

Małgorzata Wypych

Katedra Psychologii i Dydaktyki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Poczucie autentyczności jako czynnik wpływający na zaangażowanie pracowników

Streszczenie

Poczucie autentyczności definiowane jako swoboda wyrażania uczuć i opinii w obecności przełożonego i współpracowników koreluje istotnie z zaangażowaniem organizacyjnym. Konstrukcja poczucia autentyczności dotyka poziomu kontroli emocjonalnej wymaganej w danym środowisku pracy. Wysoki poziom kontroli przejawia się w działaniu powierzchniowym i powoduje emocjonalne wyczerpanie w pracy i w konsekwencji poczucie mniejszej autentyczności w pracy.

Potrzeba kontroli emocji i zachowań zarówno w pracy, jak i wobec klientów lub szefa ma silny wpływ na indywidualne poczucie autentyczności pracy. Niskie poczucie autentyczności może powodować wiele zachowań związanych z oporem pracowników, generując zachowania kontrproduktywne, takie jak: poszukiwanie innej pracy, plotkowanie, załatwianie w pracy spraw prywatnych. Wyniki pokazują, że spadek poczucia autentyczności powoduje wzrost zachowań kontrproduktywnych i spadek zaangażowania organizacyjnego.

Słowa kluczowe: autentyczność, zaangażowanie organizacyjne, zachowania kontrproduktywne, satysfakcja.

1. Wprowadzenie

Zagadnienie autentyczności pojawia się w literaturze z obszaru zarządzania coraz częściej od czasu upadku banku Lehman Brothers i głównie dotyczy postaw

etycznych czy transparentnego przywództwa [Harvey, Martinko i Gardner 2008]. Kwestie poczucia autentyczności czy zachowania noszącego znamiona autentyczności pojawiają się w kontekście etyki, dopasowania do zawodu, pracy, zespołu, przełożonego, organizacji. Możliwość autentycznego zachowania w pracy, ograniczonego jednak wymaganiami pełnionej roli, sprzyja większej motywacji, zwiększa zaangażowanie. Celem artykułu jest prezentacja mechanizmów kształtujących relacje pomiędzy poczuciem autentyczności a zaangażowaniem pracowników. Praca ma częściowo empiryczny charakter – prezentowane są tu wyniki badań własnych nad związkami poczucia autentyczności oraz zaangażowania.

Wydawać by się mogło, że przyjmowanie roli zawodowej często jest związane z zachowaniami wykraczającymi poza autentyczność. Praca jest związana z wdrożeniem zasobów i z kompetencjami wymaganymi do rozwiązywania zadań. Obserwując zachowania pracowników, można zauważyć, że tam, gdzie brakuje przyzwolenia na autentyczność, dochodzi do pewnych patologii polegających nie tylko na spadku zaangażowania, ale również na zachowaniach kontrproduktywnych. W artykule przedstawiono dowody na pewne zależności pomiędzy tymi zachowaniami oraz zaangażowaniem pracowników.

2. Przejawy poczucia autentyczności oraz jego braku w kontekście pracy

Ze względu na praktykę czas zatrudnienia pracownika to czas, kiedy i pracownik i organizacja zwiększają wysiłek, by pokazać się od określonej, zazwyczaj lepszej, strony. Proces rekrutacyjny jest w wielu przypadkach taktyczną rozgrywką autoprezentacyjną. Organizacja składa obietnice, buduje pozytywny wizerunek, zamieszczając stosowne informacje w prasie, Internecie, przedstawiając atrakcyjny system motywacyjny, obiecując wyzwania i rozwój, podkreślając zalety kultury czy klimatu organizacyjnego. Rekrutowany pracownik również manipuluje informacjami na swój temat, odgrywając rolę, którą należy odgrywać, żeby zostać wybranym. Taki proces w konsekwencji prowadzi do zbudowania nierealistycznych oczekiwań zarówno po stronie pracownika, który buduje sobie pozytywny wizerunek organizacji, jak i po stronie organizacji, która liczy na realizację złożonych przez pracownika obietnic. Często pracownik doświadcza rozczarowania, ale też odczuwa stres związany z obawą, że jednak może nie zaspokoić pokładanych w nim nadziei. W tak przebiegającym procesie rekrutacji nie ma miejsca na autentyczność. Można przyjąć, że taki scenariusz to rzadkość. Zagadnienia związane z rekrutacją są regulowane tylko w nowocześnie zarządzanych organizacjach, w małych i średnich organizacjach nie stosuje się wystandardyzowanych procedur czy testów, ale wystarcza rozmowa z przełożonym,

który jest często właścicielem i ma swoje prywatne wyobrażenie o tym, jak się rekrutuje pracowników. Często wyobrażenie to nie ma wiele wspólnego ze współczesną wiedzą o procesach zarządzania personelem. Większość pracowników w Polsce jest w taki właśnie sposób zatrudniana. Na tym etapie buduje się ramy dla interakcji w przyszłości – jeżeli ktoś nie jest autentyczny od początku nakłada sobie ograniczenia w zachowaniu, z których będzie trudno się uwolnić na dalszych etapach pracy.

Skłonność do dużej kontroli zachowań w pracy, ograniczania swojej autentyczności, moim zdaniem, jest jednak wyuczonym dużo wcześniej stylem zachowania. Uwarunkowania kulturowe, konformizm, uległość wobec autorytetów, potrzeba aprobaty społecznej są niektórymi tylko mechanizmami, które wiążą się z brakiem poczucia autentyczności, a czasami nawet tłumią potrzebę autentyczności.

Zachowania noszące znamiona braku autentyczności są obecne nie tylko w relacjach z przełożonym czy współpracownikami, ale również w relacjach z klientami. Konieczność regulacji zachowania zgodnie z oczekiwaniami roli może być wyzwaniem emocjonalnym i behawioralnym, wymagać samokontroli. Wydaje się oczywiste, że pełnienie ról zawodowych wymaga spełniania takich oczekiwań. Pojawia się również tendencja do myślenia w kategoriach koniecznej adaptacji człowieka do otoczenia, co jest przyczynkiem do pewnego przymusowego generowania nieautentycznych, niezgodnych z „ja” zachowań. Zastanawiające jest, dlaczego człowiek nie poszuka środowiska i ról społecznych, w których będzie mógł realizować siebie i w jak największym stopniu zaspokajać potrzeby bez nadmiernego ograniczania swoich nawyków czy sztucznego odgrywania ról, środowiska, w którym będzie miał przyzwolenie na ekspresję i autentyczność.

3. Ujęcia zjawiska autentyczności w psychologii

W psychologii autentyczność jest rozumiana jako ekspresja prawdziwego „ja”. R. Erikson [1995] zakładał, że jednostka, która zachowuje się autentycznie, jest samoświadoma, refleksyjna, ma wiedzę dotyczącą siebie, ale również wiedzę dotyczącą sił zewnętrznych, które mogą oddziaływać na jednostkę w kierunku konformizmu. Trudno jednak zgodzić się z założeniem, że w sposób autentyczny mogą zachowywać się jedynie osoby refleksyjne. Samoświadomość oznacza, nie tylko jasne zdefiniowanie swoich cech, zalet, wad, automatyzmów, nawyków, wartości, którymi się kierujemy, ale również rozpoznawanie w czasie bieżącym swoich emocji, nastrojów i włączanie ich w decyzje i działania. Można powiedzieć, że tak zdefiniowanie „ja” świadczy o refleksyjności i dojrzałości, ale nie każdy ma możliwości poznawcze wspierające środowisko, a przede wszystkim motywację do zgłębiania i zdefiniowania siebie. Jeżeli założy się, że niewiele osób można

nazwać według takich kryteriów samoświadomymi, to oznaczałoby, że autentyczność nie jest powszechnie dostępnym doświadczeniem, postawą. W ujęciu R. Eriksona poczucie autentyczności wynika z refleksyjności, która jest wynikiem procesów rozwojowych. Wychowanie młodego człowieka w sposób ukierunkowany na autonomię, samodzielność, refleksyjność, opartego na doświadczaniu siebie, odkrywaniu swoich cech, kompetencji, braków jest skomplikowanym procesem, który nie zawsze przebiega bez przeszkód. Zderzenia z trudnościami, wyzwaniem są momentami kryzysowymi, które jednostka może pokonać, ucząc się nie tylko przetrwania, ale również rozwijając nowe kompetencje i samoświadomość – metawiedzę o sobie. Autentyczne zachowania mają miejsce wówczas, kiedy jednostka zna siebie i opiera swoje wybory na uwewnętrznionych wartościach, uświadamianych potrzebach.

Bycie sobą – tym, kim jestem – było głównym opisem zdrowej jednostki według C. Rogersa [1961]. Opisując osobę autentyczną, wymieniał takie cechy, jak: otwartość na doświadczenie, zdolności adaptacyjne, zaufanie własnej intuicji, poczucie wolności wyboru, kreatywność. Bycie autentycznym było wymiarem zdrowia psychicznego również dla R. Eriksona [1995]. Obaj autorzy mówią o umiejętności opierania się naciskom, wymaganiom społecznym, które prowadzą do konformizmu. Przyglądając się procesowi rekrutacji, ale też strategiom podejmowania decyzji o wyborze zawodu, pracy, definiowaniu sukcesu, można podejrzewać, że wiele osób nie dokonuje tego w warunkach swobody wyboru i autonomii i że nieoparty o autentyczne potrzeby wybór prowadzi do dalszej obstrukcji w poczuciu autentyczności w pracy.

Definicje bycia autentyczną osobą G. Barreta-Lennarda [1998] czy M. Kernisa [2003] zawierają podobieństwa dotyczące głównie opierania zachowania na świadomości potrzeb i przekonań. M. Kernis uwzględnia w swoich rozważaniach wymiar relacyjny – autentyczność nie jest jedynie wynikiem decyzji świadomej jednostki, ale jest rezultatem relacji między motywacjami do bycia autentycznym, które prezentuje samoświadoma osoba, i oczekiwaniami środowiska, które może dawać przyzwolenie na autentyczność w mniejszym bądź większym wymiarze. Jednostka ma na względzie nie tylko własne potrzeby, ale by przetrwać, ma zaspokajać oczekiwania otoczenia. Stąd w środowisku, w którym autentyczność jest oczekiwana i ceniona, łatwiej jest wyrazić siebie. Jeżeli środowisko oczekuje przywdziewania masek społecznych, odgrywania protokołów, wchodzenia w rolę o wyraźnie określonych zachowaniach, jednostka nie ma miejsca ani przyzwolenia na ekspresję swojej indywidualności. Jest niejako zmuszona do mniejszej autentyczności. Poza jednostkami, dla których spójność systemu wartości i zachowania jest kluczem do ich sensu życia i samooceny, wiele osób podporządkuje się regułom z obawy przed ostracyzmem i innymi formami kar.

Biorąc pod uwagę intuicyjne założenie, wynikające również z własnego doświadczenia, ale też obserwacji zachowania pracowników w różnych organizacjach, zakładam, że refleksyjność i samoświadomość nie są kluczem do poczucia autentyczności. Zarówno znajomość swojego „ja”, jak i świadomy wybór reakcji na otoczenie nie są, moim zdaniem, konieczne do poczucia autentyczności.

Opisane podejścia mają punkt wspólny – autorzy definiują autentyczną osobę, jako taką, która w swoich zachowaniach ujawnia swoje prawdziwe „ja”. Definiując poczucie autentyczności jako swobodę wyrażania emocji i myśli (wykluczając te myśli i emocje, których ujawnienie jest złamaniem wszelkich zasad, a nawet prawa), można założyć, że każda osoba, nawet ograniczona w refleksyjności czy samoświadomości, może określić swój stopień subiektywnego poczucia autentyczności czy poczucia bycia ograniczonym, kontrolowanym. W literaturze często definiuje się klimat autentyczności jako przyzwalający na wyrażanie opinii i ekspresję emocji [Susing, Green i Grant 2011]. Chodzi nie tyle o stworzenie środowiska i stanowisk, na których można zachowywać się dowolnie swobodnie, ale o stworzenie warunków dla odreagowania emocji i możliwości wyrażenia swoich opinii przed zespołem czy przełożonym. Jest to nie tyle idealistyczna wizja pracy, co podstawowa zasada higieny psychicznej w organizacjach.

Siła oddziaływania otoczenia na zachowania pracowników jest niebagatelna, stąd w literaturze dotyczącej autentyczności w zarządzaniu duży nacisk kładzie się na autentyczne zachowania lidera, który jest sprawcą, budowniczym klimatu autentyczności w zespole czy organizacji [Algera i Lips-Wiersma 2002]. Autorzy wskazują tu na samoświadomość i samoregulację jako cechy kluczowe dla autentycznego przywództwa. Można przewidywać, że idąc tym tropem autentyczność stanie się nie tyle normą, co wymaganiem, które będzie prowadziło do udawanej autentyczności. Píše o tym A. Spiecer [2011], zwracając uwagę na ograniczone możliwości kreowania klimatu autentyczności przez liderów, którzy jedynie spełniają wymagania specjalistów od HR. Idea zarządzania partycypacyjnego rozpowszechniona w dobrej wierze, stała się modą, którą organizacje próbują naśladować, dając ludziom złudne poczucie wpływu na decyzje poprzez przykładowo próby omawiania celu, który ostatecznie i tak zostanie ustalony przez kogoś innego.

Zachowania autentyczne w relacyjnym ujęciu M. Kernisa [2003] wynikają z przyzwolenia otoczenia na autentyczność, co zakłada dużą dozę zaufania. Możliwość swobodnego, asertywnego wyrażania opiera się na zaufaniu, założeniu, że ekspresja siebie nie będzie wiązała się z karą, ostracyzmem, nie będzie wykorzystana przeciwko pracownikowi. Autentyczność może pojawić się tam, gdzie komunikacja nie jest kontrolowana, istnieje swobodny, nieograniczany zbędnie przepływ wiedzy i opinii, gdzie nie ma presji na podporządkowanie się opiniom zespołu, gdzie ekspresja emocji nie jest tłumiona. I. Susing, L. Green i A. Grant [2011] twierdzą, że autentyczne zachowanie może mieć w organizacjach miejsce

wówczas, gdy umożliwia się ludziom swobodną ekspresję myśli i emocji. Jest to przeciwieństwo powstrzymywania się od wyrażania opinii, ukrywania swoich ocen pojawiających się na zebraniach pomysłów, możliwość wyrażenia rozczarowania, zażenowania, złości, smutku, podkreślenia różnic w opiniach. Oczywiście nie chodzi o możliwość zachowania autentycznego wszędzie i przy wszystkich, ale stworzenie bezpiecznych warunków, w których pracownicy mogą odregulować, wyrazić emocje, śmiało wypowiedzieć opinie. Jest to cecha środowiska higienicznego i kreatywnego. Swoboda wyrażania siebie jest ściśle związana z poczuciem bezpieczeństwa. W. Khan, jedna z czołowych postaci teorii zaangażowania w pracy, uważa, że poczucie bezpiecznego środowiska jest kluczowe dla wyrażania siebie i zaangażowania. W. Khan [1990] ocenia, że korelacje pomiędzy zaangażowaniem a poczuciem bezpieczeństwa wynosiły $r = 0,45$, jednocześnie korelując z poczuciem znaczenia pracy ($r = 0,63$). Zaangażowanie organizacyjne wiąże się więc z nadaniem osobistej wagi temu, co się robi, co może oznaczać, że praca będąca formą ekspresji siebie jest wykonywana z większym zaangażowaniem. Poczucie bezpieczeństwa zaś jest jednym z warunków potrzebnych do wolnej, nieskrępowanej ekspresji siebie.

4. Korzyści z autentyczności i konsekwencje jej braku

Korzyści dla organizacji wynikające z tworzenia klimatu autentyczności, ale też zatrudniania osób o skłonności czy potrzebie autentyczności wynikają przede wszystkim z rodzaju motywacji, jaką kieruje się osoba autentyczna. E. Deci i R. Ryan [1985; 2000] zwracają uwagę na znaczenie autodeterminacji, zachowania opartego na zinternalizowanych wartościach, osobistych potrzebach, motywacji wewnętrznej, która jest przejawem autentycznego zachowania. Zachowania odzwierciedlające „ja” nie wymagają zewnętrznych wzmocnień. Jednostka posługująca się uwewnętrznionym systemem wartości, zachowująca się zgodnie ze swoim „ja”, nie potrzebuje skomplikowanego systemu zewnętrznych wzmocnień. Wyniki badań w obszarze teorii autodeterminacji wskazują, że jednostki takie nie tylko nie oczekują wzmocnień, zachęt, premii, ale same podtrzymują swoją motywację, szybciej poszukują informacji, mają motywację doskonalenia swoich kompetencji. Oczywiście jest, że łatwiej jest osiągnąć wyższą efektywność i zapał, mając pracowników zmotywowanych wewnętrznie.

Istotnym czynnikiem jest również bardzo poszukiwana umiejętność przyjmowania ocen zwrotnych, co jest kluczowe dla doskonalenia kompetencji zawodowych. Zarówno stabilna samoocena, jak i umiejętność radzenia sobie z pomyłkami, porażkami, nieszczęściami jest związana z poczuciem autentyczności [Goldman i Kernis 2002, Kernis 2005, Hepner i in. 2008, Steele 1988]. Niski lęk

przed oceną jest kluczowy dla wymiany wiedzy ze współpracownikami, radzenia sobie z porażkami, rozwoju zawodowego. Poczucie autentyczności jest ściśle związane z poczuciem zaspokojenia swoich potrzeb [Hepner i in. 2008].

Wejście w rolę związane z kontrolą zachowania i emocji wymaga uruchomienia wielu zasobów poznawczych. Ciągłe stosowanie taktyk autoprezentacyjnych, odpowiednia mimika, kontrola wypowiedzi wymagają zasobów związanych z samokontrolą. Jest to proces, który prowadzi do wyczerpywania zasobów psychicznych, co opisuje zjawisko wyczerpywania ego [Muraven i Baumeister 2000], oraz do ograniczenia zdolności podejmowania decyzji [Vohs i Faber 2007], utrudnia obsługę klientów [Chan i Van 2012], prowadzi do zachowań kontrproduktywnych [Bechtoldt i in. 2007], konformizmu i syndromu myślenia grupowego w sytuacjach silnej kontroli zachowań przez przełożonego [Kwok i in 2005], zmniejszenia zachowań prospołecznych [Fennis 2011].

Kontrola ekspresji emocji jest związana z fenomenem płytkiego przetwarzania (zwanego *surface acting*) udawania, zakładania maski emocjonalnej, które prowadzi do wyczerpania emocjonalnego i może powodować niekontrolowane zachowania – kłótnie, skrajne emocje [Ozcelik 2013].

5. Poczucie autentyczności a zaangażowanie pracowników w świetle badań własnych

Przyjmując, że poczucie autentyczności oznacza poczucie, że ma się przyzwolenie na wyrażanie swojej opinii w relacji z szefem, wyrażania swoich emocji w relacjach z pracownikami (nawet odreagowywania po trudnym kliencie), co wynika z przyjaznych, pełnych zaufania relacji, można założyć, że w takim środowisku pracownicy będą czuli się emocjonalnie zadbani, zaangażowani w pracę czy zadania. Zakładam, że pewna doza kontroli w pracy jest wskazana, ale muszą nastąpić momenty, w których pracownicy dają z poszanowaniem innych upust swoim zachowaniom lub mają możliwość powiedzenia tego, co myślą. W takiej sytuacji zarówno praca nad zadaniami nie będzie ograniczona zalegającymi emocjami, obniży się lęk przed oceną, co będzie sprzyjało proszeniu o pomoc. Takie warunki pracy sprzyjają większemu zaangażowaniu. Teza dotycząca korelacji poczucia autentyczności z zaangażowaniem organizacyjnym została sprawdzona w przeprowadzonych przez autorkę badaniach [Wypych 2014]. W przeprowadzonych badaniach miarą poczucia autentyczności była skala mierząca poczucie autentyczności. Skala zawiera 41 pytań, grupujących się w 3 czynniki: 1) swobody wyrażania myśli i poczucia bezpieczeństwa w relacji z przełożonym, 2) wyrażania emocji, poczucia bezpieczeństwa i zaufania w relacjach z pracownikami oraz 3) podskala dopasowania do stanowiska, co jest elementem wyra-

zania siebie. Dodatkową miarą autentyczności było jedno pytanie o oszacowanie poczucia autentyczności w skali 0–100 w procentach (*Na ile autentycznie czujesz się w swojej obecnej pracy*). Miarą zaangażowania była skala zaangażowania organizacyjnego w polskiej adaptacji [Bańka, Wołoska i Bazińska 2002], w której wyróżnia się podskale zaangażowania afektywnego, wykalkulowanego oraz opartego na lojalności. Korelacje pomiędzy wynikiem skali poczucia autentyczności oraz wynikiem odpowiedzi na pytanie o poczucie własnej autentyczności były wysokie ($r = 0,63$, $p < 0,001$). Wyniki korelacji uzyskane w badaniu przedstawia tabela 1. Wszystkie przedstawione korelacje są istotne statystycznie ($p < 0,05$).

Tabela 1. Korelacje (r -Pearsona) skal poczucia autentyczności z zaangażowaniem organizacyjnym

Podskale poczucia autentyczności	Zaangażowanie afektywne	Zaangażowanie wykalkulowane (trwania)	Zaangażowanie lojalnościowe (normatywne)
Relacja z przełożonym	0,43	nieistotne	0,42
Relacje z pracownikami	0,34	nieistotne	0,20
Dopasowanie do pracy	0,41	0,27	0,40
Poczucie autentyczności mierzone w %	0,26	nieistotne	0,28

Źródło: opracowanie własne.

Związki poczucia autentyczności z zaangażowaniem są dość znaczne. Najwyraźniejsza korelacja pojawia się pomiędzy zaangażowaniem afektywnym, które jest z punktu widzenia organizacji najbardziej pożądane oraz przyzwalającymi na autentyczność (szczerłość i swobodę rozmowy) relacjami z przełożonymi. Relacje z pracownikami oparte na przyjaźni i swobodzie wyrażania swoich emocji – w tym negatywnych (*Tolerujemy w pracy swoje gorsze dni czy humory*) – nie są aż tak silnie związane z zaangażowaniem afektywnym, jak stosunki pomiędzy przełożonym a pracownikami. Jednocześnie zaangażowanie oparte na lojalności również opiera się na dobrej relacji z przełożonym. Ciekawy wydaje się również brak związku pomiędzy zaangażowaniem wykalkulowanym (trwania), który sugeruje, że dla pozostania w pracy z powodu tak zwanych racjonalnych pobudek, nie ma znaczenia w jakich jesteśmy relacjach z przełożonym czy pracownikami, a jedynie na ile odpowiada nam sama praca – na ile czujemy się dopasowani do zadań. Wyniki wskazują na dość silne zależności pomiędzy formami zaangażowania opartymi na emocjach (afektywne i lojalnościowe) a poczuciem autentyczności w pracy, co wskazuje na pewne możliwości budowania zaangażowania na podstawie bardziej otwartych autentycznych relacji.

6. Podsumowanie

Poczucie autentyczności jest czynnikiem związanym z dobrostanem psychicznym, który może wpływać zarówno na jakość relacji, jak i efektywność pracowników. Osoba czująca się swobodnie nie tylko ma motywację do przychodzenia do pracy i wykonywania swoich zadań, ale również ma poczucie podmiotowości. Wskazane byłoby, żeby organizacje zapewniały możliwość realizacji swoich potrzeb i talentów poprzez jak najlepsze spożytkowanie potencjału pracownika. W sektorze usługowym szczególnie ważna byłaby też możliwość bezpiecznego odreagowania emocji, które muszą być tłumione chociażby w zetknięciu z klientem. Osoby mające przyzwolenie na zachowanie się autentyczne nie wypalają swoich zasobów, stosując procesy hamowania psychicznego, co może mieć również negatywny wpływ na procesy twórczego myślenia. Zbyt częsta kontrola emocjonalna może prowadzić do wyczerpania emocjonalnego, np. wypaleniem zawodowym. Organizacje powinny więc dbać o to, by pracownicy czuli się swobodnie.

Literatura

- Algera P.M., Lips-Wiersma M. [2012], *Radical Authentic Leadership: Co-creating the Conditions under which All Members of the Organization Can Be Authentic*, „The Leadership Quarterly”, vol. 23, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.010>.
- Bańka A., Wołoska A., Bazińska R. [2002], *Polska wersja Meyera i Alen skali przywiązania do organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 8.
- Barret-Lennard G.T. [1998], *Carl Rogers; Helping System. Journey and Substance*, Sage, London.
- Bechtoldt M.N., Welk C., Hartig J., Zapf D. [2007], *Main and Moderating Effects of Self-control, Organizational Justice, and Emotional Labour on Counterproductive Behaviour at Work*, „European Journal of Work & Organizational Psychology”, vol. 16, nr 4, <http://dx.doi.org/10.1080/13594320701662618>.
- Chan K.W., Wan E.W. [2012], *How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self-regulation Depletion Mechanism*, „Journal of Marketing”, vol. 76, nr 1, <http://dx.doi.org/10.1509/jm.10.0202>.
- Deci E.L., Ryan R.M. [1985], *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, Plenum, New York.
- Deci E.L., Ryan R.M. [2000], *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior*, „Psychology Inquiry”, vol. 11, http://dx.doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01.
- Erikson R.J. [1995], *Our Society, Our Selves: Becoming Authentic in an Inauthentic World*, „Advanced Development”, nr 6.
- Fennis B.M. [2011], *Can't Get Over Me: Ego Depletion Attenuates Prosocial Effects of Perspective Taking*, „European Journal of Social Psychology”, vol. 41(5), <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.828>.

- Goldman B.M., Kernis M.H. [2002], *True Self Goal Representations and Psychological Well-being*, manuscript in preparation.
- Harvey P., Martinko M.J., Gardner W.L. [2008], *Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective*, „Journal of Leadership and Organizational Studies”, vol. 12(3), <http://dx.doi.org/10.1177/107179190601200301>.
- Heppner W.L., Kernis M.H., Nezelek J.B., Foster J., Lakey C.E., Goldman B.M. [2008], *Within-person Relationships among Daily Self-esteem, Need Satisfaction, and Authenticity*, „Psychological Science”, vol. 19(11), <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02215.x>.
- Kahn W. [1990], *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal”, vol. 33, <http://dx.doi.org/10.2307/256287>.
- Kernis M.H. [2003], *Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem*, „Psychological Inquiry”, vol. 14(1), http://dx.doi.org/10.1207/s15327965pli1401_01.
- Kernis M.H. [2005], *Measuring Self-esteem in Context: The Importance of Stability of Self-esteem in Psychological Functioning*, „Journal of Personality”, vol. 73, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00359.x>.
- Kwok C., Au W.T., Ho J.M.C. [2005], *Normative Controls and Self-reported Counterproductive Behaviors in the Workplace in China*, „Applied Psychology: An International Perspective”, vol. 54, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00220.x>.
- Muraven M., Baumeister R.F. [2000], *Self-regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-control Resemble a Muscle?* „Psychological Bulletin”, vol. 126(2), <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.247>.
- Ozcelik H. [2013], *An Empirical Analysis of Surface Acting in Intra-organizational Relationships*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 34(3), <http://dx.doi.org/10.1002/job.1798>.
- Rogers C.R. [1961], *On Becoming a Person*, Houghton Mifflin, England, Oxford.
- Spiecer A. [2011], *Guilty Lives: The Authenticity Trap at Work*, „Ephemera”, vol. 11(1).
- Steele C.M. [1988], *The Psychology of Self-affirmation: Sustaining the Integrity of the Self* [w:] *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 21 *Social Psychological Studies of the Self: Perspectives and Programs*, Berkowitz, Leonard, Academic Press, San Diego, CA, US.
- Susing I., Green L.S., Grant A.M. [2011], *The Potential Use of the Authenticity Scale as an Outcome Measure in Executive Coaching*, „The Coaching Psychologist”, vol. 7, nr 1.
- Vohs K.D., Faber R.J. [2007], *Spent Resources: Self-regulatory Resource Availability Affects Impulse Buying*, „Journal of Consumer Research”, vol. 33(4), <http://dx.doi.org/10.1086/510228>.

A Sense of Authenticity as a Factor in Employee Involvement

(Abstract)

The sense of authenticity is measured as being free to express ones feelings and private matters in front of team members or managers. This sense includes a level of emotional control required in the work environment. However, too much control leads to superficial behaviour and causes burnout and feeling less authentic at work. The need to control one's emotions and behaviour at work before customers or a boss or even other employees has a strong impact on the individual's sense of authenticity at work.

To find correlations between those factors the author built a scale to measure the sense of authenticity one feels at work. She estimated some counterproductive behaviours, including the amount of time one devotes to looking for another job, gossiping, wasting time on private matters, and defusing emotions with team members. The results show that the less trust and more control over behaviour and emotions the individual exhibits, the lower his or her sense of authenticity. A decreased sense of authenticity causes an increase in counterproductive behaviours and a decrease in organisational commitment.

Keywords: authenticity, organisational commitment, counterproductive behavior, effectiveness.