doi.org/10.18844/gjbem.v6i2.1370>
- Lips-Wiersma, M. i Morris, L. (2009). Discriminating between ‘meaningful work’ and the ‘management of meaning’. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491-511. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9>
- Lips-Wiersma, M. i Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685. <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Lips-Wiersma, M., Wright, S. i Dik, B. (2016). Meaningful work: differences among blue-, pink-, and white-collar occupations. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2016-0052>
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. i Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374-389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>

- Martela, F. i Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Matijević, K. (2020). Zadovoljstvo poslom, doživljaj smislenosti posla i socijalna podrška kod logopeda u Hrvatskoj. *Logopedija*, 10(1), 7-14. <https://doi.org/10.31299/log.10.1.2>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. i Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Steger, M. F., Dik, B. J. i Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment*. Berrett-Koehler Publishers.
- Treadgold, R. (1999). Transcendent vocations: Their relationship to stress, depression, and clarity of self-concept. *Journal of Humanistic Psychology*, 39(1), 81-105. <https://doi.org/10.1177/0022167899391010>
- Weeks, K. P. i Schaffert, C. (2019). Generational differences in definitions of meaningful work: A mixed methods study. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1045-1061. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3621-4>
- Yeoman, R. (2014). Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 235-251. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9>